



Co-funded by
the European Union



LEITFADEN für KMU

Wie Sie die zirkuläre Transformation in Ihrem
Unternehmen unterstützen können

Vom linearen zum zirkulären Geschäftsmodell
Förderung der zirkulären Transformation in KMUs



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

Teilnehmende Projektpartnerorganisationen

Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Deutschland)

Energie Impuls OWL e.V. (Deutschland)

PAIZ Konsulting Sp. z o.o. (Polen)

EKOPOTENCJAŁ-PRZESTRZEŃ MOŻLIWOŚCI (Polen)

UNIVERSITÀ TELEMATICA INTERNAZIONALE UNINETTUNO (Italien)



Staatlich anerkannte, private
**Fachhochschule des
Mittelstands (FHM)**



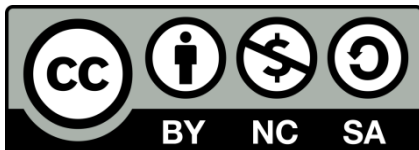
UNIVERSITÀ TELEMATICA
INTERNAZIONALE UNINETTUNO



POLSKO-AMERYKAŃSKI
INSTYTUT ZARZĄDZANIA



Asociazione
per lo sviluppo organizzativo
e delle risorse umane



Diese Arbeit steht unter der Lizenz Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA). Diese Arbeit kann in jedem Medium oder Format kopiert, weitergegeben, überarbeitet oder umgewandelt werden unter den folgenden Bedingungen:

- **Namensnennung:** Bitte geben Sie den Autor dieser Arbeit wie folgt an: Partnerschaft des Erasmus+ "L2C"-Projekts, Zuschuss Nr. 2021-1-DE02-KA220-VET-000034893), geben Sie einen Link zur Lizenz an und geben Sie an, ob Änderungen vorgenommen wurden.
- **Nicht-kommerziell:** Diese Arbeit darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **ShareAlike:** Wenn diese Arbeit überarbeitet, umgewandelt oder darauf aufgebaut wird, müssen die entsprechenden Beiträge unter derselben Lizenz wie das Original verbreitet werden.



Co-funded by
the European Union

Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autorinnen und Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese verantwortlich gemacht werden.



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einführung in den Planungsprozess für den Übergang zum zirkulären Geschäftsmodell..... | 4 |
| 2 | Einführung in den Leitfaden für Kleine und Mittelständische Unternehmen..... | 6 |
| 3 | Analyse..... | 10 |
| 3.1 | Stakeholder Map..... | 11 |
| 3.2 | Schlüsselaktivitäten: Verwendete Ressourcen - Verschwendete Ressourcen | 12 |
| 3.3 | 9R-Analyse Ihrer Organisation | 13 |
| 3.4 | L2C Circular Canvas..... | 14 |
| 4 | Planung..... | 16 |
| 4.1 | CE Richtlinie - Struktur | 17 |
| 4.2 | 9R Analyse - Suche nach potenziellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen ... | 19 |
| 4.3 | Planung von Veränderungen | 21 |

ANHÄNGE: DIY-Vorlagen

1 Einführung in den Planungsprozess für den Übergang zum zirkulären Geschäftsmodell

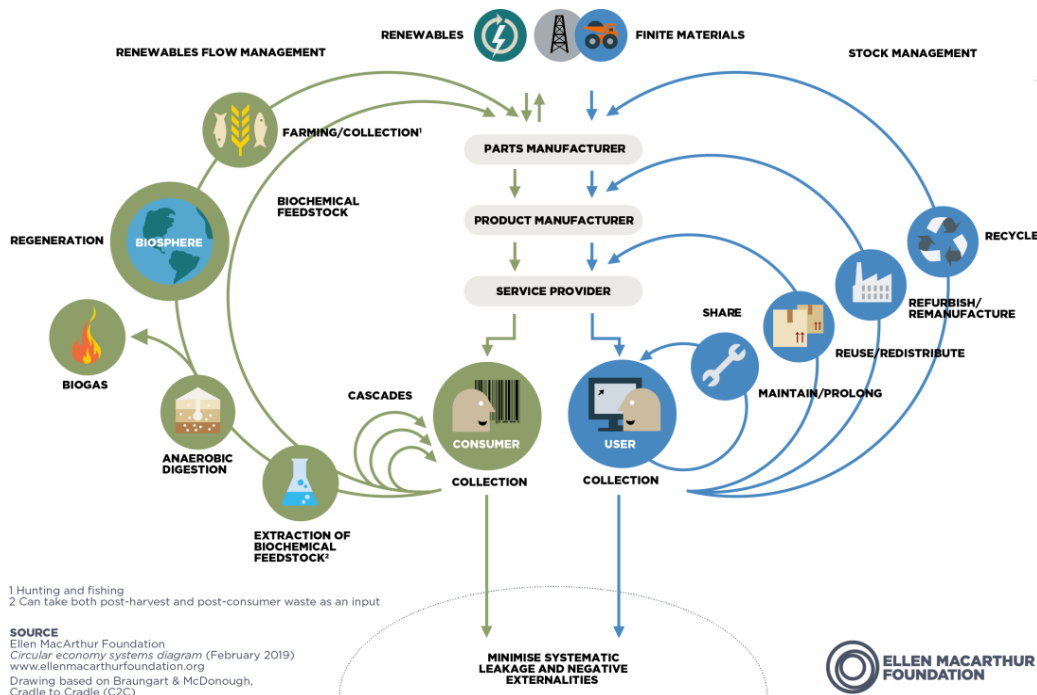
"In unserem aktuellen Wirtschaftsmodell entnehmen wir der Erde Materialien, stellen daraus Produkte her und werfen diese schließlich als Abfall weg – dieser Prozess ist linear. In einer zirkulären Wirtschaft hingegen verhindern wir, dass Abfall überhaupt erst entsteht. Wir müssen jedes Element unseres "Take-Make-Waste"-Systems transformieren: wie wir Ressourcen verwalten, wie wir Produkte herstellen und verwenden und was wir anschließend mit den Materialien machen. Nur so können wir eine florierende zirkuläre Wirtschaft schaffen, von der jeder innerhalb der Grenzen unseres Planeten profitieren kann."¹

Heute ist der Übergang von einer linearen zu einer zirkulären Wirtschaft aufgrund der Prioritäten der Europäischen Union ein konkretes Ziel für alle Organisationen. Aber auch für jeden Einzelnen von uns, denn letztendlich wollen wir alle unseren Planeten retten. Um dies zu erreichen, müssen drei Prinzipien befolgt werden:

- Abfall und Verschmutzung beseitigen
- Produkte und Materialien in Umlauf bringen (zu ihrem höchsten Wert)
- Natur regenerieren

Daher erfordert die zirkuläre Wirtschaft einen systemischen und zirkulären Ansatz, um die Planung und Durchführung von Veränderungen des bestehenden Geschäftsmodells effektiv zu steuern. Die Rolle von Führungskräften oder Change Managern ist wichtig, um Denkweisen zu verändern und die aktive Beteiligung aller Interessengruppen sicherzustellen.

¹ Kaivo-Oja, Jari und Vehmas, Jarmo und Luukkanen, Jyrki, Economic Growth and Circular Economy in the European Union: Neue empirische Synergieanalysen zwischen Schlüsselvariablen der Kreislaufwirtschaft und dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) und dem Bruttonationaleinkommen (BNE) (28. Februar 2023). OIDA International Journal of Sustainable Development, Vol. 15, No. 05, pp. 23-36, 2022, verfügbar bei SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4372420>



Um die Komplexität der zirkulären Wirtschaft (CE) besser zu veranschaulichen, hat die Ellen MacArthur Foundation das Schmetterlingsdiagramm entwickelt - eine visuelle Darstellung des Modells.

Die Metapher des "Schmetterlings" unterstreicht die Transformation von linearen zu zirkulären Wirtschaftssystemen, in denen Abfälle minimiert und Ressourcen kontinuierlich regeneriert und wiederverwendet werden. Es zeigt zwei miteinander verbundene Kreisläufe. Der linke Kreislauf repräsentiert den biologischen Kreislauf, der den Fluss erneuerbarer Ressourcen, wie z. B. organischer Materialien, durch die Produktion, den Verbrauch und schließlich die Rückführung in die Natur als biologisch abbaubarer Abfall oder Kompost darstellt. Der rechte Kreislauf zeigt den technischen Kreislauf, der den Fluss nicht erneuerbarer Ressourcen, wie Metalle und Mineralien, durch die Produktion, den Verbrauch und die anschließende Rückgewinnung, Reparatur oder das Recycling zur Verwendung in neuen Produkten veranschaulicht.

Aber wie kann auch Ihr Unternehmen davon profitieren?

Die Einführung von CE bringt Vorteile für die Umwelt, fördert neue Geschäftsmodelle, Kosteneinsparungen und bringt weitere Vorteile trotz gesteigener Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus ermöglicht sie es, ökologische Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen sowie Innovationen zu initiieren. Abgesehen davon, dass die Auswirkungen der Aktivitäten Ihres Unternehmens auf das Klima und die Umwelt zunehmen, bietet sie auch die Möglichkeit, die Lebensqualität zu verbessern.

Möchten Sie sich daran beteiligen, einen positiven Beitrag zur Umwelt mit Ihrem Unternehmen zu leisten, und fragen Sie sich, wo Sie anfangen sollen?

Als KMU-Manager ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter durch praxisorientierte Aktivitäten, Aktionen, Schulungen und Workshops fördern. Die Einführung interner Systeme für das Veränderungsmanagement und das ‚Auf dem Laufenden‘ bleiben über rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere durch die EU, können den Übergang unterstützen.

Wie können Sie das erreichen?

Dieser Leitfaden dient als ein Instrument, das den aktuellen Zustand in Ihrer Organisation zu bewerten hilft und die Einführung der zirkulären Transformation unterstützt.

2 Einführung in den Leitfaden für Kleine und Mittelständische Unternehmen

Der Leitfaden betont, wie wichtig es ist, die Aufmerksamkeit, Unterstützung und Akzeptanz der relevanten Interessengruppen zu gewinnen, die potenziell von diesen Veränderungen betroffen sein könnten. Es werden praktische Verfahren und Vorlagen vorgestellt, die die Planung, Gestaltung und Durchführung von Workshops mit Ihrem Team unterstützen. Durch die Anwendung der Instrumente, Werkzeuge und Ressourcen können Sie Ihre Organisation effektiv durch die notwendigen Schritte leiten, um die Einführung der Prinzipien der zirkulären Wirtschaft zu initiieren und die Veränderungen innerhalb Ihrer Organisation umzusetzen.

