



# Methodik für die Umstellung sozialer Unternehmen auf die Kreislaufwirtschaft

CIRCULAR LOOPS trägt zur Entstehung von Unternehmen bei, die die Kreislaufwirtschaft fördern und damit zur Entwicklung einer verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Zukunft beitragen.

**Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## Projekt

CIRCULAR LOOPS - Circular Economy from social enterprises to their customers

## Partner

ARGE (Österreich)

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL (Portugal)

ACEEU GmbH (Deutschland)

Accademia IRSEI APS (Italien)

Associação IBIS (Portugal)

Sociatia pentru Educatie si Dezvoltare Durabila (Rumänien)

EASI – European Association for Social Innovation (Rumänien)

Neotalentway (Spanien)

## Autoren

Joana Carmona, Catarina Almeida, Caio Miolo, Joana Portugal | Aproximar

Die Konzeption und das Design der Instrumente sind Aproximar vorbehalten.

## Mitwirkende

Alle Partner trugen mit kritischer Prüfung und Feedback bei.

## Erscheinungsdatum

Oktober 2021

*Alle Rechte vorbehalten*



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
Über Circular Loops.....	1
Ziel des Dokuments.....	1
2. Konzeptioneller Rahmen .....	3
Kreislaufwirtschaft .....	3
Sozialunternehmen.....	4
Soziale Kreislaufwirtschaft.....	5
1. Zeichnen Sie ein klares Bild des Unternehmens, um zu verstehen, wohin es sich entwickeln kann: Golden Circle, Draw the Company und Business Model Canvas (BMC) .....	8
1.1. Der Goldene Kreis.....	9
1.2. Zeichne die Organisation.....	10
1.3. Business Model Canvas .....	12
2. Identifiziere was an Produkten und Services verändert werden kann.....	19
2.1. Produkte und Services Diagrammbaum .....	19
2.2. Anwendung der Rs auf Ihre Produkte und Dienstleistungen.....	20
3. Binden Sie Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft ein .....	24
3.1. Circular Büro Workshop E-Mail Einladung .....	24
3.2. Schnelle Ideen.....	25
3.3. Wie, Jetzt, Wow Matrix.....	26
3.4. What? Why? Where? When? How? Now? Matrix.....	28
4. Lokale Synergieeffekte erschaffen .....	29
4.1. Liste der bestehenden Stakeholdergruppen.....	29
Danach wird vorgeschlagen, dass sich die Organisationen in der Gemeinschaft, in der sie tätig sind, umsehen und nach neuen Partnerschaften suchen.....	30
4.2. Suche nach neuer Stakeholderkarte.....	30
4.3. Karte der Stakeholder.....	32
5. Aktionszeit!.....	33
5.1. Matrix zur Definition von Prioritäten .....	33
5.2. GANTT .....	35
5.3. Lösungs Evaluation Board .....	37
5.4. Nachbereitung .....	38
4. Fazit.....	39
5. Quellen .....	40

# 1. Einleitung

## Über Circular Loops

Diese Methodik wurde im Rahmen des Projekts Circular Loops umgesetzt. Das Projekt mit dem Titel "Circular Economy from social enterprises to their customers" (Kreislaufwirtschaft von Sozialunternehmen zu ihren Kunden) ist ein dreijähriges Projekt, das vom **Erasmus+-Programm der Europäischen Union** kofinanziert und von einer Partnerschaft von acht Organisationen aus Österreich, Italien, Deutschland, Portugal, Rumänien und Spanien durchgeführt wird.

Circular Loops zielt darauf ab, zur Entwicklung einer verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Zukunft beizutragen, indem es die Verbreitung von Sozialunternehmen fördert, die sich Kreislaufprinzipien zu eigen machen. Das Konsortium wird ein übertragbares Paket von Ressourcen erstellen, das auf dem Konzept der sozialen Kreislaufwirtschaft basiert und Manager von Sozialunternehmen unterstützt, die Kreislaufwirtschaftspraktiken in ihre Unternehmen einführen wollen. Das erste "Hilfsmittel", das dieses Ressourcenpaket bilden wird, ist diese Methodik, die den Zweck hat, Unternehmer bei ihrem Übergang zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen und Wirtschaftspraktiken zu unterstützen und anzuleiten. Im Speziellen wird Circular Loops:

- Entwicklung einer Methodik und von Methoden zur Unterstützung von Managern sozialer Unternehmen bei der Einführung der Kreislaufwirtschaft in ihren Unternehmen und der Umstellung auf Kreislaufwirtschaft;
- Einrichtung eines Lernprogramms für Manager von Sozialunternehmen zur Förderung von Praktiken der sozialen Kreislaufwirtschaft;
- Entwicklung und Umsetzung eines Peer-Mentoring-Programms für Sozialunternehmen, um sie bei der Umstellung auf die Kreislaufwirtschaft zu unterstützen.

## Ziel des Dokuments

Ziel dieses Dokuments ist es, einen theoretischen Rahmen zu schaffen, der die Konzepte der Kreislaufwirtschaft, des Sozialen Unternehmens und der Sozialen Kreislaufwirtschaft berücksichtigt und einen methodischen Ansatz für die Einführung und Entwicklung der Kreislaufwirtschaft in Sozialen Unternehmen bietet. Vor der Ausarbeitung dieses Dokuments und zur Sicherstellung seiner hohen Standards hat das Projekt Wissen aus verschiedenen Quellen gesammelt, insbesondere durch die Durchführung einer Sekundärforschung über die besten Praktiken bei der Anwendung der Grundsätze der Kreislaufwirtschaft in jedem der Partnerländer; durch die Durchführung von Interviews mit den Inhabern der identifizierten inspirierenden Praktiken, um diese besser zu verstehen; durch die Organisation einer Fokusgruppe mit Verbrauchern, um Informationen über die Wahrnehmung der Kreislaufwirtschaft in jedem Land zu sammeln, wie z. B. den grundlegenden Wissensstand, die Vor- und Nachteile, die normale Verbraucher in Kreislaufprodukten sehen, die Bereitschaft, für dieselben Produkte zu zahlen usw.; und durch die Organisation eines Validierungsworkshops, bei dem Experten für Kreislaufwirtschaft die gefundenen inspirierenden Praktiken gewichtet haben, um ihre Gültigkeit und breitere Anwendbarkeit zu verstehen. Neben den Erkenntnissen, die aus



dem theoretischen Rahmen gewonnen wurden, der zur Unterstützung dieser Methodik erstellt wurde, gewährleisten die Quellen, die in dieses Dokument eingeflossen sind, seine Vollständigkeit und Gründlichkeit.

Auch wenn die Konzepte der Kreislaufwirtschaft und der Sozialwirtschaft immer häufiger verwendet werden und intuitiv miteinander verbunden zu sein scheinen, ist es wichtig, einen gemeinsamen theoretischen Rahmen zu schaffen, bevor man sich näher mit der Methodik befasst. Es gibt viele Synergien, die entwickelt werden können, und Sozialunternehmen sind in einer guten Position, um Modelle der Kreislaufwirtschaft auf ihre Unternehmen anzuwenden, aber ein solides Verständnis der Definitionen und Wechselbeziehungen zwischen diesen beiden Bereichen ist für einen erfolgreichen und fundierten Übergang unerlässlich.

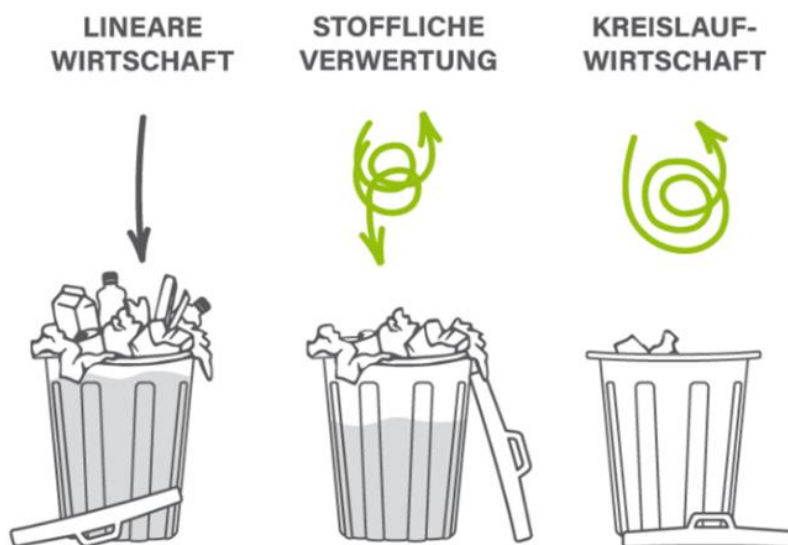
## 2. Konzeptioneller Rahmen

### Kreislaufwirtschaft

Das lineare Wirtschaftsmodell, in dem wir derzeit leben, hat sich langfristig als nicht nachhaltig erwiesen. Es besteht die dringende Notwendigkeit, unsere Herangehensweise an den Konsum und die Produktion von Waren und Dienstleistungen so umzugestalten, dass das Überleben und die Regeneration unserer Ökosysteme für Unternehmen und Verbraucher oberste Priorität haben. Durch die Einbeziehung der Kreislaufwirtschaft können wir diesen Wandel vollziehen.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht den Weg, den die Kreislaufwirtschaft einschlagen will, und vergleicht ihn mit der linearen und der Recyclingwirtschaft. In einer linearen Wirtschaft werden Ressourcen verwendet, um in Produkte umgewandelt zu werden, die, wenn sie veraltet sind, als Abfall entsorgt werden. Diese Perspektive folgt dem sogenannten "take-make-dispose"-Ansatz. In der Kreislaufwirtschaft ist der erste Teil des Prozesses ähnlich wie in der Linearwirtschaft, d. h. Ressourcen werden in Produkte umgewandelt, aber der Hauptunterschied besteht darin, dass der Abfall anschließend verarbeitet und wiederverwendet wird. Diese Sichtweise ist zwar vorteilhafter als die lineare Wirtschaft, bedeutet aber, dass weiterhin nicht verwertbare Abfälle erzeugt werden, da nicht alle Abfälle recycelt werden können. Im Gegensatz zu diesen Ansätzen schafft die Kreislaufwirtschaft, wie in der Abbildung unten dargestellt, einen Kreislauf, bei dem das Ziel die Null-Abfall-Erzeugung ist, ein Prozess, bei dem alle Ressourcen und Materialien im "Kreislauf" bleiben und nicht zur Verschlechterung der natürlichen und menschlichen Umwelt beitragen. Um das Modell der Kreislaufwirtschaft zu erfüllen, ist es wichtig, die so genannten 8R zu berücksichtigen, auf die in dieser Methodik ebenfalls näher eingegangen wird: Verwerfen; Umdenken; Verringern; Wiederverwenden; Reparieren; Wiederaufbereiten; Re/Upcyclen; Verrotten.

Abbildung 1: Kreislaufwirtschaft vs. Linear- und Recyclingwirtschaft



Quelle: In Anlehnung an Plan C Initiative, 2020



Es ist auch wichtig festzustellen, dass trotz der allgemeinen Verwendung des Konzepts der Kreislaufwirtschaft diejenigen, die es verwenden, es oft nicht klarstellen. Nach Angaben der Ellen MacArthur Foundation ist eine Kreislaufwirtschaft "ein Industriesystem, das durch seine Absicht und Gestaltung restaurativ oder regenerativ ist". Sie ersetzt das "End-of-Life"-Konzept durch Wiederherstellung, verlagert sich auf die Nutzung erneuerbarer Energien, eliminiert die Verwendung giftiger Chemikalien, die die Wiederverwendung beeinträchtigen, und zielt auf die Beseitigung von Abfällen durch die überlegene Gestaltung von Materialien, Produkten, Systemen und - in diesem Rahmen - Geschäftsmodellen ab. Ihr Ziel ist es, "effektive Material-, Energie-, Arbeits- und Informationsflüsse zu ermöglichen, damit das natürliche und soziale Kapital wieder aufgebaut werden kann". Der Wandel von der linearen Wirtschaft zur Kreislaufwirtschaft kann uns helfen, die Ziele für nachhaltige Entwicklung und das Pariser Klimaabkommen zu erreichen, die im Zusammenhang mit der drohenden Klimakrise von entscheidender Bedeutung sind.

## Sozialunternehmen

Sozialunternehmen sind Unternehmen, die einen klaren sozialen oder ökologischen Auftrag haben, um einen positiven Einfluss auf die Welt zu haben. Sie befassen sich mit verschiedenen sozialen Fragen und schaffen folglich einen sozialen Wert, erzielen aber auch wirtschaftliche Gewinne, die es ihnen ermöglichen, nachhaltig zu arbeiten (Mair & Marti, 2006; Dacin et al., 2010). Für Sozialunternehmen ist die Gewinnmaximierung kein primäres Ziel. Dennoch spielt die Rentabilität eine entscheidende Rolle für ihr Funktionieren. Anstatt Ausschüttungen an die Aktionäre zu finanzieren, werden die Gewinne hauptsächlich in den sozialen Auftrag der Unternehmen reinvestiert. Auch wenn es keine allgemeingültige Definition für Sozialunternehmen gibt, so kann doch festgestellt werden, dass sie in der Regel die folgenden Merkmale aufweisen:

- einen klaren sozialen Auftrag haben, der darauf abzielt, durch die Verbesserung der Chancen für benachteiligte Menschen und die Stärkung von Gemeinschaften einen positiven Wandel zu bewirken;
- den Großteil ihres Einkommens durch den Handel mit Waren oder Dienstleistungen erwirtschaften;
- Reinvestieren die Mehrheit ihrer Gewinne in ihre Mission oder Organisation;
- sind unabhängig und unabhängig vom Staat;
- sind transparent und rechenschaftspflichtig.

Angesichts der zunehmenden Aufmerksamkeit, die Umweltproblemen in den letzten Jahrzehnten zuteil wurde, und angesichts des gestiegenen Bewusstseins für die negativen gesellschaftlichen Auswirkungen von Umweltproblemen haben wir einen Anstieg der Zahl sozialer Unternehmen beobachtet, die hauptsächlich auf die Umwelt ausgerichtet sind oder sowohl soziale als auch ökologische Ziele verfolgen. Dies ist ein wichtiger Fortschritt für die Schaffung einer nachhaltigeren Gesellschaft. Die negativen Umwelteffekte, die durch ein kapitalistisches Modell entstehen, werden durch den Übergang zu sozialen Unternehmen nicht unbedingt internalisiert, aber diese Organisationen sind in der Lage, die Umwelt zu schützen und ihren unternehmerischen Fußabdruck zu minimieren. Dadurch fördern sie einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und führen zur Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand (Hahn et al., 2015;





Porter & Kramer, 2006), während sie gleichzeitig eine der größten Herausforderungen unseres Jahrhunderts angehen.

