

STRATEGISCHE PLANUNG

WAS IST STRATEGISCHE
PLANUNG?



INHALT

Einführung_____	3
Erwartete Lernergebnisse _____	4
Übung zur Selbstreflexion _____	5
Die Kreislaufwirtschaft des ReSOLVE-Rahmens_____	6
Strategischer und politischer Rahmen der Europäischen Union für die Kreislaufwirtschaft - Green Deal _____	9
Praktisches Wissen über strategische Zusammenarbeit für Innovationen in der Kreislaufwirtschaft (Fallstudie)_____	12
Strategische Zusammenarbeit - den Kreislauf schließen _____	16
Einrichten eines strategischen Planungsprozesses____	18
Abschließende Bewertungsaufgabe _____	21
Abschlusstest _____	24
Weitere Lektüre und Ressourcen _____	26



EINFÜHRUNG

Sehen Sie sich das Video an, um mehr über strategische Planung zu erfahren.

Dieses Video gibt eine Einführung in die strategische Planung und zeigt Beispiele aus der Praxis. Es wird erläutert, wie die strategische Planung sowohl Kunden als auch Herstellern zugutekommen kann und wie sie Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft fördert.



ERWARTETE LERNERGEBNISSE

WISSEN	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnis der 4 Hauptkonzepte der Kreislaufwirtschaft des ReSOLVE-Rahmens und des Prinzips des Naturkapitals• Kenntnisse über den sich abzeichnenden strategischen und politischen Rahmen der EU für die Kreislaufwirtschaft - Green Deal• Praktische Kenntnisse der Methoden der strategischen Planung in der Kreislaufwirtschaft• Praktisches Wissen über die strategische Zusammenarbeit für Innovationen in der Kreislaufwirtschaft (Fallstudie)• Praktische Kenntnisse über Moocs und Netzwerke für die strategische Zusammenarbeit - Schließen des Kreislaufs
FERTIGKEITEN	<ul style="list-style-type: none">• Beschreiben Sie die strategischen Ziele eines Unternehmens der Kreislaufwirtschaft• Beschreiben Sie den strategischen Rahmen der EU und stellen Sie fest, inwieweit er mit den eigenen Fachleuten übereinstimmt.• Anwendung eines strategischen Planungsprozesses zur Erstellung strategischer Ziele für die eigene Unternehmensplanung• Finden Sie die wichtigsten strategischen Partner für Innovationen in der Kreislaufwirtschaft in Ihrem eigenen Unternehmen
HALTUNGEN	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnis der strategischen Konzepte der Kreislaufwirtschaft und Bereitschaft, diese in den strategischen Planungsprozess einzubringen• Bereitschaft, die strategischen Prioritäten der EU in die strategische Unternehmensplanung einzubeziehen• Verständnis für die Bedeutung der Entwicklung eines praktischen strategischen Plans, der sich in die Kreislaufwirtschaft einfügt• Bereitschaft, mit strategischen Partnern und Netzwerken zusammenzuarbeiten und Kreisläufe zu schließen



ÜBUNG ZUR SELBSTREFLEXION

Herzlich willkommen! In diesem Quiz werden Sie mit 8 Fragen konfrontiert, die Ihnen zeigen sollen, wie viel Grundwissen Sie über strategische Planung haben.

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT DES RESOLVE-RAHMENS

Iyer-Raniga (2019) dokumentiert, dass Arup und die Ellen MacArthur Foundation den ReSOLVE-Rahmen für den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft in der gebauten Umwelt entwickelt haben. Dazu gehören Regenerate, Share, Optimise, Loop, Virtualise und Exchange. Jede Rahmenkomponente kann in allen Hierarchien der gebauten Umwelt eingesetzt werden:

- **Bei der Regenerierung** geht es um die Erneuerung und Wiederbelebung des Naturkapitals, wobei der Schwerpunkt auf dem Schutz, der Wiederherstellung und der Stärkung der Stabilität des Ökosystems liegt.
- **Die gemeinsame Nutzung** schlägt vor, den Einsatz von Vermögenswerten zu erhöhen, die Praxis von Vermögenswerten zusammenzulegen und Vermögenswerte wiederzuverwenden/zu akklimatisieren.
- **Die Optimierung** umfasst die Verbesserung der Systemleistung, die Erhaltung des Lebenszyklus der Anlagen, die Verringerung des Ressourcenverbrauchs und die Umsetzung der umgekehrten Logistik.
- Kreislaufverbindungen zur Erhaltung von Produkten und Materialien in Kreisläufen, wobei der Schwerpunkt auf inneren Kreisläufen liegt, so dass die Herstellung und Aufarbeitung von Produkten und Teilen sowie das Recycling von Materialien Vorrang haben.
- **Virtualisierung** bedeutet, dass die Nutzung von Ressourcen durch virtuelle Nutzung ersetzt wird, dass materielle Produkte und Dienstleistungen durch virtuelle Dienstleistungen ersetzt werden, dass physische durch virtuelle Standorte ersetzt werden und dass Dienstleistungen aus der Ferne erbracht werden.