Um Sie bei der Transformation zu unterstützen, beginnen wir mit einigen allgemeinen Erläuterungen, bevor wir alle wichtigen Schritte erklären und das notwendige Verfahren im Detail beschreiben.

Hilfreiche Tools

Dieser Leitfaden bietet eine Reihe von Vorlagen, die dazu dienen, Ihren Fortschritt zu dokumentieren und durch zwei verschiedene Phasen zu navigieren: Analyse und Planung. Die schrittweise Aufschlüsselung führt Sie durch verschiedene Phasen, die mit einer Analyse der Organisation beginnen und auch eine Sammlung relevanter Daten enthalten, die Sie als Entscheidungsgrundlage für die von Ihnen gewünschten Veränderungen heranziehen können. Diese Vorlagen dienen als nützliche Werkzeuge zur Dokumentation Ihrer Erkenntnisse und gewährleisten einen systematischen Ansatz bei der Umstellung auf CE. Darüber hinaus finden Sie wichtige Begriffe an geeigneten Stellen in "INFOBOXEN" erklärt.

Moderatoren und kollaborative Teamarbeit

Während des gesamten Planungs-, Analyse- und Übergangsprozesses wird die Zusammenarbeit mit einem Team nachdrücklich empfohlen. Jede Phase bietet die Möglichkeit, Schlüsselakteure und Interessengruppen einzubeziehen, die für einen erfolgreichen Abschluss entscheidend sind. Die Zusammensetzung des CE Teams kann je nach Zielen, spezifischen Aktivitäten und Schritten, die Sie planen, variieren.

Insgesamt empfiehlt es sich, zwei Change Manager oder Führungskräfte zu engagieren, die Workshops oder praktischen Sitzungen für das interne CE Team durchführen. Nicht alle Schritte erfordern jedoch die Beteiligung jedes Teammitglieds, und in bestimmten Fällen kann es von Vorteil sein, wichtige Interessengruppen einzubeziehen, um neue Perspektiven, Einblicke und Einschätzungen in den Erstellungsprozess einzubringen.

Schritt 1: Durchführung der Analyse als erste Phase des Transformationsprozesses

Erkundung von Stakeholdern und Bewertung von Ressourcen

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer zirkulären Wirtschaft umfasst zwei Schlüsselaspekte. Erstens ist die Durchführung einer Stakeholder-Analyse von entscheidender Bedeutung, da sie zeigt, dass keine Organisation isoliert agiert. Dies liegt daran, dass der Übergang zu einer zirkulären Wirtschaft nicht nur Ihre Organisation und ihre Mitarbeitende beeinflussen wird, sondern auch das breitere Geschäftsumfeld. Es ist wichtig, Befürworter und mögliche Kooperationspartner zu identifizieren und einzubinden, während gleichzeitig Anstrengungen unternommen werden sollten, um sie zu beeinflussen und ihr Verständnis sowie Unterstützung für Ihre Maßnahmen zu gewinnen.

Die Untersuchung der in jedem Prozess verwendeten **Ressourcen** ist entscheidend, um das Potenzial und den Umfang der erforderlichen Veränderungen zu bewerten. Diese Bewertung wird dazu beitragen, den Umfang der Transformation zu bestimmen, die erforderlich ist, um die Prinzipien der CE zu übernehmen.

9R-Analyse und Circular Canvas: Erkenntnisse für den Fortschritt gewinnen. Die Analyse der Stakeholder-Dynamik und die Ressourcenbewertung liefern wertvolle Erkenntnisse für den nächsten Schritt auf Ihrem Weg zu einer CE. Die 9R-Analyse ermöglicht es Ihnen und Ihrem Team, den Status Quo im Hinblick auf die Zirkularität zu bewerten und Möglichkeiten für eine weitere Ausweitung in der Umsetzung zirkulärer Praktiken zu identifizieren. Sobald Sie das Veränderungspotenzial diagnostiziert haben, betrachten Sie Ihre Organisation mithilfe des **Circular Canvas** aus einer breiteren Perspektive. Dieses Instrument ermöglicht es Ihnen, alle wesentlichen Informationen, die während der Workshops gesammelt wurden, zu konsolidieren und als Grundlage für die Planungsphase zu nutzen. Zusätzlich entwickeln Sie das Leitbild/die Mission und das Wertversprechen Ihrer Organisation, indem Sie sie mit den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in Einklang bringen.

Schritt 2: Planung der Transformation

Ausarbeitung Ihre Zirkulären-Blaupause: Vision, Regeln und Zusammenarbeit

Der zweite Schritt ist die Planungsphase, in der Sie damit beginnen, sich den zukünftigen Zustand Ihrer Organisation nach der Transformation zu gestalten. Dazu gehört die Definition des **Zwecks** Ihrer Organisation, d.h. eine klare **Vision** davon, wo Sie hinwollen und warum dies von Bedeutung ist. Gemeinsam mit Ihrem Team werden Sie der grundlegenden Frage nachgehen: Warum unternehmen wir diese transformative Reise?

Als nächstes werden Sie eine Reihe von Leitprinzipien festlegen - **allgemeine Regeln**, die die Kultur und die Praktiken innerhalb Ihrer Organisation gestalten werden. Diese Richtlinien erfassen "die Art und Weise, wie wir die Dinge machen" und stellen die Ausrichtung an den CE Grundsätzen sicher.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorherigen **9R-Analyse** wird Ihr Team nach **potenziellen Verbesserungsbereichen suchen und Änderungen planen**, die darauf abzielen, die Ressourcenverschwendung in Ihrem Unternehmen zu reduzieren. Dieser Schritt erfordert die Zusammenarbeit mit und die Einbeziehung von Lieferanten und Kunden, entweder durch Ihre Vertretung im Planungsteam oder indem sie während des Prozesses um ihren Beitrag gebeten werden.

Durch die Förderung eines kollaborativen Ansatzes und die Nutzung des kollektiven Wissens Ihrer Stakeholder werden Sie einen umfassenden Plan entwickeln, der Ressourcenoptimierung, Abfallreduzierung und nachhaltige Praktiken umfasst. Dieser iterative Prozess wird Ihre Organisation befähigen, positive Veränderungen voranzutreiben und neue Möglichkeiten in der Kreislaufwirtschaft zu erschließen.

Der nächste wichtige Schritt besteht darin, die **Schlüsselkompetenzen** zu bewerten, die für die Durchführung Ihrer geplanten Maßnahmen erforderlich sind. Überlegen Sie, ob Ihre Organisation bereits über diese Kompetenzen verfügt oder ob es sinnvoller wäre, sie zu entwickeln oder auszulagern. Denken Sie daran, dass diese Kompetenzen unerlässlich sind und daher nicht übersehen oder übersprungen werden können.

Bei der Planung Ihrer Änderungen ist es entscheidend, mögliche Ergebnisse und Herausforderungen vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten. Die Entwicklung **eines Notfallplans** wird dabei unerlässlich. Nehmen Sie sich die Zeit, alle **möglichen Konsequenzen**, sowohl positive als auch negative, die Sie vorhersehen können, zu identifizieren und aufzulisten. Überlegen Sie, wie Sie die positiven Folgen nutzen und die negativen Auswirkungen proaktiv abmildern können.

Nachdem diese Grundlagen geschaffen wurden, ist es an der Zeit, einen **Aktionsplan** zu erstellen - einen detaillierten Fahrplan, in dem die spezifischen Aufgaben, Zeitpläne, verantwortlichen Personen und Qualitätsstandards festgelegt sind. Dieser umfassende Plan gewährleistet, dass jeder Aspekt der Implementierung der Veränderung berücksichtigt wird. Es gibt die Sicherheit, dass alle notwendigen Maßnahmen ergriffen wurden, um das Risiko eines Scheiterns zu minimieren.

Durch eine proaktive Bewertung der Kompetenzen, die Erstellung von Notfallplänen und die Entwicklung eines soliden Aktionsplans schaffen Sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Initiativen zur CE. Mit sorgfältiger Vorbereitung und Aufmerksamkeit für Details positionieren Sie Ihr Unternehmen, dass es die Herausforderungen bewältigen und die Chancen der zirkulären Transformation nutzen kann.

VORBEREITUNG

A) Vorbereitung des Umfelds und Sensibilisierung der Schlüsselakteure

Ein entscheidender Schritt für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Initiativen im Bereich der Kreislaufwirtschaft besteht darin, die Umgebung angemessen vorzubereiten und Schlüsselpersonen und Akteure über die Bedeutung der bevorstehenden Veränderungen zu sensibilisieren. Dies beinhaltet die Durchführung einer Informationskampagne, um die Betroffenen aufzuklären und zu mobilisieren, wobei die Notwendigkeit, die Schritte, die Vorgehensweise und die letztendlichen Ergebnisse dargelegt werden. Es ist wichtig, die Vor- und Nachteile des linearen traditionellen Modells im Vergleich zum zirkulären Modell zu verdeutlichen und die Vorteile des letzteren hervorzuheben. Die Unterstützung und das Engagement Ihrer Mitarbeiter ist von grundlegender Bedeutung für ihren aktiven Beitrag und ihre Beteiligung am Transformationsprozess. Es sollte berücksichtigt werden, dass Menschen nicht grundsätzlich gegen Veränderungen sind, sondern eher gegen Versuche, die nicht richtig erklärt oder verstanden wurden. Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit, um effektiv zu kommunizieren, welche Veränderungen Sie planen und warum, und sorgen Sie während des gesamten Prozesses für Klarheit und Transparenz. Indem Sie das Verständnis fördern und auf Bedenken eingehen, können Sie eine positive Atmosphäre, Offenheit und Bereitschaft für die anstehenden Veränderungen schaffen.

B) Entfaltung des Potenzials von zirkulärer Wirtschaft in Ihrer Organisation

Die Integration der zirkulären Grundsätze erfordert eine Reihe von Aktivitäten in Ihrer Organisation - sowohl intern als auch extern. Um den Prozess anzustoßen, sollten Sie Informationsveranstaltungen organisieren, die Gespräche und den Ideenaustausch zwischen Mitarbeitern, Management und Interessengruppen fördern. Diese Veranstaltungen dienen als Plattform, um Bedenken anzusprechen, wertvolle Erkenntnisse zu sammeln und umweltfreundliche Gewohnheiten zu fördern. Durch die Einrichtung einer Austauschplattform können Sie einen koordinierten Umsetzungsprozess erleichtern,

die Zusammenarbeit im Team fördern und das Engagement innerhalb Ihrer Einrichtung stärken. Dieser Ansatz bietet eine wertvolle Gelegenheit, ein engagiertes Team aufzubauen, das die zirkulären Grundsätze verinnerlicht und vorantreibt, indem es innovative Initiativen und transformative Veränderungen entwirft und einführt. Nutzen Sie die Chance, das Potenzial von CE zu erschließen und den Weg für eine nachhaltige Zukunft zu ebnen.