## Soziale Kreislaufwirtschaft

Die soziale Kreislaufwirtschaft vereint die Konzepte der Kreislaufwirtschaft und des sozialen Unternehmertums, um Vorteile für die Menschen, den Planeten und den Gewinn zu erzielen. Sie ermöglicht eine umfassende systemische Sichtweise, indem sie sich auf die Umweltprinzipien der Kreislaufwirtschaft und die gesellschaftliche Vision des sozialen Unternehmertums stützt, die beide durch das Streben nach wirtschaftlichem Wohlstand untermauert werden. Sie steht somit im Einklang mit der Verbesserung des Wohlergehens der Menschen und des Planeten sowie mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

Die Kreislaufwirtschaft ist untrennbar mit der Möglichkeit verbunden, einen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Mehrwert zu schaffen. Trotzdem konzentrieren viele Menschen, Behörden und Unternehmen ihre Bemühungen auf technozentrische Veränderungen, die auf die Schaffung von wirtschaftlichem Wert abzielen. Hier können Sozialunternehmen neue Perspektiven für die Kreislaufwirtschaft bieten, da sie bereits von Natur aus das Humankapital und die sozialen Auswirkungen an die Spitze ihrer Prioritäten stellen. Es ist daher interessant, den besonderen Fall der Sozialen Unternehmen zu betrachten und in sie zu investieren, die versuchen, den Ansatz der Kreislaufwirtschaft zu fördern, denn die Kreislaufwirtschaft sollte auch die Verantwortung haben, den sozialen Wert zu fördern.

Die soziale Kreislaufwirtschaft beinhaltet den so genannten "Triple-Bottom-Line-Ansatz", der oft mit dem Slogan "People, Planet, Profit" beschrieben wird und der besagt, dass Organisationen nachhaltig wachsen und einen größeren Geschäftswert schaffen können, wenn sie die wirtschaftliche, soziale und ökologische Perspektive ganzheitlich berücksichtigen. Wenn Unternehmen versuchen, zirkuläre Ansätze umzusetzen, führt dies dazu, dass die Umweltperspektive die beiden anderen, insbesondere die soziale Perspektive, in den Schatten stellt. Da diese Perspektive in den Kernwerten von Sozialunternehmen verankert ist, befinden sich diese Organisationen in einer privilegierten Position, um die Kreislaufwirtschaft erfolgreich und nachhaltig umzusetzen.



Abbildung 2: Triple-Bottom-Line-Ansatz



Quelle: In Anlehnung an John Elkingtons "Triple Bottom Line" zur nachhaltigen Wirtschaft (Medium, 2018)

Im folgenden Abschnitt wird eine Methodik vorgeschlagen, die Sozialunternehmen beim Übergang von der linearen Wirtschaft zur Kreislaufwirtschaft befolgen sollten.

## Methodik: Schritte und Instrumente

Laut der Europäischen Kommission (EK) *"erfordert der Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft systemische Veränderungen, die nur durch kraftvolle, disruptive und kontinuierlich umgesetzte Maßnahmen ausgelöst werden können"* (EK, 2021, S.5). Ziel dieses Abschnitts ist es, klare Schritte aufzuzeigen, die es Sozialunternehmen ermöglichen, ein Geschäftsmodell zu verfolgen, bei dem "der Einsatz von endlichen neuen Materialien minimiert und Abfall durch Kreislaufführung vermieden wird" (Smith-Gillespie, 2017, S.1).

Die folgende Abbildung 3 veranschaulicht die Methodik, die Sozialunternehmen anwenden können, um Prozesse der Kreislaufwirtschaft in ihrer Organisation und in ihrer täglichen Arbeit erfolgreich umzusetzen. Dieser 5-stufige Prozess wurde auf der Grundlage von:

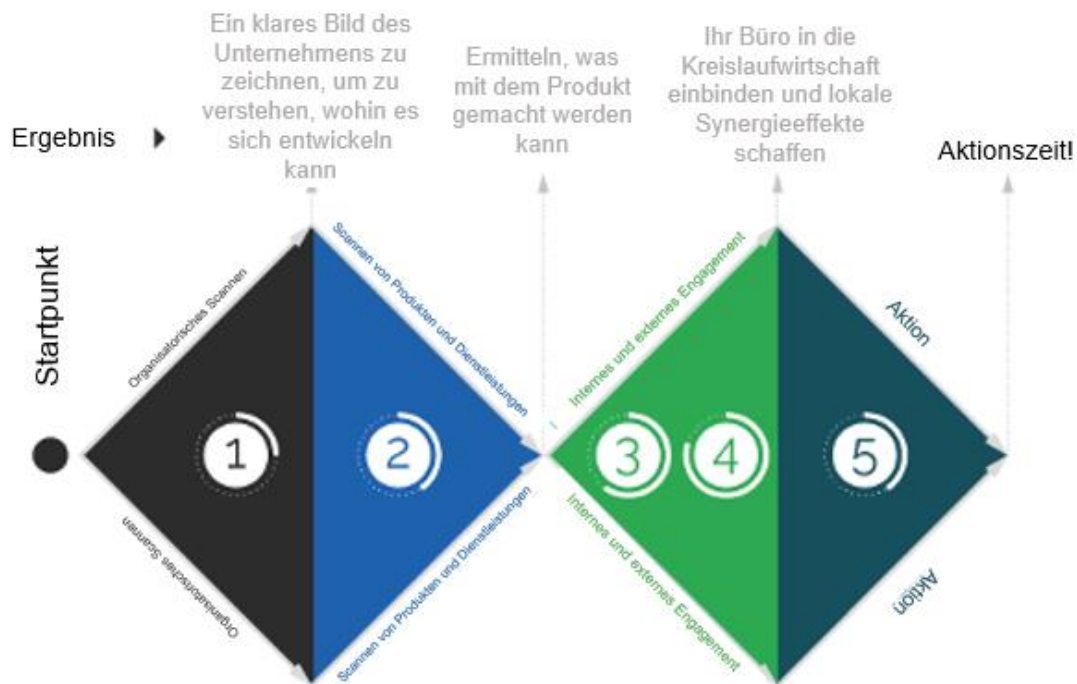
- den 4-Phasen-Doppeldiamanten. Diese Methodik besteht aus zwei Diamanten und vier Teilen: i) zwei Diamanten sind ein Prozess, bei dem ein Thema breiter oder tiefer erforscht wird (divergentes Denken) und dann gezielte Maßnahmen ergriffen werden (konvergentes Denken), und ii) unterteilt in vier Teile (4 Ds). Die 4 Ds sind:

- Discover - das Problem verstehen, statt es zu vermuten - Schritt 1;
- Define - nach dem Verstehen des Problems geht es um die Reflexion und Synthese von Problemen/Chancen und um eine erste Idee, was entwickelt werden könnte - Schritt 2;
- Entwickeln - inspiriert Menschen dazu, verschiedene Antworten auf das Problem zu finden - Schritt 3 und 4
- Deliver - beinhaltet das Testen der verschiedenen Schlussfolgerungen aus den anderen Schritten und das Verständnis, wie sie funktionieren werden - Schritt 5 (DESIGN COUNCIL, 2020).

- die Erkenntnisse von Wissenschaftlern und Organisationen, die sich der Erforschung der Kreislaufwirtschaft widmen, wie z. B. die Ellen McArthur Foundation, eine führende Organisation, die auf diesen Bereich spezialisierte Erkenntnisse und Ressourcen bietet.

In diesem Abschnitt wird jeder Schritt des Prozesses ausführlich beschrieben, um Sozialunternehmen einen klaren Weg zu ebnet, jeden Schritt der Methodik zu befolgen und anzuwenden.

Abbildung 3: Methodik für die Umstellung sozialer Unternehmen auf die Kreislaufwirtschaft



Quelle: Erstellt von den Autoren

Die folgenden Abschnitte dieses Dokuments führen Sozialunternehmen durch die fünf Schritte dieser Methodik.

## 1. Zeichnen Sie ein klares Bild des Unternehmens, um zu verstehen, wohin es sich entwickeln kann: Golden Circle, Draw the Company und Business Model Canvas (BMC)

Der erste Schritt dieser Methodik besteht darin, sich einen Überblick über das Unternehmen und den Betrieb zu verschaffen. Damit diese gründlich und vollständig ist, sollten drei Instrumente verwendet werden: der Goldene Kreis, Draw your Company und die Business Model Canvas.

Der Goldene Kreis ist für Sozialunternehmen, die den Übergang von der linearen zur zirkulären Entwicklung vollziehen wollen, unerlässlich, denn, wie sein Schöpfer, der Autor Simon Sinek, erklärt, geht es bei diesem Instrument darum, "wie man genügend Schwung erzeugt, um eine Idee in eine soziale Bewegung zu verwandeln" (Sinek, 2020).

Die Bedeutung von "Draw the organisation" liegt in zwei Hauptfaktoren: Erstens, und das ist das Offensichtlichste, ermöglicht es, die zugrundeliegende Mechanik und die Prozesse einer Organisation zu verstehen; der zweite hängt mit der Rolle der Prozessabbildung zusammen: Diese visuelle Darstellung der Organisation ermöglicht es nicht nur, den aktuellen Zustand des Unternehmens zu klären, sondern regt auch das Gehirn an, unnötige Schritte und mögliche Lösungen zu identifizieren (Vanner, 2021), was sehr hilfreich sein wird, wenn die Organisationen

den Übergang von linear zu zirkulär vollziehen. Das Business Model Canvas ist eines der von Experten an den häufigsten empfohlenen Instrumenten, wenn es um den Übergang zur Kreislaufwirtschaft geht. Dies liegt an seiner Anpassungsfähigkeit und an der Tatsache, dass spezifische Komponenten und Messungen der Kreislaufwirtschaft einbezogen werden können, wie z. B. die Nachhaltigkeit oder der Co-Value, auf die noch eingegangen wird.

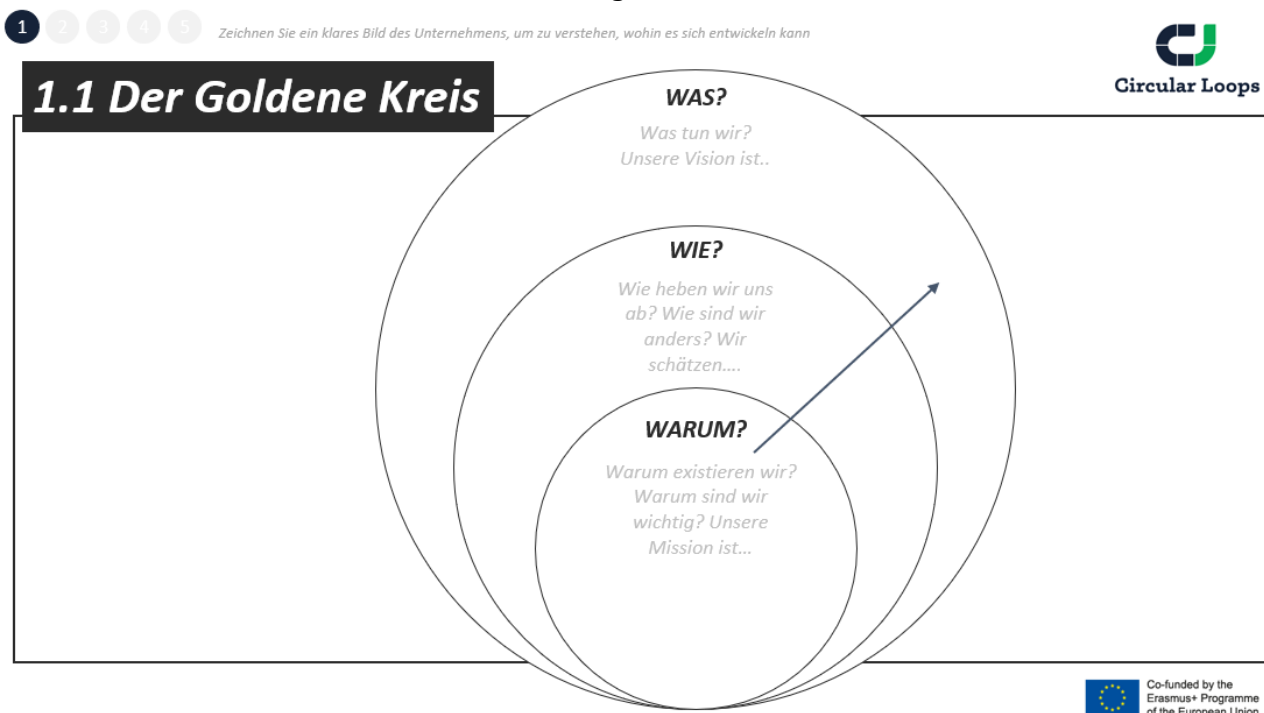
Das Hauptziel dieses Schritts liegt in seinem Titel - ein klares Bild der Organisation zu zeichnen, damit sie sich mit dem zirkulären Übergang befassen und verstehen kann, wie ihr Organisationsmodell an diesen Wandel angepasst werden kann. Nur wenn die Organisation vollständig verstanden wird, ist dieser Wandel möglich. Die geschätzte Zeit für die Anwendung von Schritt 1 beträgt etwa eine Woche, und es können verschiedene Arbeitsgruppen gebildet werden, die an jedem Werkzeug arbeiten - dem Goldenen Kreis, der Zeichnung der Organisation und dem Business Model Canvas. Der Mehrwert der verschiedenen Taskforces liegt in den unterschiedlichen Perspektiven, die sie einbringen.

### 1.1. Der Goldene Kreis

Es wird empfohlen, dass diese Übung von mehreren Angestellten und Mitarbeitern der Organisation durchgeführt wird, damit verschiedene Ansichten zum Ausdruck gebracht werden können. Das Team oder, wenn die Organisation zu groß ist, eine Arbeitsgruppe, sollte darüber nachdenken und das Instrument in wenigen Worten aufschreiben:

1. WARUM: warum gibt es uns? warum sind wir wichtig? unsere Aufgabe ist es...
2. WIE: wie heben wir uns ab? wie unterscheiden wir uns? wir legen Wert auf...
3. WAS: Was tun wir? Unsere Vision ist...