An dieser Stelle werden gemeinsame Geschäftsmodelle besonders wichtig.

- **Der Austausch** betrifft den Einsatz zeitgemäßer Geschäftsmodelle, anpassungsfähiger Gestaltung und Nutzung, Untervermietung und leistungsbezogener Modelle zur Schaffung anpassungsfähiger und verbesserter nutzerorientierter Konzepte. Der Austausch umfasst auch die Verwendung verschiedener Materialinformationen in Gebäuden, das Angebot von Dienstleistungsmodellen und den Einsatz modernster Technologie, wo dies relevant ist.
- Weitere Informationen über den RE-SOLVE-Rahmen: <https://www.youtube.com/watch?v=JnXawXkZ6Mg>



**STRATEGISCHER UND
POLITISCHER RAHMEN DER
EUROPÄISCHEN UNION FÜR DIE
KREISLAUFWIRTSCHAFT - GREEN
DEAL**

Laut Norton Rose Fulbright (2021) ist der Green Deal der Europäischen Union der wichtigste aktuelle Entwicklungsplan der EU, um die EU-Wirtschaft auf ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell umzustellen. Unter der Leitung von Ursula von der Leyen zielt der Green Deal darauf ab, Europa bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu machen, was zu:

- eine sauberere Umwelt,
- mehr erschwingliche Energie,
- intelligenter Verkehr,
- neue Beschäftigungsmöglichkeiten,
- und letztlich eine bessere Lebensqualität.

Erstens wird der Europäische Green Deal das Ziel der Klimaneutralität gesetzlich verankern. Unabhängig davon, wer die Europäische Union bis zum Jahr 2050 regiert, ist ein kohlenstofffreies Klima das vorrangige Ziel. Danach wird die EU-Kommission vorschlagen, das Ziel für die Gasemissionen der EU bis 2030 zu erhöhen. Derzeit liegt es bei 40 % und soll auf 50-55 % erhöht werden. Bis 2030 müssen wir also die europäischen Emissionen im Vergleich zu 1990 um bis zu 55 % senken. Die EU kann dann gleichzeitig andere Ziele und Rechtsvorschriften verschärfen. Zum Beispiel das Ziel für erneuerbare Energien bis 2030, das derzeit bei 32 % liegt. Sie könnte auch höhere CO₂-Kosten erheben, berichtet WindEurope (2020).

Andererseits möchten sie nicht, dass die europäische Industrie durch einseitige Konkurrenz untergeht, wenn die außereuropäischen Länder nicht ihren Beitrag zur Unterstützung des Klimawandels leisten, weshalb sie eine EU-Kohlenstoffgrenzsteuer auf bestimmte Importe aus



Ländern einführen, die dem Klimawandel weniger zugetan sind (WindEurope, 2020).

Darüber hinaus wird es auch eine neue EU-Industriestrategie geben. Die Priorität des Green Deal ist die Klimaneutralität bis 2050, aber um das zu erreichen, müssen wir dies bis 2030 schaffen. Daher wird sich die EU-Kommission stark für die Durchsetzung der nationalen Energie- und Klimapläne 2030 einsetzen. Und um die gesamte Energiewende zu steuern und sicherzustellen, dass es sich um einen richtigen Übergang handelt, der niemanden ausschließt, hat die Kommission einen Investitionsplan für ein nachhaltiges Europa mit einem Volumen von über 1 Billion Euro vorgelegt (Norton Rose Fullbright, 2021, WindEurope, 2020).



**PRAKTISCHES WISSEN
ÜBER STRATEGISCHE
ZUSAMMENARBEIT FÜR
INNOVATIONEN IN DER
KREISLAUFWIRTSCHAFT
(FALLSTUDIE)**

Nach Angaben der Responsible Business Alliance (2019) sind Cisco und andere Unternehmen auf natürliche Ressourcen angewiesen, um ihre Produkte herzustellen und zu exportieren. Das prognostizierte Ende der potenziellen Zugänglichkeit wichtiger Rohstoffe wird jedoch eine große Gefahr für die Geschäftskontinuität darstellen, wenn die Unternehmen ihren Betrieb wie erwartet wieder aufnehmen.