INFOBOX

Ressourcen sind Bestände und Mittel, die zur Erreichung bestimmter Zwecke und Ziele eingesetzt werden. Dazu gehören zum Beispiel die Herstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. In der Wirtschaft sind Ressourcen immaterielle und materielle Güter: Betriebsmittel, Geld, Energie, Rohstoffe und Arbeitnehmer.

Abfall wird von der Europäischen Kommission² definiert als jede Substanz, jedes Material oder jeder Gegenstand, den der Besitzer beabsichtigt oder verpflichtet ist abzulegen. Der Begriff umfasst Dinge, deren ordnungsgemäße Sammlung, Lagerung, Beförderung und Behandlung im öffentlichen Interesse erforderlich ist, auch wenn eine bodenschädliche Verbindung eingegangen wird.

Ressourcenverschwendung: Verschwendete Ressourcen resultieren aus dem Verbrauch wertvoller Güter für nicht zielführende Zwecke. Eine effizientere und intelligente Nutzung dieser Ressourcen ist möglich und wünschenswert. Abfall steht im Widerspruch zu den Prinzipien der Nachhaltigkeit und ist eine Angelegenheit, bei der Toleranz nicht länger angemessen ist.

² https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/waste_en



3 Analyse

Die Analysephase besteht aus den folgenden vier zentralen Schritten.

1. Stakeholder Karte:

Leitfrage: Wer sind Ihre Stakeholder (Interessengruppen) und wie können sie den Übergang zur CE innerhalb Ihrer Organisation beeinflussen und unterstützen?

- Verwenden Sie die [Vorlage 1.1 Stakeholder Karte](#) und füllen Sie sie gemäß dem auf den folgenden Seiten beschriebenen Verfahren aus.

2. Analyse der Tätigkeitsschwerpunkte, eingesetzte Ressourcen und erzeugter Abfall:

Leitfrage: Was sind die wichtigsten Aktivitäten Ihrer Organisation? Wo verbrauchen Sie Ressourcen? Wo erzeugen Sie Abfall?

- Verwenden Sie die [Vorlage 1.2 Tätigkeitsschwerpunkte, eingesetzte Ressourcen und erzeugter Abfall](#) und den vorgeschlagenen Prozess, um die Art der verwendeten Ressourcen zu erläutern und aufzuzeigen, wo Ihre Organisation Abfälle erzeugt.

3. 9R-Analyse Ihrer Organisation:

Leitfrage: Welche Kreislaufprozesse gibt es bereits in Ihrer Organisation?

- Verwenden Sie die [Vorlage 1.3 9R-Analyse Ihrer Organisation - aktueller Stand](#) und folgen Sie dem definierten Prozess, um herauszufinden, welche der 9R Sie derzeit nutzen oder bereits umsetzen.

4. L2C Canvas:

Leitfrage: Was ist die Mission/das Leitbild Ihrer Organisation? Welche Informationen wurden in der Analysephase gewonnen, die in die Mission/das Leitbild aufgenommen oder unter Berücksichtigung der zirkulären Prinzipien und des organisatorischen Veränderungspotenzials überarbeitet werden können?

- Verwenden Sie die [Vorlage 1.4 Circular Canvas](#) und übertragen Sie alle gesammelten Erkenntnisse und Daten, indem Sie sie durch zusätzliche Informationen in den folgenden Abschnitten ergänzen:
 - **Mission,**
 - **Wichtige Interessengruppen/Stakeholder,**
 - **Wichtige Aktivitäten** Ihrer Organisation,
 - Ihre **Kunden, Ihr Werteverständnis** und Ihre Vertriebskanäle,
 - **Verwendete Ressourcen und Abfall,**
 - **9R-Analyseergebnisse - aktueller Stand**

Alle Vorlagen können in einer bearbeitbaren MS Power Point-Version von der L2C-Website heruntergeladen werden: <https://www.ltoc.eu/downloads>

3.1 Stakeholder Map

Stakeholder können als eine jede Person oder Gruppe von Personen definiert werden, auf die das Unternehmen Einfluss hat oder die in der Lage ist, die Erreichung der Unternehmensziele zu beeinflussen.³ Die Stakeholder sind entscheidend für den Erfolg der zirkulären Transformation des Unternehmens. Sie können den Transformationsprozess aktiv fördern, verändern oder behindern.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- Eine detaillierte Analyse der Stakeholder durchführen, die Einfluss auf die Veränderungen in Ihrer Organisation haben könnten;
- Stakeholder/ Stakeholder-Gruppen, einen großen Einfluss auf die Organisation haben, zu bestimmen;
- Verschiedene Aktivitäten zur Mobilisierung und Einbindung von Stakeholdern für die Transformation zu starten.

Das VERFAHREN:

1. Bilden Sie ein CE Team, um die Liste der Stakeholder zu brainstormen.
2. Erstellen Sie eine Stakeholder-Liste mit Hilfe der folgenden Fragen:
 - Wer könnte von der Umstellung zur CE der Organisation betroffen sein?
 - Wer kann diese Veränderung beeinflussen?
 - Wer hat Interesse oder Bedenken in diesem Zusammenhang?

TIPP: Verwenden Sie Brainstorming-Techniken wie Mind Mapping, Rapid Ideation oder Online-Zusammenarbeitstools wie MIRO oder MURAL (siehe andere Techniken:

<https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>)

3. Organisieren Sie die Akteure, in dem Sie folgende Fragen beantworten:
 - Wie groß ist ihr Einfluss?
 - Wie groß ist ihr Interesse an den geplanten Veränderungen und Umgestaltungen?

Verwenden Sie die [Stakeholder Karte der Vorlage 1.1](#) und tragen Sie jeden Stakeholder (oder eine Gruppe) in das entsprechende Feld ein.

INFOBOX

Das Einflussniveau der Stakeholder spiegelt ihren potenziellen Einfluss auf die Transformation und ihre Fähigkeit, diese zu verändern oder zu verhindern, wider. Das Interessensniveau der Stakeholder hängt davon ab, inwieweit sie von der geplanten Änderung profitieren oder betroffen sein können.

Weitere Informationen:

- <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>
- <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>

³ Konferenz: 12. Internationale Konferenz für Bildung, Forschung und Innovation (ICERI 2019) In: Sevilla - Spanien

3.2 Schlüsselaktivitäten: Verwendete Ressourcen - Verschwendete Ressourcen

Zu einer gründlichen Analyse gehört die Erfassung der wichtigsten Aktivitäten, der eingesetzten Ressourcen und der in den Prozessen Ihres Unternehmens entstehenden Verschwendung. Dies umfasst sowohl interne administrative Funktionen, die den reibungslosen Ablauf des Unternehmens sicherstellen, als auch wertschöpfende Aktivitäten für die Kunden. Untersuchen Sie Ihre gesamte Wertschöpfungskette, einschließlich der Zulieferer, des Vertriebs und der Auslieferung Ihrer Endprodukte oder Dienstleistungen. Durch die Bewertung dieser Aspekte können Sie Möglichkeiten für die Optimierung von Ressourcen, die Verringerung von Abfällen und die Einführung von zirkulären Verfahren in jeder Phase Ihres Betriebs ermitteln.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- alle Prozesse zu benennen, die in Ihrer Organisation funktionieren;
- die in den verschiedenen Phasen genutzten Ressourcen zu analysieren;
- die Quellen der Abfallerzeugung zu ermitteln (wo, was, wer) und die Art des Abfalls zu benennen (z. B. Abfälle aus tierischem Gewebe, Abfälle aus pflanzlichem Gewebe, Metallabfälle)⁴ ;
- den Umfang der verbrauchten Ressourcen und der erzeugten Abfälle zu schätzen.

Das VERFAHREN:

1. Setzen Sie Ihr Projektteam zusammen und sammeln Sie Beiträge zu den Prozessen in Ihrer Organisation, die Sie "überprüfen" und im Sinne der Zirkularität ändern wollen. Dies kann für eine Abteilung, ein Projekt oder für die gesamten organisatorischen Prozesse geschehen. Wenn Sie nicht weiterkommen, können Sie spezifische Aktivitäten in verschiedenen Teilen Ihrer Organisation betrachten.
2. Unterteilen Sie größere Prozesse in Aktivitäten.
3. Sie können die [Vorlage 1.2 Tätigkeitsschwerpunkte, eingesetzte Ressourcen und erzeugter Abfälle](#) verwenden.

Schlüsselfragen für die Aktivitäten:

- Welche Ressourcen werden eingesetzt/genutzt?
- Welche Abfälle entstehen?
- In welchem Umfang werden Ressourcen verbraucht und Abfälle produziert?

TIPP: Für diesen Schritt können Sie die bereitgestellte Vorlage direkt anwenden, große Papierbögen zur Visualisierung verwenden oder eines der Online-Kollaborationstools auswählen, die Sie bei der Stakeholder-Analyse verwendet haben.

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001D0118>



INFOBOX

Sie werden die Ergebnisse dieser Aktivität nutzen, um einige Entscheidungen zu treffen, die Ihnen helfen werden, den Ausgangspunkt für die Transformation zur Zirkulärer Wirtschaft zu finden. Verwenden Sie die **1.4 DIY-Vorlage L2C Circular Canvas**, um die wichtigsten Aktivitäten (zusammen mit den genutzten Ressourcen und dem erzeugten Abfall) aufzuschreiben. Es gibt mehrere Möglichkeiten, diese auszuwählen: die wichtigsten Geschäftsaktivitäten, die größten Ressourcenverbraucher, die größten Abfallverursacher usw.

Weitere Informationen:

- <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/waste-and-recycling>
- <https://www.eea.europa.eu/publications/investigating-europes-secondary-raw-material>
- <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/resource-use-and-materials>

3.3 9R-Analyse Ihrer Organisation

In diesem Analyseschritt werden die Strategien und Maßnahmen untersucht, die Ihr Unternehmen im Hinblick auf Zirkularität bereits umgesetzt hat, um ein umfassendes Verständnis Ihrer aktuellen Fortschritte in Richtung einer zirkulären Wirtschaft zu erhalten.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- jede einzelne Ressource anhand der 9R-Strategien zu analysieren, um festzustellen, welche der Ressourcen bereits nachhaltig genutzt werden;
- die Lücken für die Durchführung weiterer Maßnahmen zu definieren.