Abbildung 4: Der Goldene Kreis



Quelle: Übernommen von Sinek (2009)



Wenn sich das Team oder die Arbeitsgruppe den Film vorher anschaut, fühlt es sich vielleicht mehr inspiriert. Dies ist eine großartige Möglichkeit, diese Reise zu beginnen, denn sie wird alle Beteiligten zum Handeln inspirieren. Bei Bedarf gibt es einen Ted Talk mit Sinék, in dem der Goldene Kreis erklärt wird.<sup>1</sup>

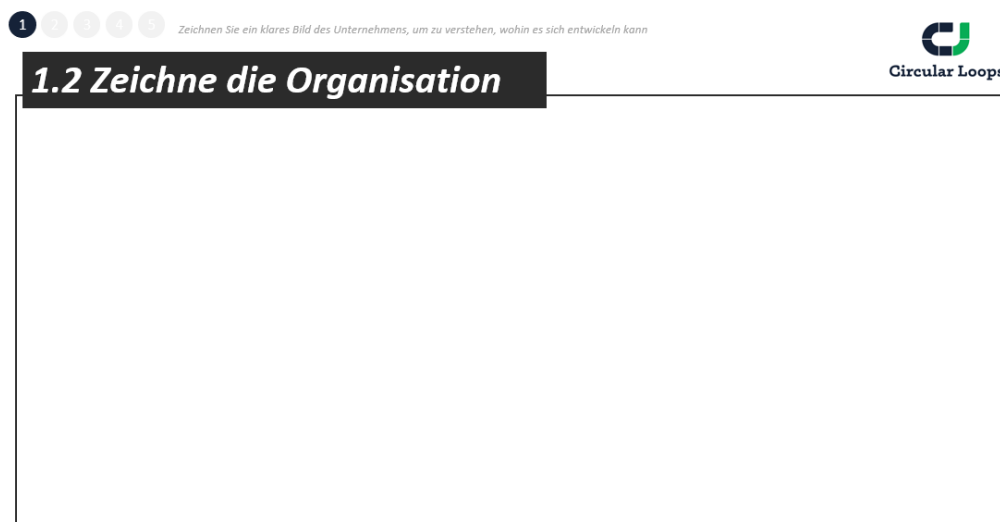
In einigen Organisationen sind diese Informationen vielleicht schon vorhanden, aber in dieser Phase ist es wichtig, dass alle Mitglieder, die an dieser Aufgabe arbeiten, die gleiche Sichtweise haben. Darüber hinaus können durch die Überprüfung der Mission, der Vision und der Werte des Unternehmens neue Ideen für die Integration der Kreislaufwirtschaft in den Kern der Organisation entstehen. Es wird empfohlen, dass zwei oder drei verschiedene Teams dieses Instrument erhalten, um die Antworten zu vergleichen und gegenüberzustellen. Die vorgeschlagene Zeit für das Nachdenken über den Goldenen Kreis beträgt zwei Stunden pro Team.

## 1.2. Zeichne die Organisation

Draw the Organisation ist ein Werkzeug, das von Professor Tom Wujec's Draw a Toast inspiriert wurde. Wujec, ein Technologiepionier, TED-Redner, Unternehmer, Autor und Moderator, stellt diese einfache Übung als eine Möglichkeit vor, eine komplexe Organisation in ihre Bestandteile zu zerlegen. In dem von ihm vorgestellten Fall ist die "Organisation" ein "Toast", aber in einem geschäftlichen Kontext kann der Toast jede beliebige Einheit sein. Der Grundgedanke ist, dass mehrere Personen ihre Einsichten und Perspektiven zu den Prozessen und Teilen, die die Organisation ausmachen, darlegen.

Daher können Unternehmen anstelle eines Toasts auch ihre Prozesse zeichnen, wie im Folgenden erläutert wird. Die vorgeschlagene Zeit, die eine Arbeitsgruppe für diese Übung aufwenden sollte, beträgt drei Stunden.

Abbildung 5: Zeichne die Organisation



Quelle: Erstellt von den Autoren

1

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)



Zunächst sollte sich das Team das Video gemeinsam ansehen, damit es auf schnelle und einfache Weise direkt vom Autor dieses Tools - Professor Tom Wujec - etwas über die Methode erfährt, die es anwenden wird. Für andere Sprachen hat die Website das Transkript in 28 Sprachen übersetzt.<sup>2</sup>

Nun ist das Team bereit, die Methode im Kontext seiner Organisation umzusetzen. Es ist ratsam, dass das Team die unten dargestellten Schritte befolgt. Die vorgeschlagene Zeit für diese Gruppenübung beträgt 2 Stunden.

1. Jeder Teilnehmer nimmt sich ein sauberes Blatt Papier und zeichnet die Organisation mit einem Filzstift, ohne Worte zu verwenden. Nach Wujec:

*"Die meisten Zeichnungen haben Knotenpunkte und Verbindungen. (...) Und es ist die Kombination von Links und Knoten, die ein vollständiges Systemmodell ergibt, und es macht unsere privaten mentalen Modelle darüber sichtbar, wie wir denken, dass etwas funktioniert (...) Das Interessante an diesen Systemmodellen ist, wie sie unsere verschiedenen Sichtweisen offenbaren." (Wujec, 2013)*

2. Wenn sie fertig sind, bitten Sie sie, dasselbe zu tun, aber diesmal mit Haftnotizen statt mit einem Blatt Papier. Dieser zweite Teil der Übung ist von größter Wichtigkeit:

*"Mit Karten neigen die meisten Menschen dazu, klare, detailliertere und logischere Knotenpunkte zu zeichnen. Man kann die schrittweise Analyse sehen, die stattfindet, und während sie ihr Modell aufbauen, verschieben sie ihre Knoten und ordnen sie neu an (...). Das ist die Essenz des Entwurfsprozesses. (...) Die Zeichnungen sind viel reicher." (Wujec, 2013)*

3. Zum Schluss wird das Team die Organisation zusammen zeichnen. Verwenden Sie dazu die bereits angefertigten Haftnotizen und lassen Sie alle aufstehen und ihre Karten an die Wand kleben. Sie sollten Zeit haben, die Zeichnungen und Interaktionen zu beobachten und neu anzuordnen, damit ein einheitliches Modell entsteht. Nach Wujec:

*"Das passiert folgendermaßen. Am Anfang ist es chaotisch, dann wird es richtig chaotisch, und dann wird es noch chaotischer, aber wenn die Leute die Modelle verfeinern, werden die besten Knotenpunkte deutlicher, und mit jeder Iteration wird das Modell klarer, weil die Leute auf den Ideen der anderen aufbauen. Es entsteht ein einheitliches Systemmodell, das die Vielfalt der individuellen Standpunkte aller Beteiligten integriert (...)" (Wujec, 2013)*

---

<sup>2</sup>

[https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)



### 1.3. Business Model Canvas

Zusätzlich zu den oben genannten Instrumenten empfehlen Wissenschaftler und Forscher im Bereich der Kreislaufwirtschaft die Verwendung des Business Model Canvas (BMC) als ein sehr wichtiges Instrument für Organisationen, die Kreislaufwirtschaft in ihrem Geschäftsmodell anwenden wollen (Sustain, 2017; Smith-Gillespie, 2017; Robinson, 2017). Dieses Modell ist transversal und aufgrund seiner Einfachheit und Flexibilität nützlich. Der Autor schlägt außerdem die folgende Struktur vor, um jedes Feld zu vervollständigen (die Organisation muss sich nicht auf alle Aufzählungspunkte beziehen, aber es ist hilfreich, diesen Rahmen zu haben).

In Anbetracht des Detaillierungsgrads des BMC ist es ratsam, dass verschiedene Arbeitsgruppen für die Analyse der verschiedenen Teile, aus denen es sich zusammensetzt, verantwortlich sind: eine Arbeitsgruppe für die "Value Proposition Elements", eine andere für die "Business Model Front Stage Elements" und die letzte für die "Business Model Back Stage Elements". Das Team, das für die "Value Proposition Elements" zuständig ist, sollte als erstes fertig sein, da die anderen beiden Teams auf diese Erkenntnisse angewiesen sind.



Abbildung 6: Business Model Canvas

1 2 3 4 5 Zeichnen Sie ein klares Bild des Unternehmens, um zu verstehen, wohin es sich entwickeln kann

# 1.3 Business Model Canvas

<p><b>Schlüsselpartner</b> Text hier....</p> <p>Wer sind unsere wichtigsten Partner? Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten? Welche Schlüsselressourcen erwerben wir beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten Partner durchführen?</p> <p>MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN: Optimierung und Wirtschaftlichkeit, Reduktion von Risiko und Ungewissheit, Beschaffung von bestimmter Ressourcen und Aktivitäten</p>	<p><b>Schlüsselaktivitäten</b> Text hier....</p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Value Propositions erfordern? Unsere Vertriebskanäle? Kundenbeziehungen? Einkommensströme?</p> <p>KATEGORIEN: Produktion, Problemlösung, Plattform/Netzwerk</p>	<p><b>Wert-Angebote</b> Text hier....</p> <p>Welchen Wert liefern wir dem den Kunden? Welches der Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen? Welche Bündel von Produkten und Dienstleistungen bieten wir für jedes Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse werden von uns befriedigen wir?</p> <p>MERKMALE: Neuheit, Leistung, Anpassung, "Erledigen der Erledigen der Arbeit", Design, Marke/Status, Preis, Kostenreduzierung, Risikoverminderung, Zugänglichkeit, Bequemlichkeit/Benutzbarkeit</p>	<p><b>Kundenbeziehung</b> Text hier....</p> <p>Welche Art von Beziehung hat jedes unserer Kundensegmente erwarten, dass wir mit ihnen aufzubauen und zu pflegen mit ihnen? Welche davon haben wir aufgebaut? Wie sind sie mit dem Rest unseres Geschäftsmodells Geschäftsmodell integriert? Wie kostspielig sind sie?</p>	<p><b>Kundensegment</b> Text hier....</p> <p>Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Ist unser Kundentyp ein Massenmarkt, Nischenmarkt, segmentiert, diversifiziert, vielseitig Plattform</p>
<p><b>Kostenstruktur</b> Text hier....</p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten, die mit unserem Geschäftsmodell verbunden sind? Welche Schlüssel Ressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?</p> <p>IST IHR UNTERNEHMEN EHER: Cost Driven (schlanke Kostenstruktur, niedriges Preis-/Wert (schlanke Kostenstruktur, niedriges Preis-/Leistungsverhältnis, maximale Automatisierung, umfassendes Outsourcing), Value Driven (Fokus auf Wertschöpfung, hochwertiges Wertversprechen).</p> <p>MUSTERMERKMALE: Fixkosten (Gehälter, Mieten, Versorgungsleistungen), Variable Kosten, Größenvorteile, Verbundvorteile</p>		<p><b>Einnahmeströme</b> Text hier....</p> <p>Für welchen Wert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wofür zahlen sie derzeit zahlen? Wie zahlen sie derzeit? Wie würden sie am liebsten zahlen? Wie viel trägt tragen die einzelnen Einnahmequellen zu den Gesamteinnahmen bei?</p> <p>TYPEN: Verkauf von Vermögenswerten, Nutzungsgebühren, Abonnementgebühren, Verleih/Vermietung/Verpachtung, Lizenzierung, Maklergebühren, Werbung</p> <p>FESTPREIS: Listenpreis, abhängig von Produktmerkmalen, Kundensegment abhängig, volumenabhängig</p> <p>DYNAMISCHE PREISGESTALTUNG: Verhandlung (Bargaining), Yield Management, Echtzeit-Markt</p>		

Quelle: Angepasst von Business Model Generation (Osterwalder and Pigneur, 2010)

Nach Smith-Gillespie (2017) besteht das Business Model Canvas aus neun Bausteinen, die die Dynamik eines Geschäftsmodells beschreiben: Die Value Proposition ist der zentrale Block - sie ist das, was den Wert für die Kunden im Wesentlichen schafft. Die vier Bausteine der "Back Stage" bestimmen die Schlüsselemente des Betriebsmodells einer Organisation und ihre Kostenstruktur. Die vier Bausteine der "vorderen Stufe" regeln die Interaktion der Organisation mit Märkten und Kunden sowie ihr Ertragsmodell" (S.4).

Abbildung 7: Business Model Canvas – Elemente des Wertangebots

Elemente des Wertangebotes	
Niedrigere Lebenszykluskosten	Niedrigere Produktkosten bzw. geringere Betriebskosten über die gesamte Lebensdauer für den Endnutzer
Performance	Liefert Ergebnisse und Leistungsniveaus, die der zu erledigenden Aufgabe des Kunden entsprechen (z. B. Betriebszeit der Geräte, Leistung usw.) Umfasst Produkt-Service-System-Modelle
Zugang	Bequemlichkeit der Verfügbarkeit auf Abruf, Flexibilität und eine größere Auswahl an Angeboten. Zu den Modellen gehören: Umlageverfahren, Miete, Leasing
Nachhaltigkeit	Liefert ein nachhaltigkeitsbezogenes Ergebnis, das vom Kunden geschätzt wird (ökologisch, sozial usw.)
Co-Wert	Wert, der einem vertikalen Kunden außerhalb der Hauptwertschöpfungskette bereitgestellt wird

Quelle: Übernommen von Smith-Gillespie (2017)

Da das Wertangebot der zentrale Block im BMC ist, ist es von größter Wichtigkeit, seine Elemente zu identifizieren, d.h. was wirklich Wert für die Kunden schafft. Da wir uns eine zirkuläre Perspektive zu eigen machen, müssen wir herausfinden, was Wert schafft, indem wir eine zirkuläre Denkweise anwenden. Wenn Sie also über den Wert nachdenken, den Ihr Unternehmen schafft, sollten Sie ihn anhand dieser fünf vorgeschlagenen Elemente betrachten (Sie müssen die fünf Elemente nicht vervollständigen, wenn sie für Ihr Unternehmen nicht sinnvoll sind).

Zur Veranschaulichung ein einfaches Beispiel: Denken Sie an eine Bäckerei. Traditionell würde das Wertversprechen darin bestehen, den Kunden Qualitätsbrot zu liefern. Betrachtet man diese fünf Elemente jedoch unter dem Gesichtspunkt der Kreislaufwirtschaft, kann es lauten: Lieferung von Qualitätsbrot an die Kunden + soziale Mission (z. B. das restliche Brot am Ende des Tages einer lokalen sozialen Einrichtung zur Verfügung stellen, die Mahlzeiten für Obdachlose anbietet, was in den Abschnitt "Co-Value" passen würde) + Teil der lokalen Gemeinschaft sein (z. B. mit

lokalen Lieferanten von Biomehl zusammenarbeiten, was in den Abschnitt "Nachhaltigkeit" passen würde) + Kostenreduzierung (z. B. das Mehl, das in den Schalen bleibt, wiederverwenden, was ebenfalls in den Abschnitt "Nachhaltigkeit" passen würde). Dies ist ein sehr einfaches Beispiel dafür, wie ein neuer Wert für die Kunden geschaffen werden kann, wenn man über diese fünf Elemente des Wertangebots nachdenkt und die Kreislaufwirtschaft nutzt.