Cisco will beim Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft führend sein und hat 2018 ein neues, unternehmensweites Kreislaufwirtschaftsprogramm eingeführt. Die zeitgemäße Strategie des Unternehmens geht von der Art und Weise, wie es seine Produkte entwirft, herstellt und liefert, bis hin zu der Art und Weise, wie es die vorhandenen Vermögenswerte wertschätzt und sie zu neuen Produkten umgestaltet. Darüber hinaus geht das Unternehmen davon aus, dass es einen Wandel über die eigenen Grenzen hinaus herbeiführen kann, indem es bestehenden und potenziellen Kunden die Möglichkeit gibt, seine Technologie zu nutzen, um ihre nachhaltigen Lösungen zu modellieren (Responsible Business Alliance, 2019).

Das Unternehmen hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt und die nötigen Ressourcen bereitgestellt, um erhebliche Fortschritte bei der Verringerung seines Umwelteinflusses und der Förderung einer Kreislaufwirtschaft zu erzielen. Cisco treibt die Kreislaufwirtschaft durch eine Reihe von Unternehmen voran, darunter:

- geschlossene Kunststoffkreisläufe und abfallfreie Prozesse,
- Erhöhung des Anteils an recycelten Materialien in



Produkten und Verpackungen,

- Auswuchten und Segmentieren von Teilen,
- und die Durchführung und Bewertung des Werts der aktuellen Lösungen (Responsible Business Alliance, 2019).

Der Weg zu einer Kreislaufwirtschaft kann von Cisco nicht im Alleingang beschritten werden. Das Unternehmen ist bestrebt, mit seinen Zulieferern, Partnern, Kollegen und den Gemeinden, die es unterstützt, zusammenzuarbeiten, um dieses Konzept auf globaler und lokaler Ebene zu verwirklichen.

In der Responsible Business Alliance (2019) heißt es weiter, dass sich das Unternehmen auf die verstärkte Einführung der Kreislaufwirtschaft konzentriert, mit dem Ziel,; Die Bemühungen von Cisco um die Kreislaufwirtschaft konzentrieren sich auf fünf Hauptbereiche:

- Trennung der Unternehmensentwicklung von der Nutzung der begrenzten Ressourcen,
- Abfall aus dem System zu entfernen,
- und die Umstellung auf erneuerbare Energien.

Das Unternehmen ist bestrebt, Methoden und Geschäftsmodelle, die auf die Kreislaufwirtschaft ausgerichtet sind, in seine eigenen internen und weitreichenden Aktivitäten zu implementieren: Es fördert die Kreislaufwirtschaft für seine Verbraucher und engagiert sich in einem größeren Ökosystem, um die Kreislaufwirtschaft in allen Unternehmen und Sektoren voranzubringen.



Die Responsible Business Alliance (2019) berichtet, dass sich die Initiativen von Cisco zur Kreislaufwirtschaft auf fünf Hauptbereiche konzentrieren:

1. Kreisförmiges Design
2. Zirkuläre Operationen
3. Zirkulärer Verbrauch
4. Zirkuläre Lösungen
5. Führungsrolle im Ökosystem

Das Kreislaufwirtschaftsprogramm von Cisco arbeitet mit einem zuverlässigen Programmmanagementbüro unter der Leitung des Senior Vice President, Supply Chain Operations. Die Gruppe verfügt über mehrere Ebenen von Leitungsgremien und funktionsübergreifenden Arbeitsgruppen, um ihre programmatischen Ziele und strategischen Präferenzen festzulegen und umzusetzen. Das Team arbeitet ebenfalls auf breiter Ebene mit Branchengremien, Kollegen, Lieferanten und anderen Interessengruppen zusammen, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern (Responsible Business Alliance, 2019).



**STRATEGISCHE
ZUSAMMENARBEIT - DEN
KREISLAUF SCHLIESSEN**

Die Kreislaufwirtschaft erfordert strategisches Denken: Unternehmen sollten sich nicht mehr auf den individuellen finanziellen Gewinn konzentrieren, sondern auf die Entwicklung des gesamten Systems. Dies erfordert eine Zusammenarbeit zwischen und innerhalb von Unternehmen (Het Groene Brein, 2022).