Das VERFAHREN:

1. Erstellen Sie eine Liste aller Ressourcen, die Sie in Ihrer Organisation verwenden. Versuchen Sie, die Liste so vollständig wie möglich zu gestalten.
2. Verwenden Sie die [Vorlage 1.3 9R-Analyse Ihrer Organisation - aktueller Stand](#), um die Analyse für jede Ressource/ jedes Produkt durchzuführen. Beginnen Sie Ihre Analyse mit den einfachsten Strategien unten im Abschnitt "Nützliche Anwendung von Materialien" und arbeiten Sie sich nach oben.
Beantworten Sie für jede Ressource/ jedes Produkt die Frage:
 - Welche 9R-Strategien setzt Ihre Organisation in Bezug auf diese Ressource/dieses Produkt bereits um?
3. Notieren Sie sorgfältig alle Beispiele für Maßnahmen, die bereits in Bezug auf eine bestimmte Ressource/ein bestimmtes Produkt durchgeführt werden, die im Register der oberen Strategien aufgeführt sind. Dies könnte Ihr Benchmark sein.
4. Führen Sie denselben Prozess für jede einzelne Ressource durch, die Sie in Ihrer Organisation verwenden.

Schlüsselfragen für die Aktivitäten:

1. Wie können wir unsere derzeitigen Geschäftspraktiken neu bewerten und alternative Ansätze erkunden, die mit den Grundsätzen einer CE in Einklang stehen?
2. Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um den Ressourcenverbrauch zu minimieren und das Abfallaufkommen in unserem Betrieb zu verringern?
3. Welche Möglichkeiten können wir identifizieren, um die Lebensdauer von Produkten oder Materialien zu verlängern, indem wir neue Zwecke oder Anwendungen für sie entdecken?



4. Wie können wir die Reparierbarkeit und Wartung fördern, um sicherzustellen, dass Produkte repariert und länger genutzt werden können?
5. Wie können wir wirksame Recyclingsysteme und -prozesse etablieren, um wertvolle Materialien aus Abfallströmen zurückzugewinnen und wieder in den Produktionszyklus zu integrieren?
6. Welche anderen R-Strategien (Infobox) können wir umsetzen?

INFOBOX

RECYCLE - Verarbeitung zur Gewinnung eines Produkts gleicher oder höherer Qualität

RECOVER - Nutzung von organischen Abfällen wie Lebensmittelresten oder landwirtschaftlichen Rückständen zur Herstellung von Kompost oder Bioenergie durch Prozesse wie anaerobe Vergärung oder Kompostierung oder durch Verbrennen oder andere Verfahren zur Energiegewinnung.

REUSE - Verlängerung der Lebensdauer von Produkten oder Komponenten durch neue Verwendungsmöglichkeiten.

REPAIR - Reparatur und Wartung eines defekten Produkts, damit es mit seiner ursprünglichen Funktion verwendet werden kann.

REFURBISH - Prozess der Renovierung, Reparatur oder Wiederherstellung eines Gegenstands oder Raums in einen neuwertigen oder verbesserten Zustand.

REMANUFACTURE - Verwendung von Teilen ausrangierter Produkte in einem neuen Produkt mit derselben Funktion.

REPURPOSE - Verwendung ausrangierter Produkte oder ihrer Teile für etwas Neues mit einer anderen Funktion.

REFUSE - Steigerung der Effizienz bei der Herstellung oder durch Verwendung von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien. Konzentrieren Sie sich darauf, den Verbrauch von unnötigen oder verschwenderischen Produkten und Materialien zu vermeiden oder zu minimieren.

RETHINK - diese Strategie betont die Notwendigkeit, konventionelles Denken in Frage zu stellen und zu nachhaltigeren und innovativeren Lösungen überzugehen, z.B. durch eine intensivere Nutzung des Produkts (z.B. durch gemeinsame Nutzung).

REDUCE - Minimierung des Ressourcenverbrauchs und der Abfallerzeugung bei der Herstellung oder durch die Verwendung von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien.

Weitere Informationen:

<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-2de006b4-e568-4eab-8f12-7dbad3f57463>

3.4 L2C Circular Canvas

In diesem Schritt können Sie eine breitere Perspektive auf Ihr KMU einnehmen. Die Betrachtung Ihrer Organisation mit Hilfe dieses Instruments ermöglicht es Ihnen, alle wesentlichen Informationen zu konsolidieren, die Sie in den Workshops mit Ihrem Team gesammelt haben und die als Grundlage für die Planungsphase dienen. Zusätzlich werden Sie den Auftrag und das Leitbild Ihrer Organisation entwickeln oder neu formulieren und mit den zirkulären Grundsätzen in Einklang bringen.



Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- die Aktivitäten Ihrer Organisation aus einer breiteren Perspektive zu betrachten;
- über die Mission nachdenken und die Werte überprüfen, die Ihre Organisation verspricht;
- alle relevanten Informationen, die Sie während der Analyse erhalten, an einem Ort zu sammeln;
- die wichtigsten Stakeholder (Gruppen) auflisten, die Sie in den Übergangsplanungsprozess einbeziehen sollten, um dessen Erfolg zu gewährleisten.

Das VERFAHREN:

1. Fassen Sie die Ergebnisse aller bisher durchgeführten Schritte in einem Dokument [1.4 DIY-Vorlage L2C Circular Canvas](#) zusammen. Beginnen Sie damit, die Vorlage mit der Leitbilderklärung auszufüllen (auch wenn Sie noch keine haben).
2. Formulieren Sie Ihre Wertversprechen. Um ein gutes Wertversprechen zu verfassen, müssen Sie Ihr Produkt sehr gut kennen und verstehen. Beantworten Sie daher zunächst folgende Fragen:
 - Was ist die Funktion Ihres Produkts?
 - Wie funktioniert es/ was sind die Hauptmerkmale?
 - Welche Probleme werden damit gelöst und wie?
 - Wie schneidet es im Vergleich zu den Produkten Ihrer Konkurrenz ab?
 - Welche verschiedenen Arten von Werten oder harten Ergebnissen werden für jede Gruppe Ihrer Stakeholder geschaffen?
3. Listen Sie auf der Grundlage der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse die wichtigsten Stakeholder(gruppen) auf, die Sie in den Planungsprozess für die Transformation zur CE einbeziehen sollten, um dessen Erfolg zu gewährleisten.
4. Definieren Sie die Vertriebskanäle, z. B. Website, soziale Medien, Konferenzen oder Workshops, und stellen Sie dabei die folgenden Fragen:
 - Wie können Sie unser Angebot bekannt machen?
 - Wie wird es geliefert oder zur Verfügung gestellt und wie funktioniert dieser Prozess?
 - Welches Niveau des Kundenservice ist vorhanden?
 - Wie kann dies weiterentwickelt werden?
5. Füllen Sie die restlichen Teile der L2C-Canvas-Struktur aus und vervollständigen Sie die Abschnitte:
 - Hauptaktivitäten Ihrer Organisation;
 - Ihre Kunden und Einnahmequellen;
 - Verwendete und nicht genutzte Ressourcen.

INFOBOX

Ein Leitbild ist eine handlungsorientierte Erklärung/Aussage, die den Zweck Ihres Unternehmens erläutert. Es fasst zusammen, was Sie für Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer tun und warum Sie es tun.

Ein Wertversprechen ist eine kurze Aussage, die vermittelt, warum die Kunden sich für Ihr Angebot entscheiden sollten. Es ist ein Versprechen des Wertes, das die Kunden von Ihrem Unternehmen erwarten können. Es ist ein Versprechen, das für Ihr Unternehmen einzigartig ist. Um ein Wertversprechen zu erstellen, müssen Sie zunächst ein klares Verständnis davon haben, was Sie anbieten (Produkt, Dienstleistung).

Beispiel: Wie man ein Wertversprechen für eine Bäckerei erstellt:



Die Funktion der Produkte: Bereitstellung von Grundnahrungsmitteln für den Alltag, Versorgung der Menschen mit Nährstoffen, das Glücklichmachen, Befriedigung von Kunden mit besonderen Bedürfnissen.

Wie funktioniert das Produkt/Schlüsselmerkmale: Kann alleine gegessen werden, kann zu jeder Mahlzeit gereicht werden, füllt schnell den Magen, zieht die Kunden durch seinen Geruch an; enthält nur natürliche Zutaten, natürliches Backtriebmittel, hochwertiges Mehl mit Öko-Zertifikaten, milch- und glutenfreie Brotalternativen, natürlicher zeitaufwändiger Herstellungsprozess, bleibt lange frisch; detaillierte Beschreibung aller für jedes Produkt verwendeten Zutaten; engagierte und zufriedene Mitarbeiter, frisches Brot rund um die Uhr.

Welche Probleme lassen sich damit lösen: Die Kunden mit Allergien und Lebensmittelunverträglichkeiten können Produkte kaufen, die sie unbedenklich verzehren können; löst das Problem für Kunden, die vergessen haben, Brot zu kaufen oder unerwartete Gäste haben.

Vergleich zu Produkten der Konkurrenz: Verfügbarkeit, 100% natürlich, keine Abkürzungen im Produktionsprozess, Öko-Zertifikate für alle Zutaten, rückverfolgbare Quellen der Zutaten, Möglichkeit der Herstellung kleiner Chargen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.

Mehrwert für die Kunden: köstliches, hochwertiges Brot und Brötchen, kreative Produkte, die der Tradition, aber auch den Ernährungstrends folgen, nur frischeste und natürliche Zutaten, immer verfügbar, Produkte, die auf die speziellen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind.

Wertversprechen: Unser Brot wird Ihre Ernährungsbedürfnisse befriedigen, egal wie spezifisch sie sind. Mit unseren Produkten sorgen wir nicht nur für Nahrung, sondern auch für Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden.

Weitere Informationen:

<https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>

<https://circulab.com/toolbox-circular-economy/circular-canvas-regenerative-business-models/>

4 Planung

In diesem Abschnitt des Leitfadens finden Sie verschiedene Ideen und Vorlagen für die Planung der Transformation in Ihrem Unternehmen.

Die Planungsphase setzt sich aus den folgenden Vorlagen und den damit verbundenen Fragen zusammen:

1. CE-Richtlinien:

Wie sieht die Vision Ihrer Organisation nach der Transformation (in 3 Jahren) aus? Was werden die Ziele und Werte hinsichtlich der zirkulären Wirtschaft Ihrer Organisation sein?

- Verwenden Sie die [2.1 Vorlage für CE-Richtlinien](#), um die Vision Ihrer Organisation nach der Transformation zu erarbeiten und die Art und Weise zu beschreiben, wie Sie planen, die Veränderungen einzuführen.

2. 9R-Analyse Teil 2 - mögliche Verbesserungen und Änderungen:



Welche Potenziale werden durch das "Einsparen" von Ressourcen und Abfall freigesetzt und wie können Sie davon profitieren?