Heutzutage sollten Unternehmen berücksichtigen, dass Kunden mehr wollen als nur ein Qualitätsprodukt. Untersuchungen zeigen, dass Kunden bei ihren Konsumentenscheidungen die Geschäftsethik und die Nachhaltigkeit eines Produkts berücksichtigen und diese Aspekte als Teil des intrinsischen Werts des Produkts betrachten, was bedeutet, dass Unternehmen ihren Kunden mehr Wert bieten können, wenn sie diese Elemente berücksichtigen (Deloitte, 2021).

Abbildung 8: Business Model Canvas –Business Model Front Stage Elements

Business Model Front Stage Element		
Kundenbeziehung	Langfristig oder Wiederkehrend	So wie ein Abonnement, langfristiger Beziehungsservice
	Transaktionell	Einzelner Verkauf, einmaliges Geschäft
Kundensegment	Neues Kundensegment	Verkauf an anderes Kundensegment
	Vertikaler Kunde	Kunde außerhalb der Wertschöpfungskette des Hauptproduktes
Kanäle	Wiederverkaufskanal	Getrennte Vertriebskanäle, unabhängig von neuen Produktverkäufen
	Rücklaufkanal	Sammel- oder Rückgabekanal für Produkte am Ende ihres Lebenszyklus
	Markt für Sekundärrohstoffe	Märkte für den Verkauf von zurückgewonnenen Materialien (Nebenprodukte, Schrott, etc.)
Einnahmequelle	Produktverkaufserlöse	Verkauf von Produkt, Bestandteil oder Material (Kundeneigentum)
	Serviceverkaufserlöse	Nur Verkauf von Services (kein Eigentum)
	Umsatzerlöse aus gebündelten Produktdienstleistungen	Verkauf von Produkt-Service Bundle (Kundeneigentum)
	Abfall als Wert	Einnahmen aus der Verwendung von Abfällen oder Nebenprodukten anstelle der Entsorgung

Quelle: Übernommen von Smith-Gillespie (2017)

Die Elemente der vorderen Stufe des Geschäftsmodells sind die Komponenten, die der Organisation helfen, ihre Prozesse und Beziehungen in Bezug auf ihre Kunden und Verkäufe abzubilden, d. h. der nach außen hin sichtbarste Teil einer Organisation (daher die Bezeichnung vordere Stufe).

Im Abschnitt **Kundenbeziehung** muss die Organisation die Art der Beziehung definieren, die sie mit jedem der Kunden-/Begünstigten-Segmente unterhält; wie in Abbildung x dargestellt, können diese Beziehungen langfristig/wiederkehrend oder transaktionsbezogen sein.

Der Abschnitt **Kundensegment** ermöglicht es, die Begünstigten/Kunden in verschiedene Segmente einzuteilen, um dann zu überlegen, wie ihre Bedürfnisse besser bedient oder erfüllt werden können.

Der Abschnitt **Kanäle** hat zum Ziel, zu definieren, wie die Organisation mit ihren Kunden kommuniziert. Der interessante Aspekt bei der Betrachtung eines zirkulären Ansatzes ist, dass neben den traditionellen linearen Kanälen auch Kanäle wie der Wiederverkauf, die Rückgabe und der Sekundärmarkt berücksichtigt und in die Organisation einbezogen werden sollten.

Im Abschnitt "**Einnahmequellen**" sollte beschrieben werden, wie das Unternehmen auf der Grundlage seines Wertversprechens Geld verdienen wird. Wie im Abschnitt "Kanäle" gibt es auch im Abschnitt "Einnahmeströme" zusätzliche Ströme, die bei der Umstellung auf ein Modell der Kreislaufwirtschaft zu berücksichtigen sind, nämlich den Strom "Abfall als Wert". Der Abschnitt "Backstage-Elemente" beschreibt alles, was es ermöglicht, Werte zu schaffen und Kunden mit dem Wertversprechen zu erreichen.

Abbildung 9: Business Model Canvas – Business Model Back Stage Elements

Business Model Back Stage Elements		
Schlüsselaktivitäten	Produktdesign	Entwurf für x (Reparatur-Wartung, Zerlegung, Wiederaufbereitung, Wiederverwertbarkeit, Werkstoffsubstitution)
	Rückwärtslogistik	Interne Ausführung durch die Organisation
	Servicebereitstellung	Bereitstellung von Produkten als Dienstleistung und/oder Mehrwertdiensten (z. B. vorbeugende Wartung, Anlagendiagnose)
Schlüsselpartner	Anbieter von Kreislaufmaterialien	Anbieten von Materialien der Kreislaufwirtschaft
	Rückwärtslogistik	Von einer dritten Instanz bereitgestellt
	Technologie	Partner stellen Schlüsseltechnologien bereit

Schlüsselressourcen	Vermögensverwaltungsplattform	Buchen, Bezahlen, Verfolgen von Vermögenswerten
	spezialisierte Produktprozess	Spezialisierte Verfahren und Einrichtungen (z. B. Fertigung, 3D-Fertigung)
	Vermögen	Bestand an Vermögenswerten oder Produkten, die als Dienstleistung angeboten werden können
Kostenstruktur	Finanzieller Anreiz	Zur Rücknahme oder Rückgabe von Produkten motivieren
	Arbeit	Arbeitskosten
	Materialien	Materialkosten
	Kostenfinanzierung	Kosten von Kundenfinanzierung
	Abfallentsorgung	Kosten für die Beseitigung von Abfallprodukten

Quelle: Übernommen von Smith-Gillespie (2017)

Schlüsselaktivitäten sind die Aktivitäten, die es der Organisation ermöglichen, ihr Wertversprechen zu erfüllen. Die Kreislaufwirtschaft legt nahe, dass wir über Produktdesign, Reverse-Logistik und Dienstleistungserbringung nachdenken sollten, anstatt nur die traditionellen Aktivitäten zu betrachten, die es Unternehmen ermöglichen, Gewinne zu erzielen. Ein Beispiel hierfür wäre die Neugestaltung der angebotenen Produkte, damit die Teile haltbarer sind. Ein weiteres einfaches Beispiel: Denken Sie an eine soziale Organisation, die Schulbücher an unterprivilegierte Kinder zu einem symbolischen Preis verkauft. Anstatt jedes Schuljahr neue Bücher zu verkaufen, kann sie ein Verleihsystem einrichten, bei dem die Familien, die die Bücher in gutem Zustand zurückgeben, einen Teil des Kaufpreises in Form von Ladenguthaben zurückerhalten. Dadurch wird ein lineares Modell in ein zirkuläres Modell umgewandelt.

Im Abschnitt Schlüsselpartner werden die externen Lieferanten und Partner genannt, die es der Organisation ermöglichen, ihr Wertversprechen zu erfüllen. In einem Kreislaufmodell sollten Organisationen besonders auf die Partner achten, die Kreislaufmaterialien liefern; sie sollten eine Rückwärtslogistik einführen, die es ermöglicht, dass Produkte wieder in die Logistikkette eintreten, d. h. der Fluss geht vom Verbrauchsort (d. h. dem Kunden) zum Ursprungsort (d. h. dem Hersteller), so dass dieser die Ware aufarbeiten, wiederherstellen oder recyceln kann; und sie sollten Beziehungen zu Partnern aufbauen, die Schlüsseltechnologien bereitstellen, die es der Organisation ermöglichen, den Übergang zu schaffen.

Schlüsselressourcen sind diejenigen, die für die Durchführung der Schlüsselaktivitäten erforderlich sind. Die Kreislaufwirtschaft erfordert, dass die Schlüsselressourcen überdacht und Alternativen in Betracht gezogen werden, z. B. die 3D-Fertigung, wie in Abbildung 9 vorgeschlagen.



Der letzte Teil der BackStage-Elemente ist die Kostenstruktur. Wenn man darüber nachdenkt, wie viel es kostet, die Organisation in einem Kreislaufmodell zu betreiben, sollten neben den eher traditionellen Kosten auch die Kosten für die Abfallentsorgung sowie der finanzielle Anreiz für die Rückgabe des gekauften Produkts berücksichtigt werden.

Die Erstellung des BMC ist der letzte Teil des ersten Schritts dieser Methode. Zusammen mit dem Goldenen Kreis und den Schritten "Zeichne deine Organisation" ist es möglich, ein klares Bild der Organisation zu zeichnen und zum nächsten Schritt auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft überzugehen. Inzwischen sollte das Sozialunternehmen in der Lage sein, die Feinheiten seiner Organisationsmodelle, Prozesse und Abläufe zu kennen.

## 2. Identifiziere was an Produkten und Services verändert werden kann

Ziel des zweiten Schritts der Methodik ist es, zu ermitteln, was an den Produkten und Dienstleistungen, die die Organisation derzeit verwendet, getan werden kann. Es wird empfohlen, einen ähnlichen Ansatz wie in Schritt 1 zu verfolgen und mehrere Arbeitsgruppen einzurichten, wobei stets der Mehrwert im Auge behalten werden sollte, der sich daraus ergibt, dass verschiedene Personen über die Organisation und den Übergang zur Kreislaufwirtschaft nachdenken.

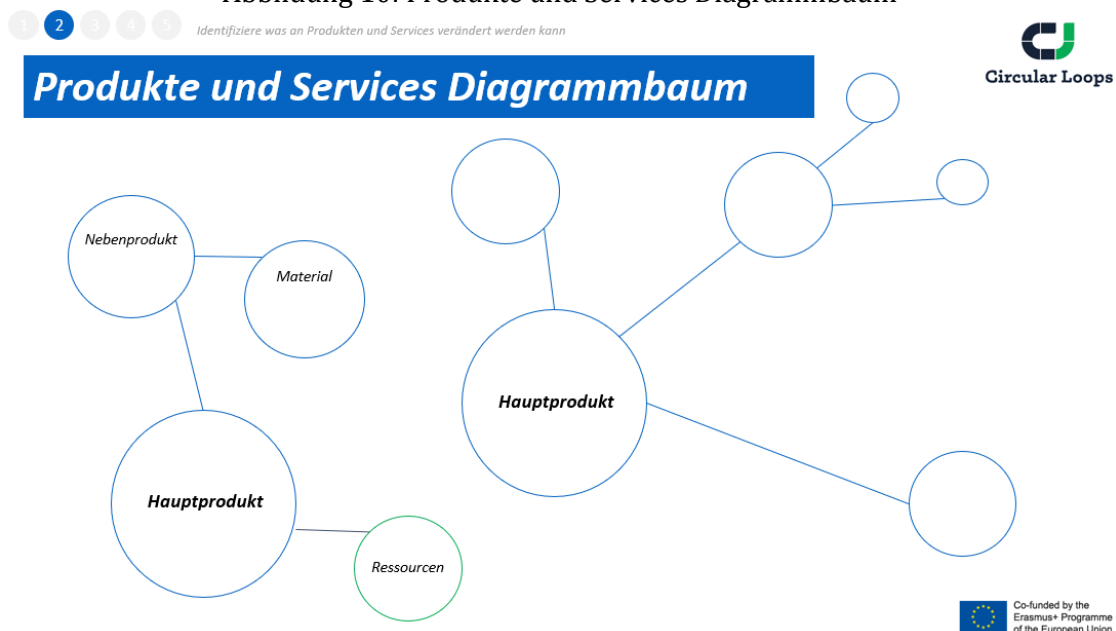
Um dies zu erreichen, werden zwei Werkzeuge vorgeschlagen: der Produkt- und Dienstleistungsdiagrammbaum und die Anwendung der Rs auf Ihre Produkte und Dienstleistungen. Der empfohlene Zeitaufwand für diesen Schritt beträgt sechs Stunden pro Gruppe. Diese sechs Stunden können in zwei Stunden für das erste Werkzeug und vier Stunden für das zweite Werkzeug aufgeteilt werden, die sich auf eine Woche verteilen lassen.

Nach der Durchführung von Schritt 2 werden Sozialunternehmen besser verstehen, wie sie die Hierarchie der Kreislaufwirtschaft auf ihre Produkte und Dienstleistungen anwenden und bessere Entscheidungen treffen können, wenn es um die Produkte und Dienstleistungen geht, die sie verbrauchen und anbieten.

### 2.1. Produkte und Services Diagrammbaum

In erster Linie müssen Unternehmen alle Produkte und Dienstleistungen identifizieren, mit denen sie zu tun haben, und zwar nicht nur im Rahmen ihrer Haupttätigkeit, sondern auch bei Nebentätigkeiten, im Back-Office, in den Räumen, in denen ihre Mitarbeiter arbeiten oder zu denen sie Zugang haben, usw. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass jedes Produkt oder jede Dienstleistung, die das Unternehmen verwendet oder verkauft, berücksichtigt werden muss. Zu diesem Zweck wird die Verwendung des Diagrammbaums Produkte und Dienstleistungen vorgeschlagen.

Abbildung 10: Produkte und Services Diagrammbaum



Quelle: Erstellt von den Autoren





Das Diagrammbaum-Tool soll Unternehmen dabei helfen, alle Produkte, Dienstleistungen, Materialien und Ressourcen aufzulisten, die in der gesamten Betriebskette verwendet werden. Dieser Schritt ist entscheidend, um später zu verstehen, wie diese Produkte und Dienstleistungen in ein Kreislaufmodell überführt werden können.

Die Übung beginnt mit der Identifizierung der wichtigsten Produkte und Dienstleistungen, die das Unternehmen liefert, die die mittleren/größeren Kreise des Diagramms ausfüllen. Daraus ergeben sich auch Teilprodukte. Danach sind sie in der Lage, an alle Materialien, Ressourcen und Ausrüstungen zu denken, die für die Herstellung und Lieferung jedes Produkts, Teilprodukts und jeder Dienstleistung erforderlich sind. Die Produkte und Materialien müssen nicht ausschließlich für den Produktionsprozess verwendet werden. Wenn Sie ein Dienstleistungsunternehmen sind, können Sie an alle Produkte denken, die zu Ihrem Geschäftszyklus gehören, wie Computer, Autos, Arbeitsmittel usw.