Het Groene Brein (2022) argumentiert, dass die Zusammenarbeit zwischen und innerhalb von Unternehmen für eine Kreislaufwirtschaft besonders notwendig ist, da die Akteure stärker aufeinander angewiesen sind und von einer modernisierten Zusammenarbeit stärker profitieren können. Wenn der Kreislauf einer Kette mit mehreren Unternehmen geschlossen ist, bedeutet dies, dass die Unternehmen bei ihren Rohstoffen voneinander abhängig sind. Die gesamte Kette verschlechtert sich dadurch, wenn Materialien in einem Kettenschritt ihren Wert verlieren, so dass Aufwand, Nutzen und Risiken angemessen kommuniziert werden. Darüber hinaus müssen die Geschäftsbereiche innerhalb eines Unternehmens stärker zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die Herkunft und der Wert von Rohstoffen zuordenbar bleiben.

Weitere Informationen über die Bedeutung der strategischen Zusammenarbeit sowie einige Beispiele finden Sie unter:



EINRICHTEN EINES STRATEGISCHEN PLANUNGSPROZESSES

Laut dem Lucid Content Team (2022) ist es wichtig, dass Sie vor dem strategischen Planungsprozess einige Schritte durchgehen, um sich und Ihr Unternehmen auf den Erfolg vorzubereiten.

- 1. Legen Sie Ihre strategische Positionierung fest:** Diese Phase bildet die Grundlage für alle weiteren Arbeiten. Sie müssen wissen, wo Ihr Unternehmen derzeit steht, um zu verstehen, wo und wie Sie in Zukunft vorgehen müssen. Der Einsatz von Hilfsmitteln wie einer SWOT-Analyse ist ein hervorragendes Instrument, um festzustellen, wo Ihr Unternehmen derzeit steht und wie Sie dies verbessern können, um die Kreislaufwirtschaft zu unterstützen. Dieser Ansatz kann häufig angewandt werden, um zu sehen, ob Ihr Unternehmen die gesetzten Ziele erreicht oder nicht.
- 2. Legen Sie Ihre Ziele fest:** Legen Sie Ziele fest, die Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützen werden. Ihre Ziele sollten mit Ihrem Unternehmensauftrag und -konzept übereinstimmen.
- 3. Entwickeln Sie einen Plan:** Da Sie nun Ihr Endziel kennen, müssen Sie einen strategischen Plan entwickeln, um dieses Ziel zu erreichen. Der Einsatz von Instrumenten wie Zeitplänen, Verantwortlichkeiten und Strategy Mapping ist eine praktikable Methode, um





Ihren gesamten Plan darzustellen. Mit Hilfe von Strategy Mapping lassen sich die Geschäftsprozesse einfach darstellen und Lücken für den Fortschritt aufzeigen.

4. Ausführen und Überwachen des Plans: Wenn Sie sich des Plans bewusst und sicher sind, sind Sie bereit, ihn in Ihrem Unternehmen anzuwenden. Jeder in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Umfeld muss den Plan kennen. Regelmäßige Überprüfungen des Plans helfen, Ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg zu halten.

5. Überprüfung und Überarbeitung des Plans: Die letzte Phase des Plans besteht darin, Ihren strategischen Geschäftsplan zu überprüfen und zu überarbeiten. Dies ermöglicht es Ihnen, Ihre Prioritäten neu zu bewerten und sich an die Erfolge und Misserfolge in Ihrem Unternehmen anzupassen.

ABSCHLIESSENDE BEWERTUNGSAUFGABE

TITEL DER AUFGABE:

Strategische Planung

ZIEL DER AKTIVITÄT:

Diese Aktivität soll innovativen Unternehmern, die dieses EduZine-Kursmaterial absolvieren, die Möglichkeit geben, einen strategischen Plan für ihr eigenes Unternehmen zu entwickeln, um ihre Position in der Kreislaufwirtschaft zu definieren.

Sie sind ein Geschäftsinhaber, der beschlossen hat, sein Unternehmen nachhaltiger zu gestalten, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Zu diesem Zweck müssen Sie einen strategischen Plan entwickeln, den Sie in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

ERFORDERLICHE ZEIT:

Die Teilnehmer benötigen für diese Aufgabe 2-3 Stunden.

ERFORDERLICHE MATERIALIEN:

Eine Kopie der Vorlage für die NOISE-Analyse kann kostenlos heruntergeladen werden:

<https://slidemodel.com/templates/noise-analysis-powerpoint-template/>

Die NOISE-Analyse kann in Papierform oder online über einen Laptop, ein Tablet oder ein Smartphone durchgeführt werden.