- Verwenden Sie die [Vorlage 2.2 9R Analyse Teil 2 – Suche nach potentiellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen](#), um zu planen und zu entscheiden, was Sie mit den nicht genutzten und verschwendeten Ressourcen noch tun können, wobei das 9R-Modell als Referenz dient.

3. Planung von Veränderungen - Schritt 1: Analyse der Schlüsselkompetenzen:

Welche spezifischen Kompetenzen benötigen Sie in Ihrer Organisation, um die Veränderungen voranzutreiben?

- Verwenden Sie die [Vorlage 2.3 Planung von Veränderungen - Schritt 1: Analyse der Schlüsselkompetenzen](#), um die spezifischen Kompetenzen auf Organisationsebene zu analysieren und zu definieren, die für die Leitung und Durchführung der Transformation unerlässlich sind.

4. Planung von Veränderungen - Schritt 2: Analyse der positiven und negativen Folgen:

Mit welchen Problemen und Herausforderungen könnte Ihre Organisation während der Umgestaltung konfrontiert werden? Welche Folgen der Veränderungen sind zu erwarten? Welche Notfallmaßnahmen sollten geplant werden?

- Verwenden Sie die [Vorlage 2.4 Planung von Änderungen - Schritt 2: Analyse positiver und negativer Folgen](#), um eine Analyse zur Vermeidung potenzieller Probleme durchzuführen und alle möglichen Folgen der geplanten Änderungen in einem Brainstorming zu erörtern und über Notfallmaßnahmen nachzudenken.

5. Planungsänderungen - Schritt 3: Zirkuläre Wirtschaft - Umsetzung Aktionsplanstruktur:

Was sind mögliche Bereiche und Aktivitäten, mit denen Sie innerhalb Ihrer Organisation beginnen können? Was sind die folgenden Schritte und Handlungsfelder? In welcher Reihenfolge werden Sie die Veränderungen umsetzen?

- Verwenden Sie die [Vorlage 2.5 Änderungen planen - Schritt 3: Vorlage für den Aktionsplan](#), um mit Ihrem Team einen detaillierten Umsetzungsplan zu erstellen.

Alle Vorlagen können in einer bearbeitbaren MS Power Point-Version von der L2C-Website heruntergeladen werden:
<https://www.ltoc.eu/downloads>

4.1 CE Richtlinie - Struktur

Die CE Politik bildet die Leitlinien für die zukünftige Ausrichtung Ihres Unternehmens. Im Allgemeinen setzt diese sich aus zwei Hauptabschnitten zusammen: der Definition des Zwecks und den allgemeinen Regeln. Bitte verwenden Sie die [2.1 Vorlage für CE-Richtlinie](#).

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- an der Vision Ihrer Organisation nach der zirkulären Transformation zu arbeiten;
- Zirkuläre Ziele für Ihre Organisation zu entwickeln, um die Perspektive und die Motivation hinter den Veränderungen zu verstehen;
- die organisatorischen Werte zu überprüfen;

- festzulegen, wie der Fortschritt der Transformationsaktivitäten überwacht und gemessen wird.

Das VERFAHREN:

I. Zweck

Um den Zweck zu formulieren, denken Sie an die Vision Ihrer Organisation nach der Umgestaltung. Die Beantwortung der folgenden Fragen wird hilfreich sein:

- Wo sehen Sie Ihre Organisation nach der CE-Umstellung?
- Wo würden Sie gerne sein?
- Warum ist sie wichtig?
- Warum führen Sie diese Umstellung durch?

II. Allgemeine Regeln

Um eine Liste allgemeiner Regeln zu erstellen, ist es hilfreich, mit der Beantwortung einiger der folgenden Fragen zu beginnen:

- Was sind die kurz- und/oder langfristigen Ziele Ihrer Organisation im Bereich der zirkulären Wirtschaft?
- Was sind Ihre Werte?
- Welches sind die allgemeinen Regeln, die Sie zur Erreichung dieser Ziele befolgen wollen?
- Welche Verhaltensweisen wollen Sie fördern?
- Wie wollen Sie zukünftig Geschäfte machen?
- Welche Änderungen an Ihren Kernprozessen sind erforderlich?
- Wie werden Sie den Umstellungsprozess überwachen und messen?

TIPP: Das Endergebnis sollte maximal zwei Seiten umfassen und kann auf der Website veröffentlicht werden.

INFOBOX

Die Struktur einer CE Politik kann je nach Art des Unternehmens, den rechtlichen Gegebenheiten des Landes oder der Region variieren. Dennoch gibt es gemeinsame Elemente und Komponenten, die häufig in den politischen Rahmen integriert werden. Hier ist ein Überblick über die Struktur der CE Politik:

1. Einleitung und politische Vision
2. Politischer Rahmen und Grundsätze
3. Rechtlicher Rahmen
4. Finanzierung
5. Engagement und Zusammenarbeit mit Interessenvertretern
6. Umsetzungsplan und Zielvorgaben
7. Überwachung und Bewertung
8. Sensibilisierung und Bildung

Die Politik der zirkulären Wirtschaft zielt häufig darauf ab, die Sensibilisierung zu fördern und Bildungsinitiativen zu unterstützen, um ein tieferes Verständnis für die Prinzipien der zirkulären Wirtschaft zu schaffen.

Weitere Informationen:



- <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en>
- <https://clustercollaboration.eu/in-focus/policy-support>
- <https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

4.2 9R Analyse - Suche nach potenziellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen

Denken Sie daran, dass das 9R -Modell ein Rahmenwerk für die ZW ist, welches dazu dient zu prüfen, wie Materialien mit höchstem Wert genutzt und wiederverwendet werden können, um Abfall und Umweltzerstörung zu minimieren. Verwenden Sie die [Vorlage 2.2 9R Analyse Teil 2 – Suche nach potenziellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen](#) und den vorgeschlagenen Prozess.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- Verbesserungsmöglichkeiten zu finden, indem Sie die bereits eingesetzten Strategien mit den Ressourcen verbessern;
- die Liste der in Ihrer Organisation verwendeten Ressourcen zu überprüfen und zu aktualisieren;
- Alle Mitarbeiter zu ermutigen, ständig nach Möglichkeiten zu suchen, den Kreislauf zu verkürzen.

Das VERFAHREN:

1. Schauen Sie sich die [Vorlage 1.3 9R Analyse Ihrer Organisation - aktueller Stand](#) an, in der Sie alle Strategien markiert haben, die Ihre Organisation bisher in Bezug auf die von Ihnen verwendeten Ressourcen eingesetzt hat.
2. Beziehen Sie sich auf die [Vorlage 2.2 9R Analyse Teil 2 – Suche nach potenziellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen](#), um zu analysieren, welche Verbesserungen an den Strategien, die Sie bisher in Bezug auf die aufgezählten Ressourcen eingesetzt haben, vorgenommen werden könnten. Stellen Sie Ihrem Team die folgenden Fragen:
 - Wie können wir das Produkt auf intelligenter Weise verwenden/herstellen?
 - Wie können wir die Lebensdauer von Produkten verlängern?
 - Wie können wir die Materialien nützlich machen?

TIPP: Analysieren Sie, ob mit jeder der aufgezählten Ressourcen noch mehr erreicht werden kann. Versuchen Sie, sich in möglichst vielen Fällen zu verbessern. Wenn Sie nicht weiterkommen, schauen Sie sich die fortgeschrittensten Strategien an, die Sie bisher verwendet haben, und versuchen Sie zu analysieren, wie Sie denselben Ansatz auf andere Ressourcen anwenden können.

3. Ergänzen Sie die Liste der Ressourcen aus den Vorlagen [1.2 Tätigkeitsschwerpunkte, eingesetzte Ressourcen und erzeugter Abfall](#) und [1.4 Circular Canvas](#) durch neu "entdeckten" und führen Sie auch für sie die Analyse in Teil 1 und Teil 2 durch.
4. Wenden Sie diesen Prozess kontinuierlich an. Es sollte ein Teil Ihres Aktionsplans werden.

INFOBOX

Die kürzesten Kreisläufe im R-Framework sind Refuse (Verweigern), Rethink (Überdenken) und Reduce (Verringern), da sie Abfall bereits in der Entwurfsphase vermeiden.

Die längsten Kreisläufe sind Recycle (Recyclen) und Recovery (Wiederaufarbeitung). Diese sind mit Produkten verbunden, die in ihrer jeweiligen Branche als "Abfall" gelten und technische Ausrüstung und einen neuen Energieprozess erfordern, um ihnen einen neuen Wert zu verleihen.



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

Weitere Informationen:

<https://circabc.europa.eu/ui/group/96ccdecd-11b4-4a35-a046-30e01459ea9e/library/9827b88f-cf22-43d5-9d8e-9b87dfe89b91/details>

https://prosperkolleg.ruhr/wp-content/uploads/2022/08/rethink_22-03_r-strategien_EN.pdf

<https://ellenmacarthurfoundation.org/videos/explaining-the-circular-economy-rethink-progress>



4.3 Planung von Veränderungen

Schritt 1: Analyse der Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind die Kombination von Fähigkeiten, Wissen und Eigenschaften, durch die eine Organisation einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielt. Hierbei werden alle organisatorischen Kompetenzen betrachtet, wobei ein besonderes Augenmerk auf jene gelegt wird, die für den Übergang zur ZW unerlässlich sind.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- Schlüsselkompetenzen für Ihr Unternehmen zu definieren, insbesondere diejenigen, die für die Transformation erforderlich sind;
- das aktuelle Niveau der definierten Kompetenzen zu bewerten;
- Brainstorming über die Methoden/Quellen für ihre Entwicklung durchzuführen.

Das VERFAHREN:

1. Schauen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team den Auftrag und Ihre CE Politik an und bestimmen Sie die Schlüsselkompetenzen, die die folgenden Fragen beantworten:
 - Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden benötigt, um die Umstellung auf mehr Zirkularität erfolgreich umzusetzen, Ressourcen zu verwalten und die Vision zu verwirklichen? Differenzieren Sie diese nach Mitarbeiterpositionen, wenn möglich.
 - Welche Kompetenzen benötigen wir, um den Veränderungsprozess zu BEGINNEN?
 - Welche Kompetenzen brauchen wir, um UNS DURCH den Wandel zu FÜHREN?

Um sicherzugehen, dass Sie sich in die richtige Richtung bewegen oder wenn Sie im Prozess feststecken, können Sie über die Antworten auf diese Fragen nachdenken:

- Warum kaufen die Kunden bei Ihrem Unternehmen und was werden sie an der Kreiswirtschaft schätzen?
- Was macht Ihr Unternehmen nach der Meinung Ihrer Mitarbeiter gut?