Es wird einige Ressourcen geben, die nicht unbedingt mit einem bestimmten Produkt/einer bestimmten Dienstleistung verbunden sind, und daher können die Kreise separat gezeichnet werden. Diejenigen, die das Instrument ausfüllen, sollten sich frei fühlen, Kreise und Linien so hinzuzufügen, wie es in ihrem spezifischen Kontext sinnvoll ist. Es wird vorgeschlagen, dass jedes Team/jede Arbeitsgruppe etwa zwei Stunden für das Ausfüllen dieses Tools benötigt.

## 2.2. Anwendung der Rs auf Ihre Produkte und Dienstleistungen

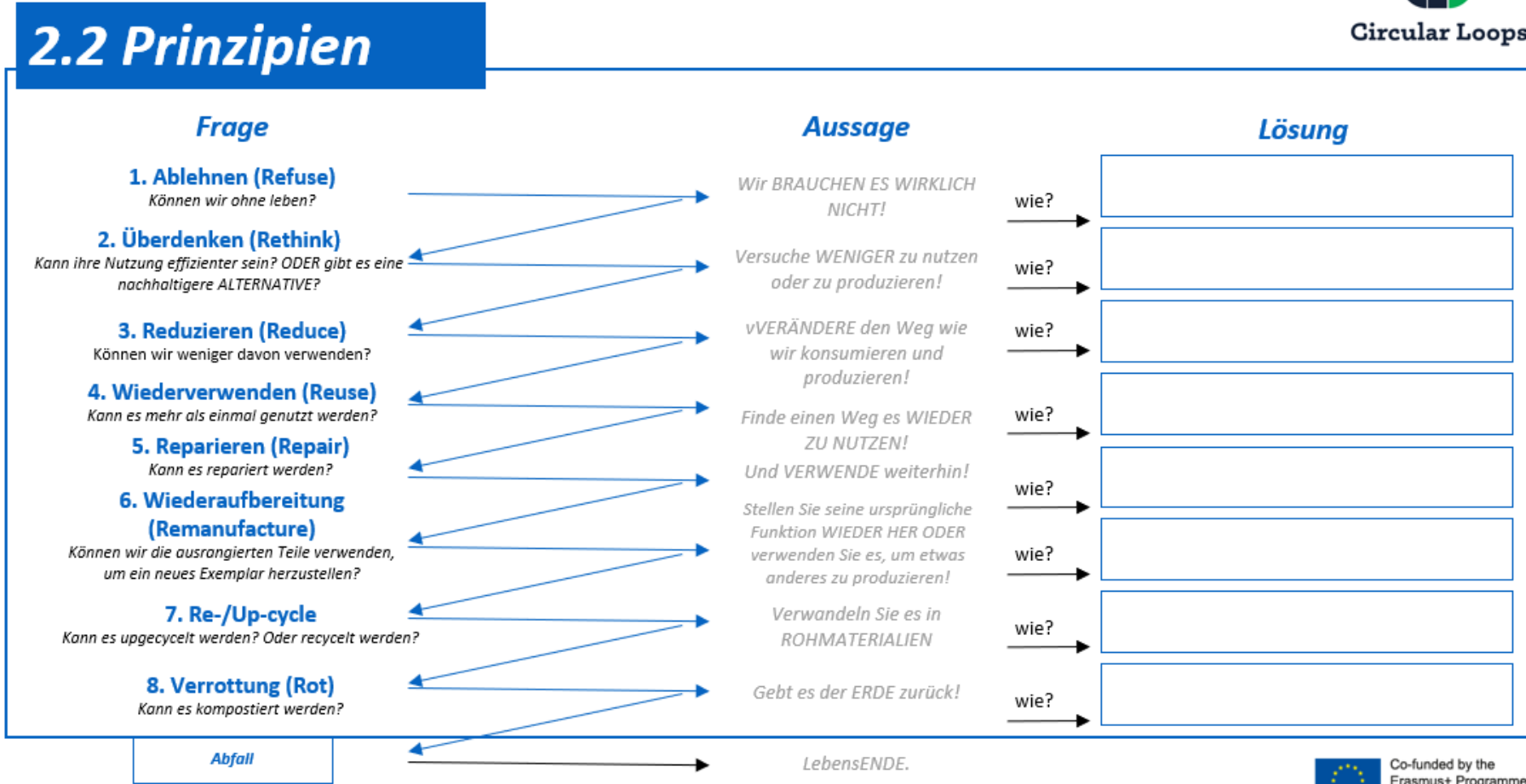
Bevor wir zur nächsten Übung übergehen, wollen wir die Bedeutung der 8 Rs der Kreislaufwirtschaft hervorheben, die es ermöglichen, eine Hierarchie von Maßnahmen zu erstellen. Organisationen sollten den kleineren Kreisläufen Vorrang einräumen, um den Verbrauch von Materialien und Energie zu optimieren, und dabei die Kriterien der Circularity Hierarchy beachten: "Je kleiner der Kreislauf, desto größer die Rentabilität des Gesamtsystems" (Sustainn, 2017). Jedes R wird in dem nachstehend vorgestellten Tool näher erläutert.

1. Ablehnen (Refuse)
2. Überdenken (Rethink)
3. Reduzieren (Reduce)
4. Wiederverwenden (Reuse)
5. Reparieren (Repair)
6. Wiederaufarbeitung (Remanufacture)
7. Re-/Up-cycle
8. Verrottung (Rot)

Vor diesem Hintergrund besteht der Zweck der nächsten Übung darin, die Rs-Prinzipien auf die Produkte, Materialien und Ressourcen anzuwenden, die in den Betrieben verwendet werden. Es wird vorgeschlagen, dass jedes Team/jede Arbeitsgruppe etwa vier Stunden benötigt, um dieses Instrument auszufüllen.

Abbildung 11: Rs Prinzipien

1 2 3 4 5 *Identifiziere was an Produkten und Services verändert werden kann*



Quelle: Entwickelt von den Autoren

Um dies in die Praxis umzusetzen, sollten Sie sich alle in Übung 2.1 identifizierten Materialien und Ressourcen ansehen. Für jedes wird ein Werkzeug verwendet. Die Idee ist, den R-Fragen eine nach der anderen zu folgen. Jedes Mal, wenn die Antwort auf eine der Fragen "ja" lautet, sollten Sie eine Erklärung für eine Nachhaltigkeitslösung aufschreiben und diese anschließend anwenden.

Im Folgenden finden Sie eine praktische Schritt-für-Schritt-Anleitung:

1. Beginnen Sie in der linken oberen Ecke. Mit der ersten R-Frage: REFUSE - "Können wir ohne es leben?" Wenn ja, bedeutet das, dass die Organisation es vielleicht gar nicht braucht. Wir sind darauf "programmiert", Dinge als Bedürfnisse zu betrachten, wenn wir sie oft erwerben und benutzen, bevor wir fragen, ob wir sie wirklich brauchen. Das erste Prinzip der Kreislaufwirtschaft besteht darin, unsere Denkweise zu ändern und den Überkonsum zu stoppen, indem wir den Verbrauch von nicht notwendigen Dingen ablehnen. Beispiel: Trinkhalme. Sie werden nicht benötigt, es sei denn, man ist nicht in der Lage, den Kopf zurückzulehnen.

2. Wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass die Ressource tatsächlich notwendig ist, gehen Sie zur zweiten Frage über: RETHINK - Fragen Sie sich: "Kann ich die Art und Weise, wie ich Dinge tue, so ändern, dass die Nutzung dieser Ressource effizienter ist? Oder gibt es vielleicht eine nachhaltigere Alternative für dieses Material?" Oft gibt es bessere Möglichkeiten, Dinge zu tun, wir müssen nur innehalten und überlegen, wie. Beispiel: Für fast alles, was weggeworfen wird, gibt es eine dauerhafte Alternative. Ersetzen Sie Plastiktüten durch Taschentücher, kochen Sie Kaffee in einer Kaffeemaschine statt mit Einwegkapseln, schreiben Sie Notizen auf Ihrem Schreibtisch statt auf Papier.

3. Wenn es keine bessere Alternative für diese Ressource gibt, kommen wir zur dritten Frage: REDUZIEREN - "Kann ich weniger davon verwenden?" Diese Frage hängt mit der vorherigen zusammen, geht aber davon aus, dass die vorhandene Alternative bereits optimal ist; die Frage ist also, ob es möglich ist, den Verbrauch zu reduzieren. Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie müssen sich die Hände abtrocknen und es gibt nur Einweg-Papierhandtücher. Versuchen Sie Folgendes: Nachdem Sie Ihre Hände gewaschen haben, schütteln Sie sie 10-mal (wenn eine Pflanze in der Nähe ist, lassen Sie sie regnen). Wenn Sie sich jetzt noch die Hände abtrocknen wollen, benutzen Sie nur ein Papierhandtuch statt 3, 5 oder 8...

4. Die nächste Frage ist: WIEDERVERWENDUNG - "Kann es mehr als einmal verwendet werden?" Viele Produkte können mehrmals verwendet werden, bevor ihre Lebensdauer endet, und wir können uns dafür entscheiden, Materialien oder Produkte zu verwenden, die von Natur aus wiederverwendbar sind. Ein Beispiel: Eierkartons können wiederverwendet werden, indem man sie zum Großeinkauf mitbringt, um die gekauften Eier zu transportieren. Es ist immer besser, sich für wiederverwendbare, statt für Einwegprodukte zu entscheiden.

5. Wenn es so aussieht, als ob das Produkt das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat, gehen Sie weiter zu: REPARATUR - "Ist es möglich, das Produkt zu reparieren?" Manchmal sieht das Produkt zwar kaputt aus, ist aber nur defekt, und es ist möglich, seine Lebensdauer zu verlängern, indem man es repariert, anstatt es wegzuworfen. Beispiel: Mit dem richtigen Know-how und vielleicht nur ein paar neuen Bauteilen können viele elektronische und elektrische Geräte repariert werden. Das gilt für Autos, Smartphones, Computer und Haushaltsgeräte, aber auch für Kleidung.



6. Wenn ein Produkt unglücklicherweise kaputt ist, sollten Sie es nicht wegwerfen, sondern wiederaufbereiten: "Können wir seine Teile verwenden, um ein neues Produkt herzustellen, entweder mit demselben Zweck oder um etwas anderes zu produzieren?" Wenn nicht für uns, kann es für die Produktion eines anderen nützlich sein. Die hier verwendeten Beispiele sind die gleichen wie bei REPAIR: Computer, Kleidung, Haushaltsgeräte usw.

7. Wenn die Teile nicht mehr nützlich sind, weder für uns noch für jemand anderen, dann: RECYCLE ODER UPCYCLE - "Können wir die Teile zu Rohstoffen machen?" Produkte werden aus Teilen hergestellt, die häufig entweder den industriellen Umwandlungsprozess durchlaufen, bei dem Rohstoffe für neue Produktionen entstehen (Recycling), oder den kreativen Umwandlungsprozess, bei dem neue Produkte mit künstlerischem oder ökologischem Wert entstehen (Upcycling). Z.B.: Recyceln Sie Plastik, um daraus eine neue Wasserflasche zu machen; upcyclen Sie Ihre Kleidung (die nicht mehr brauchbar ist), um sie in Küchentücher zu verwandeln.

8. Hier kommt das letzte R: ROT - "Kann es in die Erde zurückkehren?" Obwohl wir ein Bewusstsein für den Überschuss an Lebensmitteln schaffen sollten, der produziert wird, und damit auch für die Menge an Lebensmitteln, die täglich von der Lebensmittelindustrie weggeworfen wird, gibt es ein besseres Ende für die Lebensmittel, die übrig bleiben und nicht gegessen werden. Es gibt verschiedene Verfahren zur Kompostierung der meisten Lebensmittel und organischen Materialien, die dem Planeten nicht schaden (wenn sie frei von Chemikalien sind), und der Verrottungsprozess nährt die Erde. Beispiel: Obst- und Gemüseschalen und -kerne, die nicht gegessen werden können, Kaffeesatz und, je nach Verrottungsprozess, Knochen und Öle oder bestimmte Materialien wie farbfreier Karton.

Abfälle sollten unsere letzte Option sein. Er wird nicht in den R-Prozess einbezogen, nicht nur weil er nicht mit einem R beginnt. Abfall ist keine nachhaltige Lösung, wie sie von der Kreislaufwirtschaft vertreten wird.

Durch das Nachdenken über diese Fragen und ihre Beantwortung sowie durch die Informationen, die Sie in Schritt 1 zusammengetragen haben, werden die Organisationen einer Kreislaufwirtschaft viel näherkommen.

### 3. Binden Sie Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft ein

Die Ellen McArthur Foundation hebt die Bedeutung der Anwendung von Kreislaufwirtschaftsverfahren am Arbeitsplatz hervor, da dies allen Bereichen des Unternehmens helfen kann, die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft zu verstehen und die Anwendung dieser Verfahren zu festigen. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten in dieser Phase einbezogen werden, um neue Ideen zu entwickeln.

Darüber hinaus sollten der Arbeitsplatz und insbesondere das Büro mit einer zirkulären Denkweise analysiert werden. So sollten Manager beispielsweise prüfen, ob es Möglichkeiten gibt, Fahrgemeinschaften für Mitarbeiter zu bilden, die mit dem Auto anreisen und in derselben Gegend wohnen; organische Abfälle sollten in einem anderen Behälter gesammelt werden, damit sie an ein Kompostunternehmen geliefert werden können, das sie in Dünger umwandeln und zu einem günstigeren Preis an Mitarbeiter mit Gärten weiterverkaufen kann; in Bezug auf Möbel "können Büros neue Möbel kaufen und sie im Rahmen eines Rückkaufprogramms zurückgeben, neu angefertigte Möbel aus vorhandenen Rohstoffen kaufen oder vorhandene Möbel auffrischen und in einen neuwertigen Zustand versetzen lassen" (Elle McArthur Foundation). Ein weiteres Beispiel für den erfolgreichen Einsatz der Kreislaufwirtschaft im Bürobereich ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen wie ELISE, einem in Lille ansässigen Unternehmen, das Büromaterialien - von Papier bis hin zu Lampen - sammelt und recycelt und dann zu neuem Material verarbeitet. Das Unternehmen verfügt über eigene Container, die es gegen eine monatliche Gebühr in Unternehmen aufstellt, sowie über einen eigenen Abholservice für den "Abfall", der für ELISE ein Rohstoff ist. ELISE verarbeitet mehr als 17.000 Tonnen Abfall pro Jahr. Darüber hinaus hat das Unternehmen auch 275 solidarische Arbeitsplätze geschaffen (Living Circular, 2017).