Eine kostenlose Vorlage für die Strategiekartierung kann kostenlos heruntergeladen werden:

<https://cloud.smartdraw.com/editor.aspx?templateId=5def4c5d-5fc7-4e3b-b056-af30d3cfaee5&noro=1&nsu=1>

Das Strategy Mapping kann in Papierform oder online mit einem Laptop, Tablet oder Smartphone ausgefüllt werden.

FORMAT FÜR DIE PRÄSENTATION:

Schritte zur Erfüllung der Aufgabe:

- Schritt 1: Der erste Schritt besteht darin, eine NOISE-Analyse



(Needs, Opportunities, Improvements, Strengths, and Exceptions) für Ihr Unternehmen durchzuführen. So können Sie feststellen, in welcher Position sich Ihr Unternehmen derzeit befindet und wie Sie sich weiterentwickeln können, um eine Kreislaufwirtschaft zu fördern.

Betrachten Sie die Dinge, die Sie derzeit in Ihrem Unternehmen tun, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern, die Dinge, die Ihr Unternehmen vielleicht nicht tut, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern, die Möglichkeiten, diese zu beheben, und was Sie vielleicht daran hindert, diese zu erreichen.

- Schritt 2: Nachdem Sie Ihre NOISE-Analyse abgeschlossen haben, ist es nun an der Zeit, Ihre Unternehmensziele festzulegen, um eine Kreislaufwirtschaft zu erreichen. Zum Beispiel die Steigerung der Abfallbewirtschaftung am Ende Ihres Geschäftsjahres. Denken Sie daran, dass Ihre Unternehmensziele mit dem Endziel Ihres Unternehmens, der Förderung einer Kreislaufwirtschaft, übereinstimmen sollten.
- Schritt 3: Nachdem Sie Ihre Ziele festgelegt haben, ist es an der Zeit, Ihren strategischen Plan zu entwickeln! Überlegen Sie sich, wie Sie diese Ziele erreichen wollen. Es kann von Vorteil sein, einen Zeitplan, eine Liste der zu erledigenden Aufgaben und ein Strategie-Mapping zu verwenden, um diesen Schritt abzuschließen.
- 4: Stellen Sie in Ihrem Unternehmen Lücken fest, an denen Sie arbeiten können, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern?
- Schritt 5: Wenn Sie Ihren strategischen Plan fertig haben, wie wollen Sie sicherstellen, dass er umgesetzt und verwaltet wird?
- Schritt 6: Wie wollen Sie den strategischen Plan Ihres Unternehmens und seine Bemühungen zur Unterstützung der Kreislaufwirtschaft bewerten?



Sind Sie bereit zu zeigen, was Sie mit dem EduZine gelernt haben? Haben Sie das Gefühl, dass Sie jetzt mehr über strategische Planung wissen als zu Beginn des Quiz zur Selbstreflexion? Wenn Sie alle Artikel im EduZine gelesen haben, werden Sie keine Probleme haben, dieses Quiz auszufüllen.

[Klicken Sie hier für die Übung.](#)



WEITERE LEKTÜRE UND RESSOURCEN

Strategische Planung

<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning#:~:text=Strategische%20Planung%20ist%20ein%20Prozess,der%20seine%20erklärte%20Vision%20erreichen%20kann.>

Strategie für die Kreislaufwirtschaft

<https://www.anthesisgroup.com/circular-economy/>

Der ReSOLVE-Rahmen

<https://skillcircle.eu/en/learning-platform/2/7/25/the-resolve-framework#:~:text=Was%20ist%20Kreislaufwirtschaft%3F&text=Das%20ReSOLVE%20Rahmenwerk%2C%20entwickelt%20von,Loop%2C%20Virtualise%2C%20and%20Exchange.>

Ein europäischer Green Deal

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Der EU Green Deal - Welche Auswirkungen hat er auf mein Unternehmen?

<https://www.cbi.eu/market-information/eu-green-deal-how-will-it-impact-my-business>

3 Wege, wie wir besser zusammenarbeiten können, um die Kreislaufwirtschaft zu stärken

<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/3-ways-we-can-collaborate-better-for-a-circular-economy/>

Zusammenarbeit als Wegbereiter für die
Kreislaufwirtschaft: Eine Fallstudie in einem
Entwicklungsland

https://eprints.whiterose.ac.uk/144152/1/SUBMITTED%20VERSION_COLLABORATION%20AS%20AN%20ENABLER_FEB%202019.pdf

Was ist strategische Planung? 5 Schritte und Prozesse

<https://asana.com/resources/strategic-planning>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



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



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435