2. Nach Fertigstellung der Liste der Kompetenzanforderungen überprüfen Sie jede Kompetenz anhand der Kriterien:
 - Bietet sie dem Kunden Vorteile?
 - Unterscheidet sich Ihr Unternehmen von der Konkurrenz und
 - ist sie selten zu finden?

TIPP: Wenn mit einer bestimmten Kompetenz kein Nutzen verbunden ist, handelt es sich nicht um die Schlüsselkompetenz, die für den ZW Übergang Ihrer Organisation entscheidend ist. Vorteile für den Kunden werden in einem viel breiteren Sinne verstanden - nicht nur der Gewinn oder finanzieller Gewinn, sondern auch eine sauberere Umwelt usw.

3. Betrachten Sie jede der Schlüsselkompetenzen und beantworten Sie die Frage:
 - Verfügt Ihr Unternehmen bereits über diese Kompetenz?
 - Wie und wo können Sie diese Kompetenzen intern suchen und entwickeln?
 - Gibt es die Möglichkeit, diese Kompetenzen extern zu erlangen?

Sie können Ihre Arbeit mit der [Vorlage 2.3 Planung von Änderungen - Schritt 1: Analyse der Schlüsselkompetenzen](#) erleichtern.



INFOBOX

Schlüsselkompetenzen, die erstmals von Gary Hamel und C.K. Prahalad in ihren HBR-Artikel als das kollektive Lernen einer Organisation definiert wurden, sind für die Funktionsweise jeder Organisation von zentraler Bedeutung. Sie bieten dem Kunden Vorteile, unterscheiden Ihr Unternehmen von dem der Konkurrenz und sind selten zu finden.

Eine Schlüsselkompetenz der Organisation kann verschiedene Formen annehmen, einschließlich technischem/fachlichem Know-how, einem zuverlässigen Prozess oder einer besonderen Art von Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Dazu gehören möglicherweise auch Produktentwicklung oder Kultur, wie Mitarbeiterbeziehungen oder -engagement.

Die Schlüsselkompetenzen eines kleinen und mittleren Unternehmens (KMU) variieren je nach Branche und Schwerpunkt des Unternehmens. Einige gemeinsame Schlüsselkompetenzen für KMU können jedoch sein:

Technische Fähigkeiten und Expertise: Eine solide Grundlage in dem jeweiligen Geschäftsfeld, einschließlich technischer Fähigkeiten, Materialkenntnis und eines tiefen Verständnisses der beteiligten Prozesse. Produktdesign, Kreation/Produktion.

Kreativität und Innovation: Die Fähigkeit, neue und einzigartige Ideen, Entwürfe und Ansätze für das Handwerk zu entwickeln, die das Unternehmen von der Konkurrenz abheben.

Produktqualität: Das Engagement für die Herstellung hochwertiger Produkte, die sich durch Exzellenz und Liebe zum Detail auszeichnen.

Anpassungsfähigkeit: Die Fähigkeit, auf sich ändernde Kundenpräferenzen, Markttrends und technologische Fortschritte zu reagieren und gleichzeitig die Kernwerte zu bewahren.

Kundenbeziehungen: Aufbau und Pflege enger Beziehungen zu den Kunden, Verständnis für ihre Bedürfnisse und Bereitstellung individueller Lösungen.

Unternehmensführung: Fähigkeiten in den Bereichen Betriebswirtschaft, Finanzmanagement, Marketing und Betrieb, um den Gesamterfolg und die Nachhaltigkeit des jeweiligen Unternehmens zu gewährleisten.

Networking und Zusammenarbeit: Aufbau eines Netzwerks innerhalb der Branche, Zusammenarbeit mit Lieferanten, anderen Unternehmen und relevanten Verbänden oder Organisationen.

Zeitmanagement: Effizientes Management von Produktionszeitplänen, Fristen und Kundenerwartungen, um Produkte termingerecht zu liefern.

Problemlösung: Die Fähigkeit, Herausforderungen zu identifizieren, die bei der Produktion oder im Geschäftsbetrieb auftreten, und wirksame Lösungen zu finden.

Marketing und Markenaufbau: Effektive Vermarktung der Produkte durch Branding, Online-Präsenz, soziale Medien und andere Marketingkanäle.

Umweltbewusstsein: Sensibilisierung für nachhaltige Praktiken und Verwendung umweltfreundlicher Materialien, da moderne Verbraucher zunehmend Wert auf umweltfreundliche Produkte legen.

Kontinuierliches Lernen: Aktives Verfolgen neuer Techniken, Technologien und Trends in der Branche, um wettbewerbsfähig zu bleiben und stets relevant zu sein.

Weitere Informationen:

- <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>



Schritt 2: Analyse der positiven und negativen Konsequenzen

Es ist wichtig, sich über die Konsequenzen der geplanten Veränderungen im Klaren zu sein, sowohl für die Unternehmensprozesse als auch für die Mitarbeiter. Die Veränderungen und die neuen Ziele sind eine Quelle der Bedenken, da sie die Motivation und das Engagement der Teammitglieder beeinflussen. Es ist nicht nur sinnvoll, positive Konsequenzen zu definieren, um sie in PR-Aktivitäten zu integrieren und zu nutzen, aber ebenso wichtig ist es, die Frage beantworten zu können: Was könnte möglicherweise schiefgehen?

Das ZIEL dieser Aktivität ist es:

- Eine Liste aller möglichen Konsequenzen im Zusammenhang mit den zuvor geplanten Veränderungen zu erstellen;
- Diese nach Unmittelbarkeit, Einfluss, Zielgruppe usw. zu klassifizieren;
- Einen Plan zur Beschleunigung der positiven Folgen sowie von Präventivmaßnahmen und eines Notfallplans für negative Konsequenzen vorzubereiten.

Das VERFAHREN:

1. Erstellen Sie mit Ihrem Team eine Liste aller möglichen Konsequenzen für Ihre Organisation mithilfe der [Vorlage 2.4 Planung von Veränderungen - Schritt 2: Analyse der positiven und negativen Konsequenzen](#).
2. Markieren Sie auf der Stakeholder-Map alle Personen, die von den Änderungen betroffen sein werden, und analysieren Sie die Stakeholder nacheinander, indem Sie die Fragen stellen:
 - Wie werden sie von den Änderungen betroffen sein?
 - Sind sie bereit, sich einem solchen Übergang zu stellen?
 - Wie werden sie letztendlich darauf reagieren?
3. Stellen Sie sicher, dass Sie eine solche Analyse für alle Mitarbeiter- und Stakeholdergruppen durchführen. Sie können sogar erwägen, sie für einzelne Mitarbeiter durchzuführen. Das Ergebnis sollte eine umfassende Liste positiver und negativer Konsequenzen sein, unabhängig davon, wie wahrscheinlich sie im Moment erscheinen. Sie suchen Antworten auf die Frage:
 - Was sind die Folgen der Umsetzung jeder einzelnen der geplanten Änderungen?
4. Klassifizieren Sie den Status **jeder** Konsequenz und stellen Sie die Fragen:
 - Handelt es sich um eine Aktuelle (A)- oder eine Zukünftige (Z)-Folge?
 - Ist es eine sichere (S) oder unsichere (U) Konsequenz?
5. Nehmen Sie sich die positiven Konsequenzen vor und beantworten Sie die Fragen:
 - Welche Maßnahmen (Lösungen) können dies beschleunigen?
 - Wer könnte sonst noch motiviert werden?
 - Wie könnte ihr Einfluss auf andere Interessengruppen vergrößert werden?
6. Nehmen Sie sich die negativen Konsequenzen vor und führen Sie für jede eine Analyse zur **Vorbeugung potenzieller Probleme** durch.



Zur Vorbereitung von **Präventivmaßnahmen**, stellen Sie Fragen wie:

- Was könnte diese negative Konsequenz auslösen?
- Was kann getan werden, um die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass diese negativen Folgen eintreten?

Um einen **Notfallplan** zu erstellen, beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Maßnahmen können wir ergreifen, falls diese Folgen eintreten?
- Stellen Sie für jede der oben analysierten negativen Konsequenzen die Frage: Was kann getan werden, um die Auswirkungen von Problemen zu minimieren, wenn sie eintreten?

INFOBOX

Eine mögliche Klassifizierung der Konsequenzen ist könnte wie folgt aussehen:

| | |
|-----------------|---|
| Positiv | Die Art der Konsequenz, die ein Arbeitnehmer als Verbesserung seiner Arbeit empfinden würde. |
| Negativ | Die Art der Konsequenz, die von einem Mitarbeiter als etwas empfunden wird, das seine Arbeit erschwert. |
| Aktuell | Die Folgen, die unmittelbar nach der Einführung der Änderungen oder sogar noch während der Einführung zu beobachten sind, z.B. Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem neuen Vertriebsmodell. |
| Zukunft | Situationen, die in der Zukunft eintreten können, z.B. Konsequenzen, die innerhalb von drei Monaten sichtbar werden, wenn der quartalsmäßige Bonus fällig ist. |
| Sicher | Konsequenzen, die unabhängig von anderen Bedingungen eintreten, z.B. wenn der Vorstand einen bestimmten Geldbetrag für Verkaufsprämien genehmigt hat. |
| Unsicher | Konsequenzen, die eintreten können oder nicht, z.B. kann der Verkaufswert steigen oder nicht. |

Weitere Informationen:

<https://www.wrforum.org/>

Schritt 3: Struktur des Aktionsplans für die Umsetzung der Zirkulären Wirtschaft

Bei der Planung von Änderungen des Geschäftsmodells im Kontext eines der zirkulären Wirtschaft sind mehrere wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

- **Ziele und Zielsetzungen:** Definieren Sie die Ziele der geplanten Änderungen klar und deutlich.
- **Wertangebot:** Verfassen Sie ein überzeugendes Wertversprechen für Ihr zirkuläres Geschäftsmodell.
- **Einbindung der Stakeholder:** Binden Sie die wichtigsten Stakeholder ein, einschließlich Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Investoren.
- **Planung von Änderungen:** Identifizieren Sie die Schlüsselmaßnahmen, die erwarteten Ergebnisse und den Zeitrahmen, die für die Umsetzung des neuen zirkulären Geschäftsmodells erforderlich sind. Bewerten Sie die notwendigen operativen Veränderungen, wie die Umgestaltung von Lieferketten, die Einführung neuer Technologien, die Neugestaltung von Produkten für Langlebigkeit oder Recyclingfähigkeit oder die Bildung von Partnerschaften für die gemeinsame Nutzung von Ressourcen oder die Abfallmanagement.
- **Messung:** Legen Sie bei der Planung Ihrer Ziele den Zeitrahmen und die erwarteten Ergebnisse fest und akzeptieren Sie das Risiko, dass sich wichtige Aktivitäten verzögern.
- **Risikobewertung:** Identifizieren Sie potenzielle Risiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung des neuen Geschäftsmodells.
- **Kommunikation:** Entwickeln Sie einen Kommunikations- und Marketingplan, um Ihren Stakeholdern und Kunden die Veränderungen effektiv zu vermitteln.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Erkennen Sie an, dass die Umsetzung eines zirkulären Geschäftsmodells ein fortlaufender Prozess ist.