Um Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft einzubinden, werden 4 Instrumente vorgeschlagen: Die E-Mail-Einladung zum Circular Office Workshop; die Speed Ideas; die How, Now, Wow Matrix; und die What? Warum? Wo? Wann? Wie? Jetzt? Matrix. Nach Befolgung von Schritt 3 sind Sozialunternehmen in der Lage, ihre Mitarbeiter dazu zu bringen, die Organisation von innen heraus zu verändern und die wertvollsten Ideen einzufangen, die den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft vorantreiben werden.

#### 3.1. Circular Büro Workshop E-Mail Einladung

Dieses Modell kann zur Vorbereitung des Teams auf den Workshop verwendet werden und wird einfach per E-Mail an alle Teilnehmer verschickt.

Abbildung 12: Einladungs E-Mail zum Workshop

1 2 **3** 4 5 Binden Sie Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft ein

Circular Loops

### 3.1 Circular Büro Workshop – Einladungsemail

**Ziel:** Unser Büro soll umweltfreundlicher werden, indem es an das Modell der Kreislaufwirtschaft angepasst wird.

**Gewünschte Ergebnisse:** Definition von Methoden, Techniken, Werkzeugen und Lösungen, die zur Umsetzung eines Kreislaufwirtschaftsmodells beitragen.

**Agenda:** Ideenfindung und Entwicklungsaktivitäten (Brainstorming + How now wow matrix); Definition eines Aktionsplans (Was? Warum? Wo? Wann? Wie? Jetzt?).

**Rollen:** Das gesamte Team sollte sich mit Ideen, Wissen und Standpunkten beteiligen. Je mehr Köpfe, Hände und Stimmen, desto weiter können wir kommen.

**Regeln:** Jeder sollte sich beteiligen und jedem Raum und Zeit geben, sich zu äußern; es gibt keine falschen Ideen, alle sind wertvoll. Jede Person kann weitere Themen vorschlagen, die hier nicht erwähnt wurden.

**Zeit:** Der Workshop dauert 1h45 und wird in 3 Blöcke unterteilt:

1. 10' Eisbrecher + 10' Speed-Ideen + 10' Kommentare/Diskussion
2. 30' Matrix how now wow + 10' Kaffeepause
3. 20' Was? Warum? Wo? Wann? Wie? Jetzt? + 15' Diskussion/Schlussfolgerung

Quelle: Entwickelt von den Autoren


Nachdem Sie Ihr Team zu dem Workshop eingeladen haben, ist es nun an der Zeit, ihn durchzuführen. Wählen Sie eine Zeit, die für alle geeignet ist, und machen Sie sich an die Arbeit! Während des Workshops sollten Sie die folgenden 3 Übungen durchführen, daher sollte der Workshop etwa 4 Stunden dauern.

### 3.2. Schnelle Ideen

Ziel dieses ersten Tools ist es, Ideen zu entwickeln, wie der Übergang zur Kreislaufwirtschaft im Büro der Organisation vollzogen werden kann, wie in der Einladung, die Sie zuvor verschickt hatten, vorgeschlagen. Die vorgeschlagene Zeit für die Anwendung des Tools beträgt 15 Minuten. Zusammen mit der Zeit, die für die Erklärung des Tools benötigt wird, wird empfohlen, eine halbe Stunde für das Speed Ideas Tool einzuplanen. Es können mehrere Teams eingeladen werden, mit diesem Tool zu arbeiten, da mit mehr Personen auch mehr Ideen generiert werden können


Abbildung 13: Schnelle Ideen Tool

1 2 **3** 4 5 *Binden Sie Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft ein*

  
Circular Loops

## 3.2 Schnelle Ideen

Ideenfindung	Ideenentwicklung	Vorstellung
<p><i>Welche Ideen kommen Ihnen in den Sinn??</i></p> <p style="text-align: right;">3min</p>	<p><i>Skizzieren/ Gestalten/ Konzipieren/ Schreiben/ Entwickeln/ Spezifizieren/ Definieren</i></p> <p style="text-align: center;"><i>[die Ideen, die im vorherigen Schritt aufkamen]</i></p> <p style="text-align: right;">9min</p>	<p><i>Wählen Sie die besten Ideen aus dem vorherigen Schritt aus und stellen Sie sie Ihren Kollegen vor. Wählen Sie die besten Ideen aus dem vorherigen Schritt aus und stellen Sie sie Ihren Kollegen vor.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>(Vergessen Sie nicht, dass Sie nur 3 Minuten Zeit haben)</i></p> <p style="text-align: right;">3min</p>

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage der Hyper Island Toolbox

Um das Tool Speed Ideas anzuwenden, sollten Sie die folgenden Schritte befolgen:

1. In den ersten drei Minuten der Übung sollte jede Person so viele Merkmale/Aspekte (im Zusammenhang mit dem Thema Kreislaufwirtschaft und Kreislaufbüro), wie ihr einfallen, auf mehrere Klebezettel schreiben und diese in die erste Spalte des in Abbildung 13 dargestellten Instruments kleben.
2. Danach werden die Teilnehmer in Gruppen eingeteilt (mindestens 1 / maximal 4 Elemente pro Gruppe). Die Klebezettel werden für jede Gruppe gleichmäßig aufgeteilt und nach dem Zufallsprinzip vergeben. Sie sollen als Anregung für die Entwicklung von Ideen zum Thema Kreislaufwirtschaft dienen. Die Gruppen haben 9 Minuten Zeit, um an diesen Ideen zu arbeiten.
3. Alle kehren in die größere Gruppe zurück, wo jede Gruppe ihre Ideen in 3 Minuten vorstellen soll.

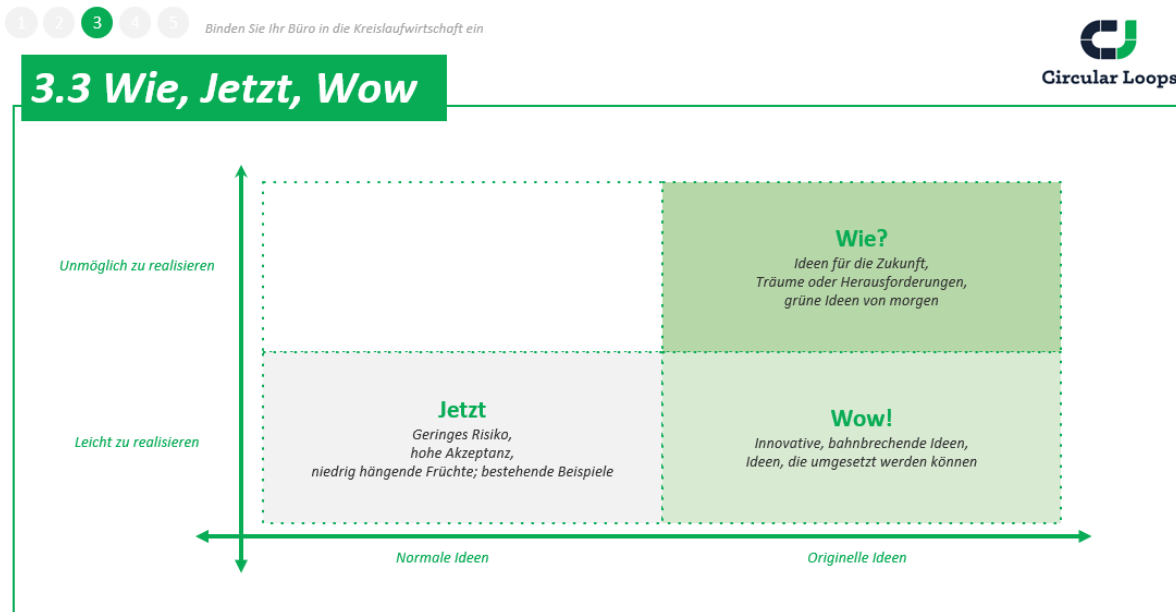
Ziel dieser Übung ist es nicht, fertige und vollständige Lösungen zu finden, sondern einen Anreiz zu schaffen, sich mit der zirkulären Denkweise zu befassen. Stärker strukturierte und formalisierte Lösungen werden im weiteren Verlauf des Übergangsprozesses durchdacht und entwickelt.

### 3.3. Wie, Jetzt, Wow Matrix

Der Zweck der "How, Now, Wow"-Matrix besteht darin, Ideen nach ihrer Originalität und der Einfachheit ihrer Anwendung zusammenzufassen und zu kategorisieren. Diese Übung sollte nach den Speed-Ideen entwickelt werden, bei denen die Teilnehmer die Gelegenheit hatten, über die Kreislaufwirtschaft und ein kreisförmigeres Büro nachzudenken.



Abbildung 14: Wie, Jetzt, Wow Matrix



Quelle: Von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Arbeiten des Center for Development of Creative Thinking (COCD) ausgearbeitet. Informationen über die COCD-Matrix wurden in dem von Ramon Vullings, Igor Bytbeier und Godelieve Spaas verfassten Buch "Creativity Today" veröffentlicht.

Es gibt 3 Kategorien von Ideen, je nach dem Grad ihrer Originalität (horizontale Achse) und dem Grad der Einfachheit der Anwendung (vertikale Achse):

**Blau:** Die Ideen, die in den JETZT-Quadranten gehören, sind einfache und normale Ideen. Sie bergen ein geringes Risiko und ein hohes Maß an Akzeptanz.

**Gelb:** Die Ideen, die in den Quadranten WIE? eingeordnet werden, sind originell, erfordern aber einen erheblichen Aufwand zur Umsetzung. Sie können als Herausforderungen für die Zukunft betrachtet werden.

**Grün:** Die Ideen, die in den WOW!-Quadranten aufgenommen werden, sind originell, innovativ und leicht umsetzbar.

Um dieses Instrument erfolgreich anzuwenden, sollten Sie die folgenden Schritte befolgen:


1. Die Ideen werden auf Karten aufgeschrieben und im Raum verteilt.
2. Jedes Teammitglied hat einen Klebepunkt in jeder Farbe (blau, gelb, grün). (\*Die Anzahl der Punkte kann erhöht werden, wenn es viele Ideen gibt). Jedes Teammitglied wählt die drei besten Ideen (eine für jede Kategorie) und klebt einen farbigen Punkt vor jede Idee.
3. Wenn alle abgestimmt haben, zählen Sie die Anzahl der Stimmen für jede Idee, um sie zu kategorisieren und sie entsprechend in der Matrix zu platzieren.

### 3.4. What? Why? Where? When? How? Now? Matrix







Dieses Instrument ist eine direkte Folge der in Schritt 3.3 vorgestellten Matrix.


Abbildung 15: Wer? Was? Warum? Wo? Wann? Wie?

1 2 **3** 4 5 *Binden Sie Ihr Büro in die Kreislaufwirtschaft ein*

  
 Circular Loops

3.4 Wer? Was? Warum? Wo? Wann? Wie?

 <b>Wer?</b>	 <b>Was?</b>	 <b>Warum?</b>	 <b>Wo?</b>	 <b>Wann?</b>	 <b>Wie?</b>
Interessengruppe 1					
Interessengruppe 2					
Interessengruppe 3					
Interessengruppe 4					
Interessengruppe 5					
Interessengruppe 6					
Interessengruppe 7					
Interessengruppe 8					

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Mobi

Zunächst sollten die Ideen, die in der Jetzt, Wie, Wow-Matrix entwickelt wurden, in die linke Spalte (Was) eingetragen werden. Vergessen Sie nicht, die von der Matrix vorgeschlagene Reihenfolge einzuhalten (von der am einfachsten umzusetzenden Idee bis zu den komplizierteren), um das Vorankommen des Prozesses nicht zu behindern (die Mitarbeiter könnten frustriert sein, wenn sie versuchen, die "Wow"-Ideen umzusetzen, da diese viel komplexer sind als die "Jetzt"-Ideen). Füllen Sie dann die folgenden Spalten nach diesen Anweisungen aus:

- *Warum? Begründen Sie, warum es wichtig ist, die Idee umzusetzen. Sie sollte sehr konkret sein. Zum Beispiel: Die Maßnahme besteht darin, mit dem Recycling des Papiers unseres Unternehmens zu beginnen. Warum? Weil es direkt in den Abfall wandert.*
- *Wo? Der Ort, an dem das Ideal umgesetzt werden soll. Ist es im Front Office? Im Back-Office? Auf dem Weg zur Arbeit? Etc.*
- *Wann? Datum des Beginns, Häufigkeit und Frist der Umsetzung*
- *Jetzt? Bezieht sich auf den Status der Umsetzung, z. B. "in der Umsetzung", "in Arbeit", "abgeschlossen".*

Diese letzte Spalte ist naturgemäß veränderbar, da sie einen Status darstellt. Aber auch alle anderen Spalten können je nach Bedarf geändert werden. Nach der Einführung dieses letzten Instruments hat die Organisation die notwendigen Schritte unternommen, um einen reibungslosen Übergang zur Kreislaufwirtschaft zu gewährleisten. Vergessen Sie nicht, Ihr eigenes Tempo zu bestimmen und die kleinen Erfolge zu feiern

## 4. Lokale Synergieeffekte erschaffen

Trotz der Nützlichkeit der Schritte 1, 2 und 3 ist es eine Tatsache, dass sich Sozialunternehmen im Bereich der Kreislaufwirtschaft profilieren können, indem sie die soziale/menschliche Seite der Kreislaufwirtschaft berücksichtigen. Die Schaffung lokaler Synergien ist ein wesentlicher Schritt, wenn es darum geht, die Menschen und die Gemeinschaft in den zirkulären Übergang einzubeziehen. Nach Henrysson und Nuur (2021) "hat das soziale Vertrauen in und das Vertrauen in lokale Institutionen Miteigentum und Zusammenarbeit unterstützt und ermöglicht und Kapazitäten für weitere langfristige kollektive Maßnahmen geschaffen" (S. 160).

Gemeinschaften sind ein wesentlicher Bestandteil sowohl von Sozialen Unternehmen als auch von der Kreislaufwirtschaft und somit von wesentlicher Bedeutung für die Soziale Kreislaufwirtschaft. Ziel dieses Schritts ist es, die lokalen Organisationen und Akteure zu identifizieren, die das Unternehmen bei seiner Mission, von der linearen zur Kreislaufwirtschaft überzugehen, unterstützen können. Denken Sie an die Gemeinschaft, der Sie angehören, und machen Sie sich diese zunutze. Laut Matthew Allen, Spezialist für Kreislaufwirtschaft, "müssen diese Umstellungen, um wirklich effektiv und transformativ zu sein, lokal angemessen und gemeinschaftsorientiert sein und Möglichkeiten für benachteiligte Menschen schaffen" (Impact Boom, 2021). Für Sozialunternehmen, die bereits versuchen, diesen Schwerpunkt in ihrer täglichen Arbeit zu berücksichtigen, wird dies recht organisch sein.

Um dies zu erreichen, werden 3 Instrumente vorgeschlagen: Die Liste der bestehenden Stakeholder, die Karte zur Suche nach neuen Stakeholdern und die Karte der Stakeholder. Die Hauptidee besteht darin, die Gemeinschaft, in der die Organisation angesiedelt ist, und die Partner, zu denen sie Beziehungen unterhält, für die Kreislaufwirtschaft zu gewinnen und die Akteure zu identifizieren, die bereits die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft anwenden und mit ihnen zusammenarbeiten. Es wird vorgeschlagen, dass die Organisationen etwa 6 Stunden für diesen Schritt aufwenden. Am Ende werden die Sozialunternehmen in der Lage sein, ihre Partnerschaften und die Synergien, die sie auf der Ebene der Kreislaufwirtschaft schaffen, zu bewerten und sich dafür zu entscheiden, Beziehungen zu entwickeln, die die Kreislaufwirtschaft fördern.

### 4.1. Liste der bestehenden Stakeholdergruppen

Dieses Instrument dient dazu, die vorhandenen Stakeholder aufzulisten und dient als Grundlage für die Analyse der Stakeholder. Die Organisationen sollten die Tabelle mit ihren wichtigsten Stakeholdern, geordnet nach Kategorien, ausfüllen. Damit die Liste vollständig ist, wird vorgeschlagen, dass die Liste von mehreren Mitarbeitern verteilt wird und dass diese eine gewisse Zeit zum Ausfüllen haben. Zum Beispiel könnte jeder Mitarbeiter eine Woche lang eine dieser Listen auf seinem Schreibtisch haben und die Stakeholder einfügen, wenn er an sie denkt oder mit ihnen arbeitet. Auf diese Weise wird die Liste vollständiger sein, als wenn man nur ein paar Stunden Zeit dafür hätte.

Abbildung 16: Liste der bestehenden Interessengruppen

1 2 3 **4** 5 Lokale Synergieeffekte erschaffen

**4.1 Liste der bestehenden Interessengruppen**

Circular Loops

<b>Partner</b>	<b>Gemeinschaft</b>	<b>Begünstigte</b>	<b>Lieferanten</b>
Interessengruppe 1	Interessengruppe 1	Interessengruppe 1	Interessengruppe 1
Interessengruppe 2	Interessengruppe 2	Interessengruppe 2	Interessengruppe 2
Interessengruppe 3	Interessengruppe 3	Interessengruppe 3	Interessengruppe 3
Interessengruppe 4	Interessengruppe 4	Interessengruppe 4	Interessengruppe 4
Interessengruppe 5	Interessengruppe 5	Interessengruppe 5	Interessengruppe 5
Interessengruppe 6	Interessengruppe 6	Interessengruppe 6	Interessengruppe 6
Interessengruppe 7	Interessengruppe 7	Interessengruppe 7	Interessengruppe 7
Interessengruppe 8	Interessengruppe 8	Interessengruppe 8	Interessengruppe 8

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

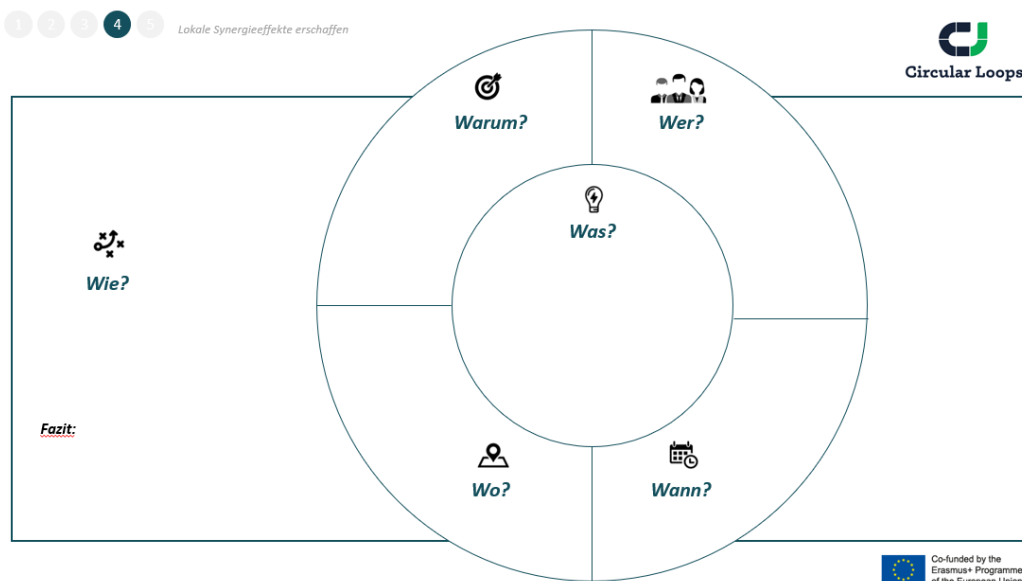
Quelle: Ausgearbeitet von den Autoren dieses Dokuments

Danach wird vorgeschlagen, dass sich die Organisationen in der Gemeinschaft, in der sie tätig sind, umsehen und nach neuen Partnerschaften suchen.

### 4.2. Suche nach neuer Stakeholderkarte

Zur Erleichterung dieser Suche und zur Einbeziehung von Mitarbeitern, die eine neue Perspektive für neue institutionelle Beziehungen einnehmen können, können die Organisationen das folgende Instrument verwenden:

Figure 17: Suche nach neuen Interessengruppen



Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Mobi



Die Organisationen sollten jedem Teammitglied zwei Exemplare dieses Instruments aushändigen: Das erste Exemplar ist für die Analyse eines bestehenden Stakeholders (auf der Grundlage der vorangegangenen Übung) bestimmt; das zweite Exemplar dient der Identifizierung und Analyse eines neuen/potentiellen/vorgeschlagenen Stakeholders. Dies ist eine Aufgabe, die individuell und mit etwas Zeitaufwand entwickelt werden muss (der vorgeschlagene Zeitrahmen beträgt 1-2 Wochen für die Fertigstellung beider Karten).

Die einzelnen Felder sollten entsprechend ausgefüllt werden:

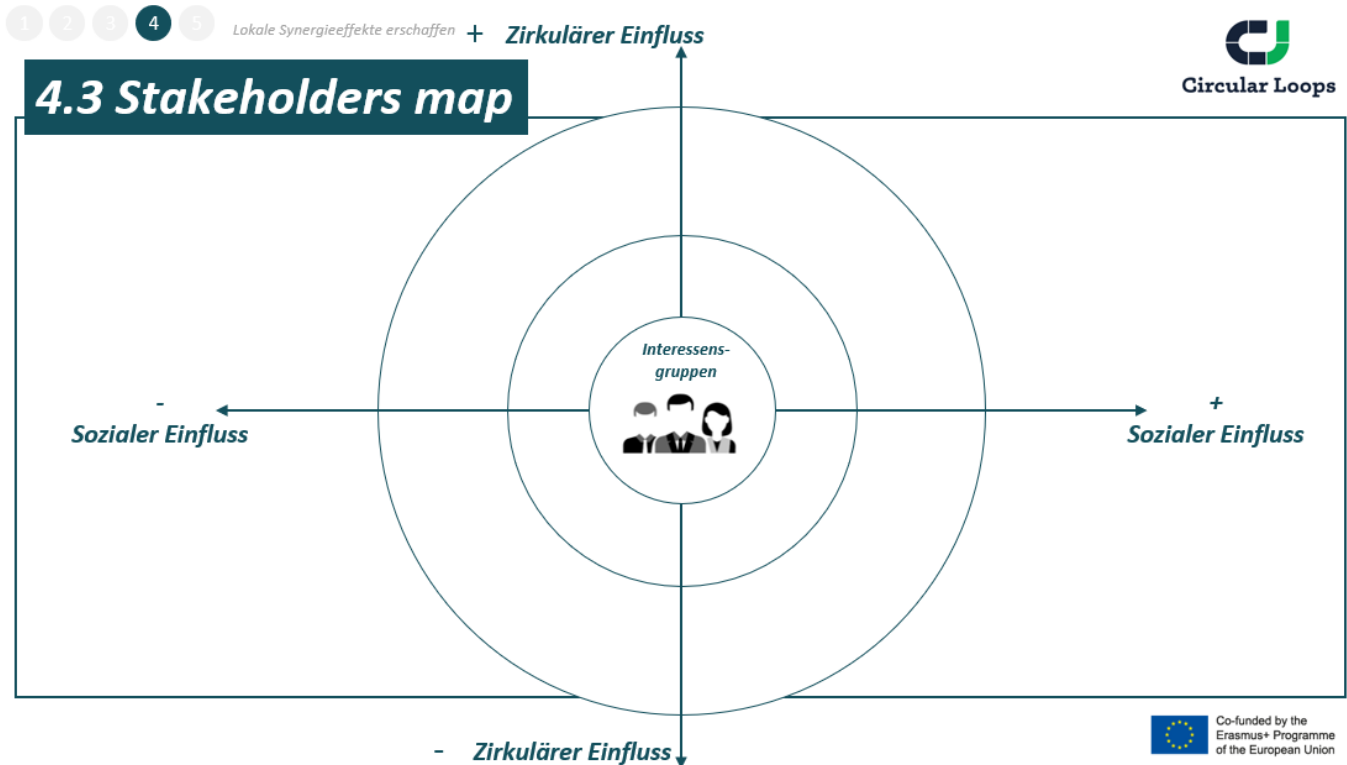
- wer ist der Stakeholder
- wann könnte er eintreten
- wo könnte er eintreten, d.h. in welchem Teil des organisatorischen Prozesses
- warum sollten sie eintreten
- was sie für die Ziele der Organisation bedeuten

Es wird vorgeschlagen, die ausgefüllten Karten während der für die laufende Aufgabe vorgesehenen Zeit mit dem Team auf einer Tafel zu teilen, damit sich jeder schrittweise mit den bestehenden und potenziellen Stakeholdern vertraut machen kann.

Nach dieser Identifizierung ist es an der Zeit zu verstehen, ob die Beziehungen tragfähig sind, indem man das nächste Instrument anwendet:

### 4.3. Karte der Stakeholder

Abbildung 18: Karte der Stakeholder



Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Mobi

In der Gruppe sollten die Teams alle ausgefüllten Karten an der Tafel sammeln und jedes Teammitglied sollte nacheinander die beiden von ihm analysierten Stakeholder vorstellen. Dies sollte schnell geschehen (nicht mehr als 1-2 Minuten pro Präsentation). Nach dieser Präsentation sollten die Stakeholder in der oben genannten Stakeholder-Karte (z. B. mit Haftnotizen) entsprechend dem Grad der sozialen Auswirkungen und der Auswirkungen auf den Kreislauf, die ihnen zugeschrieben werden, platziert werden. Die Stakeholder, die den höchsten Grad an sozialer Wirkung und Kreislaufwirkung aufweisen (obere rechte Ecke des Tools), sind diejenigen, auf die sich die Organisation konzentrieren sollte.

Durch die Anwendung dieser Methoden werden Organisationen in der Lage sein, über den Tellerrand hinauszuschauen, und es werden mit Sicherheit unerwartete neue Partnerschaften entstehen.

## 5. Aktionszeit!

Um Maßnahmen zu ergreifen, d. h. um die Kreislaufwirtschaft in Ihrer Organisation nach den Schritten 1 bis 4 anzuwenden, müssen Sie: Herausforderungen annehmen, Ziele setzen und Fortschritte messen.

### **Akzeptiere Herausforderungen**

Gehen Sie davon aus, dass es beängstigend sein kann, sich von alten Gewohnheiten zu lösen, die seit langem in die Struktur Ihres Unternehmens eingeflossen sind. Dies wird einige Herausforderungen mit sich bringen, daher ist es wichtig, dass Sie Prioritäten setzen und sich darüber im Klaren sind, dass Sie nicht alles gleichzeitig erreichen können und dass das Engagement für die Kreislaufwirtschaft ein Marathon und kein Sprint ist.

### **Ziele setzen**

In Anbetracht dessen müssen die Unternehmen Prioritäten setzen und entscheiden, wo sie zuerst handeln wollen. Zu diesem Zweck schlagen die Forscher des Chief Economist Office von PWC Netherlands vor, dass Unternehmen zunächst die Bereiche analysieren, in denen es einfacher ist, Veränderungen umzusetzen, z. B. beginnend mit den organischen Abfällen, die von den Arbeitnehmern im Büro produziert werden, indem sie die Frage stellen: "Was ist der unmittelbare Aktionsplan, den Ihre Teams umsetzen können?" (PWC, 2019, S.44).

Darüber hinaus sollten laut PWC die so genannten Kreislauf-Neulinge, d. h. Organisationen, in denen Kreislaufwirtschaft noch nicht Teil ihrer Realität ist, die Kreislaufwirtschaft erst dann ausbauen, wenn die erste Maßnahme, die sie als Priorität festlegen, erfolgreich umgesetzt wurde.

Je weiter eine Organisation auf der Leiter der Kreislaufwirtschaft aufsteigt, desto anspruchsvoller werden die Ziele sein. So sollten sich beispielsweise "Circularity Champions auf zirkuläre Wertschöpfung, Innovation und die Schaffung neuer Einnahmequellen, Produkte und Dienstleistungen konzentrieren" (PWC, 2019, S.45).

Es wird empfohlen, dass das Sozialunternehmen eine Art von Instrumenten verwendet, um diese Punkte zu klären und anzugehen, wie die vorgeschlagenen: die Prioritätsdefinitionsmatrix und die GANTT. Nach Anwendung dieser Instrumente ist das Sozialunternehmen dann in der Lage, seine Ziele klar zu definieren.

### **5.1. Matrix zur Definition von Prioritäten**

Für diese Prioritätensetzung wird das folgende Instrument vorgeschlagen. Diese Matrix hilft den Organisationen, ihre Entschlüsse anhand von vier Hauptkategorien zu überdenken: strategische Relevanz, benötigte Zeit, Auswirkungen der Maßnahme und Fachwissen für die Umsetzung.



Abbildung 19: Matrix zur Definition von Prioritäten

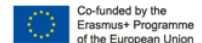
1 2 3 4 5 Aktionszeit

## 5.1 Definition von Prioritäten

Jedes Feld einer jeden Entschließung sollte wie folgt bewertet werden:  
1 Punkt - niedrig; 2 Punkte - mittel; 3 Punkte - hoch.