Wenn Sie diese Faktoren berücksichtigen, klare Ziele setzen, geeignete Maßnahmen ergreifen und die erwarteten Ergebnisse messen, können Sie Änderungen an Ihrem zirkulären Geschäftsmodell effektiv planen und durchführen.

Das ZIEL dieser Aktivität ist es,:

- einen Aktionsplan für die Umsetzung der Transformation des zirkulären Geschäftsmodells zu entwerfen.

Das VERFAHREN:

1. Setzen Sie Ihr Projektteam zusammen (in der Planungsphase sollten Sie es vergrößern, um sicherzustellen, dass die Verantwortlichen für die wichtigsten Prozesse vertreten sind) und sehen Sie sich die [1.2 Schlüsselaktivitäten](#) in der L2C Circular Canvas-Vorlage an.
2. Verwenden Sie die [Vorlage 2.5 Änderungen planen - Schritt 3: Vorlage für den Aktionsplan](#), um Ihre vorläufigen Ideen festzuhalten. Arbeiten Sie mit Ihrem Team an Antworten auf die folgenden Fragen in Bezug auf jede der [Schlüsselaktivitäten](#):



- Wo werden Sie sofort beginnen?
 - Was könnte sofort getan werden, um sofortigen Erfolg zu garantieren und eine positive und motivierende Atmosphäre bezüglich der Transformation zu schaffen?
3. Nehmen Sie sich einen Prozess nach dem anderen vor und stellen Sie die Frage:
- Welche Maßnahmen könnten perspektivisch in den nächsten 1-2 Jahren in Richtung des zirkulären Geschäftsmodells ergriffen werden?
4. Betrachten Sie die Aktionen und beantworten Sie die Fragen:
- Welche Schätzungen zu den Kosten (finanzielle Investitionen/Zeit/Aufwand/Personal) können wir vornehmen?
 - In welcher Reihenfolge werden wir die Veränderungen einführen?
 - Wer sollte Teil des dem Transformationsteams sein, unter Berücksichtigung der erforderlichen Kompetenzen für die Planung und Umsetzung des Übergangs?

INFOBOX

Beachten Sie:

Kommunikation und Change Management:

- Entwickeln Sie einen soliden Kommunikationsplan, um alle Stakeholder einzubeziehen und zu informieren.
- Vermitteln Sie klar den Zweck, die Vorteile und den Fortschritt der zirkulären Transformation.
- Geben Sie regelmäßig Updates, gehen Sie auf Bedenken ein und feiern Sie Erfolge.

Kontinuierliche Verbesserung und Bewertung:

- Überwachen und bewerten Sie kontinuierlich die Wirksamkeit der Umstellung zur Kreislaufwirtschaft.
- Sammeln Sie Feedback von Mitarbeitern, Kunden und anderen Interessengruppen.
- Identifizieren Sie Bereiche für Verbesserungen und verfeinern Sie die Transformationsstrategie bei Bedarf.

Erfolge feiern und Schwung erhalten:

- Erkennen Sie Meilensteine, Errungenschaften und Erfolge auf dem Weg der Transformation an und feiern Sie sie.
- Fördern Sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation.
- Gewährleisten Sie kontinuierliches Engagements auf allen Ebenen Ihrer Organisation

Weitere Informationen:

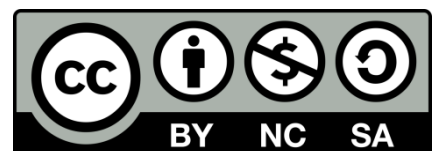
- <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices>
- <https://www.islington.gov.uk/~media/sharepoint-lists/public-records/abfallwirtschaft/wirtschaftsplanung/strategien/20212022/20220113kreislaufwirtschaftsplan1.pdf>
- <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11354>



Co-funded by
the European Union



Vom linearen zum zirkulären Geschäftsmodell
Förderung der zirkulären Transformation in KMUs





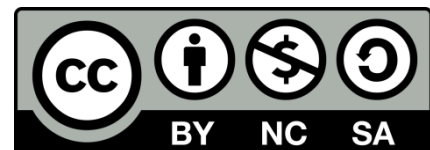
Co-funded by
the European Union



Linear Turns Circular
Fostering SMEs' Circular
Economy Transition

Alle Vorlagen für die selbständige Umsetzung

German



Dieses Projekt und die Publikation werden durch das ERASMUS+ Programm kofinanziert: Die Erstellung dieses Buches wurde teilweise durch das ERASMUS+ Förderprogramm der Europäischen Union unter der Förderungsnummer 2021-1-DE02-KA220-VET-000034893 finanziert. Weder die Europäische Kommission noch der nationale Förderer des Projekts, NABIBB, sind für den Inhalt verantwortlich oder haften für Verluste oder Schäden, die aus der Nutzung dieses Buches entstehen.



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for **SMEs**

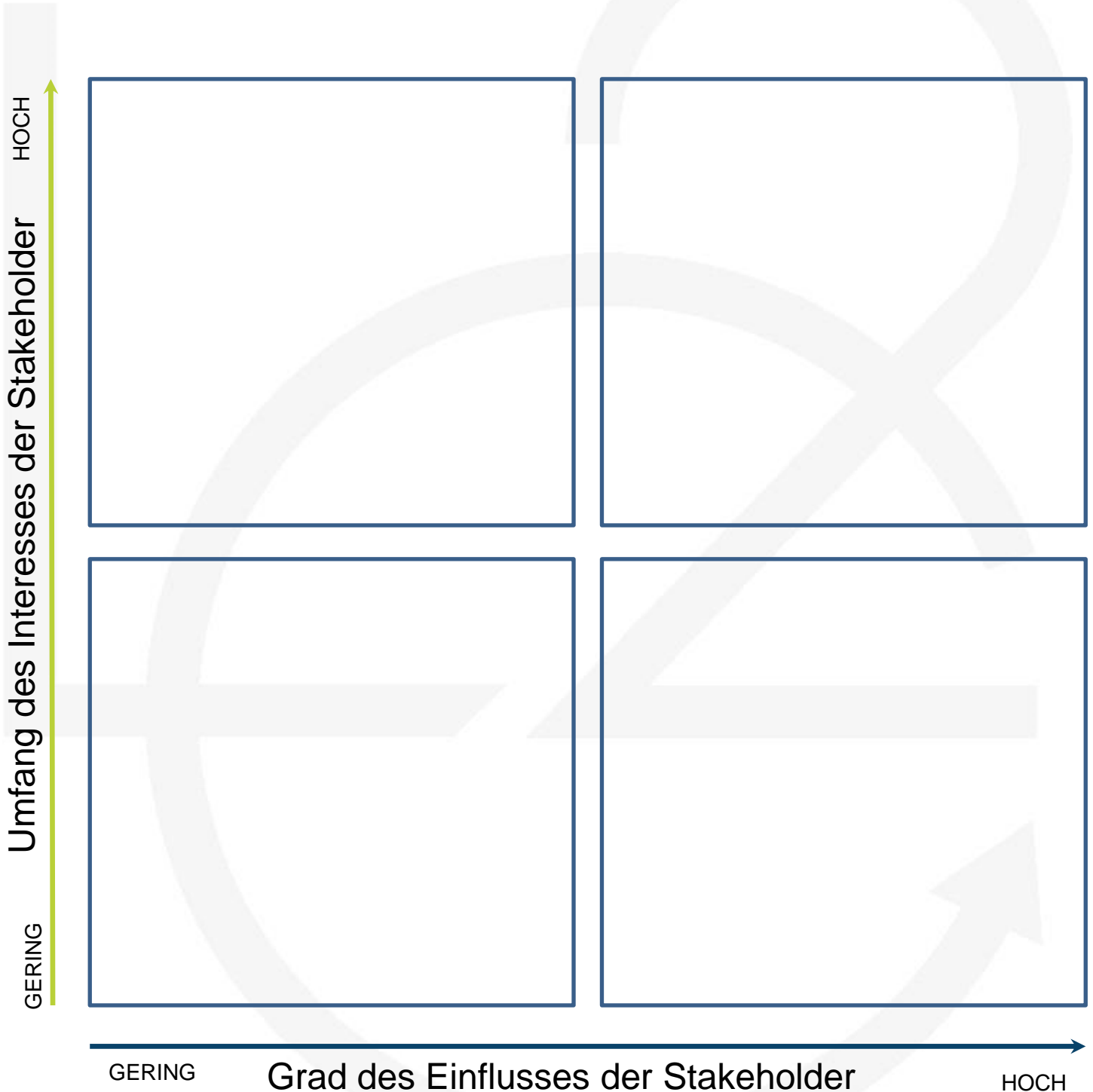
1.1 Vorlage für eine Stakeholder-Karte

- Wer wird diese Veränderung (CE-Übergang) beeinflussen?
- Wer wird von dieser Veränderung (CE-Übergang) betroffen sein?

Vorlage 1.1 STAKEHOLDER



KARTE



Das Ausmaß des **Einflusses der Stakeholder** spiegelt die potenziellen Auswirkungen wider, die diese Gruppe auf das Projekt haben kann, sowie die Fähigkeit der Stakeholder, den CE-Übergang zu ändern oder zu stoppen.

Der Grad des **Interesses der Stakeholder** hängt davon ab, inwieweit sie wahrscheinlich von der umzusetzenden Veränderung profitieren oder betroffen sind. Je mehr sie zu gewinnen oder zu verlieren haben, desto größer ist normalerweise ihr Interesse.



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

1.2 Tätigkeitsschwerpunkte, eingesetzte Ressourcen und erzeugter Abfall - Vorlage

Vorlage 1.2 TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE



RESSOURCEN

ABFALL

Tätigkeitsschwerpunkt 1

In Tätigkeitsschwerpunkt 1 verwendete Ressourcen

In Tätigkeitsschwerpunkt 1 erzeugte Abfälle

Verwenden Sie so viele Seiten wie nötig, um alle Aktivitäten zu beschreiben.

Vorlage 1.2 TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE



RESSOURCEN

ABFALL

Tätigkeitsschwerpunkt 2

In Tätigkeitsschwerpunkt 2 verwendete Ressourcen

In Tätigkeitsschwerpunkt 2 erzeugte Abfälle

Verwenden Sie so viele Seiten wie nötig, um alle Aktivitäten zu beschreiben.



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

1.3 9R-Analyse Ihrer Organisation - aktueller Stand

- Machen Sie die Materialien nutzbar?
- Verlängern Sie die Lebensdauer von Produkten?
- Nutzen Sie Ressourcen/produzieren Sie das Produkt auf intelligente Weise?

Beginnen Sie bei der Strategie von unten und bewegen Sie sich nach oben



Refuse = Verweigern/Verzichten

Rethink = Überdenken

Reduce = Reduzieren

Reuse = Wiederverwenden

Repair = Reparieren

Refurbish = Überholen/Sanieren

Remanufacture = Wiederaufbereiten

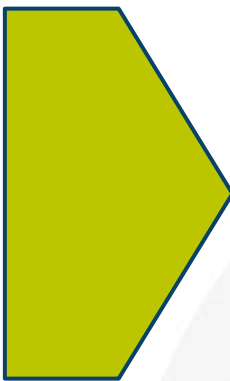
Repurpose = Umfunktionieren

Recycle = Recyclen

Recover = Verwerten

Machen Sie die Materialien nutzbar?

Recyclen



Durch Recycling, d. h. durch Verarbeitung zu einem gleich- oder höherwertigen Produkt?

Recover/
Verwerten



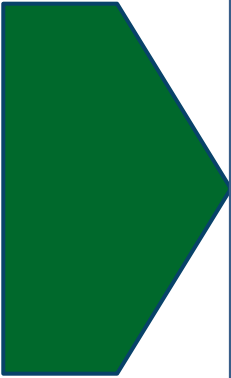
Durch Verbrennung oder andere Verfahren zur Energierückgewinnung?

Verlängern Sie die Lebensdauer von Produkten?

| | |
|-------------------------------------|---|
| Reuse/ Wiederverwenden | <p>Durch das Anbieten eines Produkts, das noch in gutem Zustand ist, an einen anderen Verbraucher, damit dieser es für seinen ursprünglichen Zweck verwendet?</p> |
| Repair/ Reparieren | <p>Indem Sie ein defektes Produkt reparieren und warten, damit es mit seiner ursprünglichen Funktion verwendet werden kann?</p> |
| Refurbish/ Sanieren | <p>Indem Sie sie wiederherstellen und auf den neuesten Stand bringen?</p> |
| Remanufacture/ Wiederaufbereiten | <p>Durch die Verwendung von Teilen ausrangierter Produkte in einem neuen Produkt mit der gleichen Funktion?</p> |
| Repurpose/ Umfunktionieren | <p>Durch die Verwendung von ausrangierten Produkten und/oder deren Teilen in etwas Neuem mit einer anderen Funktion?</p> |

Nutzen Sie Ressourcen/Produkte/Dienstleistungen auf intelligente Art und Weise?

Refuse/
Verzichten



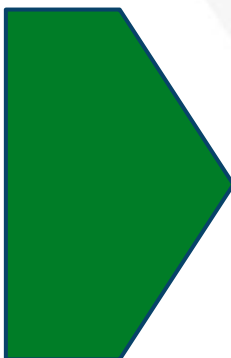
Durch mehr Effizienz bei der Herstellung oder durch den Einsatz von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien?

Rethink/
Überdenken



Indem man die Nutzung des Produkts intensiviert (z. B. durch gemeinsame Nutzung)?

Reduce/
Reduzieren



Durch mehr Effizienz bei der Herstellung oder durch den Einsatz von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien?



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

1.4 Circular Canvas Vorlage

Vorlage 1.4 L2C Canvas

Mission

Wichtige Aktivitäten

Wichtige Interessengruppen

Nutzenversprechen

Verwendete Ressourcen

Kunden

Vertrieb

Welche Ressourcen (natürliche, technische) werden bei Ihren Haupttätigkeiten eingesetzt? Wie erleichtern Sie deren Verbrauch? Könnten sie auf eine zirkuläre Weise genutzt werden?

Nicht verwendete Ressourcen

Berücksichtigen Sie alle von Ihnen genutzten Vertriebskanäle

Welche Art von Abfall erzeugen Sie bei der Ausübung Ihrer Haupttätigkeiten?



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

2.1 Vorlage für CE-Richtlinien

Vorlage 2.1 CE RICHTLINIEN

STRUKTUR

I. Zweck *(Bitte schreiben Sie die Vision Ihrer Organisation nach der CE-Transformation auf, wo möchten Sie sein? Warum ist das wichtig? Warum werden Sie die CE-Transformation durchführen?)*

II. Allgemeine Regeln

Bitte auflisten (einige oder alle): Unsere kreislaufwirtschaftlichen Ziele - kurzfristig und/oder langfristig (Kernprozesse + Organisation + Umfeld) Unsere Werte, die Art und Weise, wie wir diese Ziele erreichen wollen - allgemeine Regeln, bevorzugte Verhaltensweisen, Aktivitäten in verschiedenen Bereichen. Wie werden wir Geschäfte machen? Dienstleistungen? Welche Veränderungen nehmen wir in unseren Kernprozessen vor (Produktion, Dienstleistungen, ...)? Wie überwachen und messen wir den CE-Umstellungsprozess?

2 Seiten maximal - könnte auf der Website veröffentlicht werden



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for **SMEs**

2.2 9R Analyse - Suche nach potenziellen Bereichen für Verbesserungen und Veränderungen

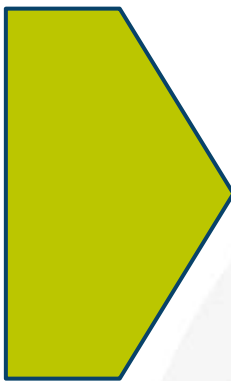
- Wie können wir die Materialien nutzbar und nützlich machen?
- Wie können wir die Lebensdauer von Produkten verlängern?
- Wie können wir das Produkt auf intelligentere Weise verwenden/herstellen?

Beginnen Sie bei der Strategie von unten und bewegen Sie sich nach oben



Machen Sie die Materialien nutzbar?

Recyclen



Durch Recycling, d. h. durch Verarbeitung zu einem gleich- oder höherwertigen Produkt?

Recover/
Verwerten



Durch Verbrennung oder andere Verfahren zur Energierückgewinnung?

Verlängern Sie die Lebensdauer von Produkten?

Reuse/
Wiederverwenden



Durch das Anbieten eines Produkts, das noch in gutem Zustand ist, an einen anderen Verbraucher, damit dieser es für seinen ursprünglichen Zweck verwendet?

Repair/
Reparieren



Indem Sie ein defektes Produkt reparieren und warten, damit es mit seiner ursprünglichen Funktion verwendet werden kann?

Refurbish/
Sanieren



Indem Sie sie wiederherstellen und auf den neuesten Stand bringen?

Remanufacture/
Wiederaufbereiten



Durch die Verwendung von Teilen ausrangierter Produkte in einem neuen Produkt mit der gleichen Funktion?

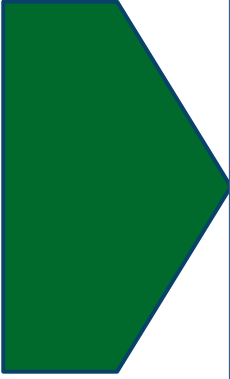
Repurpose/
Umfunktionieren



Durch die Verwendung von ausrangierten Produkten und/oder deren Teilen in etwas Neuem mit einer anderen Funktion?

Nutzen Sie Ressourcen/Produkte/Dienstleistungen auf intelligente Art und Weise?

Refuse/
Verzichten



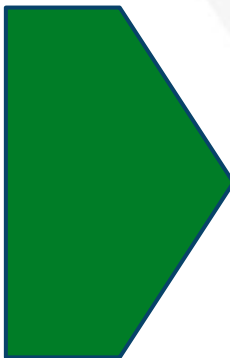
Durch mehr Effizienz bei der Herstellung oder durch den Einsatz von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien?

Rethink/
Überdenken



Indem man die Nutzung des Produkts intensiviert (z. B. durch gemeinsame Nutzung)?

Reduce/
Reduzieren



Durch mehr Effizienz bei der Herstellung oder durch den Einsatz von weniger natürlichen Ressourcen und Materialien?



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

2.3 Planung von Änderungen - Schritt 1: Vorlage für die Analyse der Schlüsselkompetenzen

- Welche Schlüsselkompetenzen braucht **Ihr Unternehmen**, um die CE-Umstellung erfolgreich zu meistern?
- Wie hoch ist ihr derzeitiges Niveau?

Vorlage 2.3 SCHLÜSSELKOMPETENZ

Schlüsselkompetenz

Warum ist das notwendig?

Wie hoch ist der aktuelle Wert? Hoch, niedrig oder mittel?



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for SMEs

2.4 Planung von Veränderungen - Schritt 2: Vorlage für positive und negative Konsequenzen

- Was könnten die positiven und negativen Folgen der geplanten Veränderungen sein?
- Was könnten wir tun, um die positiven Folgen so früh wie möglich zu sichern und zu zeigen?

Vorlage 2.4 POSITIVE UND NEGATIVE**KONSEQUENZEN**

| Positive Konsequenzen | Negative Konsequenzen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |

Vorlage 2.4 POSITIVE UND NEGATIVE

KONSEQUENZEN

Vorgeschlagene Maßnahmen, die positive Folgen sicherstellen und so früh wie möglich eintreten können:

- ...
- ...
- ...

Vorgeschlagene Maßnahmen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit der umzusetzenden Änderung erhöhen können:

- ...
- ...
- ...



Co-funded by
the European Union



Foster circular
economy for **SMEs**

2.5 Änderungen planen – Schritt 3: Vorlage für den Aktionsplan

- Welche Änderungen werden Sie vornehmen, um den Übergang zu CE zu beginnen?
- Welche Bereiche des Unternehmens sind davon betroffen?
- Was sind die erwarteten Ergebnisse dieser Veränderungen?

Vorlage 2.5 PLANUNG

ÄNDERUNGEN



Ziel der geplanten Änderung 1

Empty space for the goal of the planned change 1.

Zentrale Maßnahmen

Erwartete Ergebnisse

Zeitraumen

Empty space for central measures.

Empty space for expected results.

Empty space for timeframes.

Beteiligte Personen und ihre Rollen

Empty space for participants and their roles.

Ziel der geplanten Änderung 2

Empty space for the goal of the planned change 2.

Zentrale Maßnahmen

Erwartete Ergebnisse

Zeitraumen

Empty space for central measures.

Empty space for expected results.

Empty space for timeframes.

Beteiligte Personen und ihre Rollen

Empty space for participants and their roles.