		Kategorien				Gesamt
		Strategische Relevanz Ergebnis	Benötigte Zeit Ergebnis	Einfluss der Aktivität Ergebnis	Fachwissen zur Umsetzung Ergebnis	
Beschluss	1. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	2. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	3. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	4. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	5. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	6. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte
	7. Schreiben Sie hier	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte	Punkte



Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Mobi

Auf der Grundlage der in den verschiedenen Übungen definierten Entschließungen (beste potenzielle Stakeholder; Entschließungen für ein Kreislaufbüro; Lösungen für Produkte und Dienstleistungen) sollten die Organisationen diese nun in dem Tabellen-Tool zusammenfassen und jeweils bewerten:

- die strategische Relevanz: wie wichtig ist dies für die Mission der Organisation?
- die Schnelligkeit: Wie schnell kann es umgesetzt werden?
- die Auswirkungen: Wie groß sind die sozialen Auswirkungen und die Auswirkungen auf die Kreislaufwirtschaft?
- der Grad der Einfachheit: Wie leicht kann sie umgesetzt werden?

Jedes Feld jeder Entschließung sollte wie folgt bewertet werden: 1 Punkt - niedrig; 2 Punkte - mittel; 3 Punkte - hoch.

Schließlich werden die Punkte addiert, um eine Gesamtbewertung für jede Lösung zu erhalten. Die Resolutionen mit den höchsten Punktzahlen sind diejenigen, denen Priorität eingeräumt werden sollte.

Nach der Festlegung der Prioritäten für jede Lösung ist es an der Zeit, einen Aktionsplan zu erstellen.

## 5.2. GANTT

Ein GANTT ist ein Instrument, mit dem Aufgaben oder Projekte geplant und terminiert werden können. Es ist hilfreich, um Zeitpläne für jede Aufgabe zu definieren, so dass sie eine klare Frist haben, was von unschätzbarem Wert ist, wenn man versucht, neue Projekte oder Modelle, wie die Kreislaufwirtschaft, umzusetzen

Abbildung 20: GANTT



Quelle: Erarbeitet von den Autoren dieses Dokuments auf der Grundlage von Mobi <sup>3</sup>

### i) Fortschritte messen

Um zu verstehen, ob die gesetzten Ziele erreicht werden, ist es unerlässlich, den Fortschritt zu messen. Fachleute warnen davor, dass es keine universelle Standardmethode zur Messung der Auswirkungen von Kreislaufwirtschaftskonzepten gibt, dass es aber sinnvoll ist, drei Haupt-Messgrößen anzuwenden (PWC, 2019, S. 46):

- 1) Betriebliche Effizienz - Kennzahlen zur Ressourceneffizienz (z. B. Verringerung des Energieverbrauchs) und zu Ressourceneinsparungen (z. B. Verringerung des Kunststoffverbrauchs)
- 2) Nachhaltigkeitsleistung - Kennzahlen zu Nachhaltigkeitsthemen (z. B. CO<sub>2</sub>-Emissionen), häufig auf der Grundlage von Berichtsstandards wie der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Carbon Disclosure Project (CDP), die Vergleiche erleichtern sollen

<sup>3</sup> [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

3) Wertschöpfung - Metriken, die sich auf den Kreislaufwert beziehen, wie z. B. der prozentuale Anteil des Umsatzes, der auf Produkte mit einem Kreislaufprofil entfällt

Darüber hinaus ist es wichtig, bei der Messung des Fortschritts auch einen Triple-Bottom-Line-Ansatz zu verfolgen. Die Unternehmen müssen sich fragen, inwieweit Umwelt- und Sozialaspekte bei der Kosten-Nutzen-Analyse (neben den finanziellen Aspekten) berücksichtigt werden. Wird der soziale Aspekt der Kreislaufwirtschaft nicht berücksichtigt, kann dies zu schlechten Entscheidungen und nicht nachhaltigen Ergebnissen führen. Diesbezüglich, weist die Circular Metrics Forscherin Olga van Meeteren auf die Notwendigkeit hin, soziale Metriken zur Messung der Kreislaufwirtschaft zu berücksichtigen (2021):

Abbildung 21: Soziale Metriken zur Messung der Kreislaufwirtschaft

1 2 3 4 **5** Aktionszeit

## 5.2 Soziale Metriken

Menschenrechte	Gesellschaft	Produkt	Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit	Andere
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderarbeit</li> <li>• Zwangs- und Pflichtarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung der Interessensgruppen bei Entscheidungen</li> <li>• sozialer Zusammenhalt</li> <li>• öffentliche Ordnung</li> <li>• Ernährungssicherheit</li> <li>• Armut</li> <li>• Bewertung der Auswirkungen auf die Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundengesundheit und – Sicherheit</li> <li>• Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</li> <li>• faire Handelsbeziehungen</li> <li>• Verwendung von Konfliktressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Arbeitsplätzen durch das CE-Geschäftsmodell</li> <li>• Schaffung von Arbeitsplätzen in der Organisation</li> <li>• Durch Arbeitsplätze generiertes Einkommen</li> <li>• Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Ausbildung und Schulung</li> <li>• Qualität und Wohlbefinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korruption</li> <li>• Sanierungsmaßnahmen</li> <li>• Staatsführung</li> </ul>

Quelle: van Meeteren (2021)

Dieser integrierte Ansatz ist sehr hilfreich, aber genau wie bei der Festlegung von Zielen müssen sich die Organisationen darüber im Klaren sein, in welchem Stadium sie diese Metriken anwenden wollen. Die Metriken sollten beschlossen und diskutiert werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Fortschrittmessung ein wesentlicher Bestandteil des Kreislaufwirtschaftsprozesses ist und als solcher behandelt werden sollte, da sie Organisationen dabei hilft, in ihren Kreislaufwirtschaftsbemühungen voranzukommen. Es hängt jedoch immer von den Zielen und dem Stand der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft in Ihrer Organisation ab.

Unabhängig davon, für welche Messgrößen sich Ihre Organisation entscheidet, werden die folgenden Instrumente zur Fortschrittmessung empfohlen.

### 5.3. Lösungs Evaluation Board

Das erste Instrument, das bei der Fortschrittsmessung hilfreich ist, ist die Lösungsbewertungstafel. Mit dieser Tafel wird bewertet, wie jede durchgeführte Maßnahme zu den Zielen der Kreislaufwirtschaft beigetragen hat. Die Bewertung sollte im Voraus geplant werden.

Abbildung 22: Lösungs-Evaluierungs-Board

1 2 3 4 **5** Aktionszeit

## 5.3 Lösungsevaluierung

 **den Aktivitäten**

	ACTION 1	ACTION 2	ACTION 3	ACTION 4	ACTION 5	ACTION 6	ACTION 7	ACTION 8
<b>Beitrag zu/r</b>	BSP.: Problemlösung <i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	BSP.: Förderung der Beteiligung <i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	BSP.: Lebensqualitätsverbesserung <i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	BSP.: ist es umsetzbar? <i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	BSP.: Beziehungsbesserung zum Rechtssystem <i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	<i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	<i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	<i>Schreiben</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>	Score <i>Punkte</i>
	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>	<b>Total:</b> <i>Punkte</i>

Quelle: Erarbeitet von den Autoren auf Basis von Mobi<sup>4</sup>

Für jede durchgeführte Maßnahme werden 11 Fragen gestellt. Die Bewertung erfolgt anhand einer 3-stufigen Skala:

- 1 Punkt - sie hat wenig beigetragen;
- 2 Punkte - sie hat etwas beigetragen;
- 3 Punkte - sie hat einen großen Beitrag geleistet.

Nach der Summierung der Punkte für jede Aktion werden die Aktionen mit den höchsten Punktzahlen als diejenigen mit dem größten Gesamtbeitrag zur sozialen Kreislaufwirtschaft bewertet.


<sup>4</sup> [MOBi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Reintegration \(epea.org\)](http://MOBi - Mobilizing Society Towards (ex) Offenders Reintegration (epea.org))

## 5.4. Nachbereitung

Dieses Instrument sollte dazu dienen, die Entwicklung der einzelnen Entschlüssen quantitativ zu überwachen.


Abbildung 23: Nachbereitungs-Board

1 2 3 4 5 Aktionszeit



5.4 Nachbereitung

ENTSCHLIESSUNG / AKTION	MASSEINHEIT	WIE MISST MAN	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3	
			JAN	JUL	JAN	JUL	JAN	JUL



Quelle: Von den Autoren dieses Dokuments ausgearbeitet

Dieses Instrument sollte dazu dienen, die Entwicklung der einzelnen Entschlüssen quantitativ zu überwachen.

Vor jeder Maßnahme sollten eine Messeinheit sowie die Messmethoden (wie Ressourcen, Häufigkeit und andere nützliche Hinweise) festgelegt werden.

Es wird vorgeschlagen, dieses Follow-up kontinuierlich durchzuführen und alle 6 Monate zu registrieren.

## 4. Fazit

Es ist zu hoffen, dass diese Methodik es Sozialunternehmen ermöglicht, die Kreislaufwirtschaft erfolgreich umzusetzen, indem sie Wertvorschläge finden, die durch die potenziellen Wiederverwendungen, die Minimierung der Abfallerzeugung und der Umweltauswirkungen sowie durch die Entwicklung von Multi-Stakeholdern ermöglicht werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorgeschlagene Methodik fünf Schritte umfasst, wobei der erste Schritt die Grundlage für die folgenden Maßnahmen bildet:

Zunächst wird ein klares Bild der Organisation gezeichnet.

Zweitens: Ermitteln, was an den Produkten und Dienstleistungen getan werden kann;

Drittens: Ermitteln, wie der Betrieb zirkuläre Geschäftsmodelle umsetzen kann;

Viertens, lokale Synergien schaffen;

Fünftens: Umsetzung der Veränderungen, indem man Herausforderungen annimmt, Ziele setzt und Fortschritte misst.

Innerhalb dieser fünf Schritte hat diese Methodik die Verwendung von 16 Instrumenten empfohlen. Trotz der Empfehlung eines spezifischen Zeitrahmens für jedes Instrument wird den Unternehmen empfohlen, diese Methodik innerhalb von drei Monaten anzuwenden, um die Aktivitäten rechtzeitig zu organisieren und zu entwickeln und um den Übergang zur Kreislaufwirtschaft mit dem normalen Geschäftsverlauf der Organisation zu verbinden.

Wir hoffen, dass Sie nach der Befolgung der Schritte und der Anwendung der Instrumente echte Veränderungen in unserer Organisation feststellen werden, aber lassen Sie sich nicht entmutigen, denn nicht immer schließt sich der Kreis (Wortspiel beabsichtigt)! Jede Organisation hat ihren eigenen Rhythmus und ihre eigenen Prioritäten, wie in diesem Dokument bereits erwähnt wurde. Das Wichtigste ist, dass Sie sich zu einem zirkulären Ansatz verpflichten und verstehen, dass die Kreislaufwirtschaft der Weg in die Zukunft für Ihre Organisation, Ihre Gemeinschaft und für unseren Planeten ist!





## 5. Quellen

- Dacin et al. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37-57
- Deloitte. (2021). Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021. Retrieved from [Sustainability & Consumer Behaviour 2021 | Deloitte UK](#)
- Ellen MacArthur Foundation. What is Circular Economy? Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. Circular design toolkit. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. What Can I do Within my Business. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/what-can-i-do-within-my-business>
- European Commission. (2021). Incentives to Boost the Circular Economy. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/news/incentives-boost-circular-economy-guide-public-authorities-2021-jun-22>
- Hahn, T. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* 127(2), p.297-316. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/259568751\\_Tensions\\_in\\_Corporate\\_Sustainability\\_Towards\\_an\\_Integrative\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/259568751_Tensions_in_Corporate_Sustainability_Towards_an_Integrative_Framework)
- Henrysson, M., Nuur, C. (2021). The Role of Institutions in Creating Circular Economy Pathways for Regional Development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), p.149-171. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1070496521991876>
- Impact Boom. (2021). Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. Retrieved from <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy>
- Laláková, E. (2018). Social Entrepreneurship and Circular Business Models: creating a triple bottom line value. Amsterdam Business School [Thesis]. Retrieved from <https://scripties.uba.uva.nl/document/668248>
- Living Circular. (2017). The Circular Economy moves into the office!. Retrieved from <https://www.livingcircular.veolia.com/en/eco-citizen/circular-economy-moves-office>
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, 41(1), 36-44. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/222436408\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Research\\_A\\_Source\\_of\\_Explanation\\_Prediction\\_and\\_Delight](https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight)
- Padilla-Rivera, A. et al. (2020). Addressing the Social Aspects of a Circular Economy: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/1/43/pdf>
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.





- PWC. (2019). The Road to Circularity: Why a Circular Economy is becoming the new normal. Retrieved from: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-the-road-to-circularity-en.pdf>
- Robinson, S. (2017). Social Circular Economy: Opportunities for People, Planet and Profit [Report]. Retrieved from [http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social\\_circular\\_economy.pdf](http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social_circular_economy.pdf)
- Sinek, S. (2020). The Golden Circle. Available at <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Smith-Gillespie, A. (2017). Defining the Concept of Circular Economy Business Model. Retrieved from <http://www.r2pipproject.eu/wp-content/uploads/2017/04/Defining-the-Concept-of-Circular-Economy-Business-Model.pdf>
- Stratan, D. (2017). Success factors of sustainable social enterprises through Circular Economy perspective. Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development, 1, p.17-23. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/318184178\\_Success\\_Factors\\_of\\_Sustainable\\_Social\\_Enterprises\\_Through\\_Circular\\_Economy\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/318184178_Success_Factors_of_Sustainable_Social_Enterprises_Through_Circular_Economy_Perspective)
- Sustainable Guide. (2018). Circular Economy. Retrieved from <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/>
- Sustainn. (2017). Circularity Canvas: Methodology to Outline Circular Business Models. Retrieved from <http://www.wearesustainn.com/en/2017/03/circularity-canvas-methodology-circular-business-models/>
- TEDGlobal. (2013). Got a wicked problem? First, tell me how you make toast [Video]. Available at [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)
- TEDxPuget Sound. (2009). How Great Leaders Inspire Action [Video]. Available at [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)
- van Meeteren, O. (2021). Why Your Circular Business May Not Be as Sustainable as You Think, Retrieved from [Why your circular business may not be as sustainable as you think \(circle-economy.com\)](https://www.circle-economy.com/why-your-circular-business-may-not-be-as-sustainable-as-you-think)
- Vaner, C. (2021). What is Process Mapping? Benefits and Examples of Process Maps. Retrieved from <https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html>

## Project Partners



**Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021**

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.