

cewi

RESSOURCENEFFIZIENT  
KLIMANEUTRAL

# KOLLABORATION IN DER CIRCULAR ECONOMY

Best Practices und Lessons Learned für die Förderung von  
kollaborativen Circular Economy-Projekten in der Wirtschaft

Erfahrungen aus dem CEWI-Vorhaben

[cewi-projekt.de](http://cewi-projekt.de)



Stiftung  
KlimaWirtschaft

Wuppertal  
Institut

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit  
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# Liebe Leserinnen und Leser,

Systemisches Denken und wertschöpfungsübergreifende Stakeholder-Kooperationen sind für die Realisierung der Circular Economy in der deutschen Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Im Rahmen des dreijährigen CEWI-Vorhabens wurde dies bereits erprobt. CEWI hält daher als Pionierprojekt wichtige Erkenntnisse für zukünftige Multi-Stakeholder-Projekte zur Umsetzung der Circular Economy bereit. In einem fachlich angeleiteten Prozess wurden die zahlreichen Best Practices und Lessons Learned aus dem CEWI-Vorhaben erarbeitet und so aufbereitet, dass sie Organisationen und Förderern bei der Planung und Umsetzung ähnlicher Projekte helfen können. Die hier geteilten Erfahrungen und Empfehlungen sollen so dazu beitragen, die Circular Economy-Arbeit in Deutschland weiter zu beschleunigen und zu skalieren.

## Das CEWI-Vorhaben

Das vom **WWF Deutschland, der Stiftung KlimaWirtschaft** und dem **Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie** durchgeführte CEWI-Vorhaben führte rund 55 teilnehmende Personen aus 42 Unternehmen diverser Branchen und Größen zusammen, um Transformationsansätze der Circular Economy wissenschaftlich und in praktischen Projekten zu erproben. Aufgrund ihrer Bedeutung für den Klima- und Ressourcenschutz lag der Fokus der Arbeit im CEWI-Vorhaben auf den Sektoren Automobil und Gebäude.

In einem ersten Schritt wurden zunächst zwei umfassenden Vorstudien erstellt, in denen die Anwendbar-

keit der Grundsätze einer Circular Economy für die Sektoren Automobil und Gebäude untersucht wurde. Im Rahmen der Vorstudien wurde zudem das Wirkungspotenzial zirkulärer Ansätze an unterschiedlichen Punkten der Wertschöpfungsketten untersucht und entsprechende Handlungsfelder abgeleitet. Die Handlungsfelder mit hohem Klima- und Ressourcenschutzpotenzial dienten schließlich als Grundlage für die Entwicklung der Projektideen.

Im Rahmen von drei sektorübergreifenden Workshops wurden anschließend mehrere Projektideen identifiziert und ausgearbeitet. Zur Schaffung einer einheitlichen Wissensbasis und zur inhaltlichen Vorbereitung der Workshops entwickelten die CEWI-Vorhabenspartner:innen einen Circular Economy Online-Kurs. So konnten sich auch Teilnehmer:innen ohne große Circular Economy Erfahrung bei der Entwicklung der Projektideen einbringen.

Zum Abschluss der Workshopphase wurden die entwickelten Projektideen vor über 100 Teilnehmer:innen – darunter auch Bundesumweltministerin Steffi Lemke – auf der CEWI-Konferenz vorgestellt und anschließend in Gruppen diskutiert. Nach der Konferenz folgte die Verstetigungsphase, in der die sechs Projektgruppen mit organisatorischer und inhaltlicher Unterstützung der Vorhabenspartner:innen ihre Projektideen konzeptionell weiterentwickelten und deren Umsetzung vorantrieben. Im Laufe der Verstetigungsphase wurden die Projektideen zudem im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit und Wirksamkeit evaluiert und auf Basis der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen weiterentwickelt.

# 10 Handlungsempfehlungen in aller Kürze

## Formulierung einer klaren Zielsetzung

**LL 1** Mit einer soliden Basis starten: Formulieren Sie ein klares Ziel und stimmen Sie Struktur und Programmelemente darauf ab.

## Ideenentwicklung und Auswahl

**LL 2** Definieren Sie einen klaren Ansatz für die Auswahl der Projektideen und stimmen Sie die Planung des Ideenentwicklungsprozesses darauf ab.

**LL 3** Entwickeln Sie konkrete Kriterien für die Evaluation der Projektideen, um Klarheit über die potenzielle Wirkung und Ergebnisse der Projekte zu schaffen und stellen Sie die Integration der Evaluationsergebnisse im weiteren Vorhabensverlauf sicher.

## Auswahl und Onboarding der Teilnehmer:innen

**LL 4** Laden Sie Unternehmen und andere relevante Organisationen entsprechend des definierten Projektziels ein und beraten Sie gemeinsam, für welche Vertreter:innen des Unternehmens eine Teilnahme am geeignetsten ist.

**LL 5** Kommunizieren Sie die Ziele des Vorhabens und die an die teilnehmenden Unternehmen gestellten Erwartungen während der Ansprache und des Onboardings zu Beginn des Vorhabens.

## Bildung und Begleitung der Projektgruppen

**LL 6** Unterstützen Sie die Bildung starker Projektgruppen und mögliche Anpassungen der Zusammensetzung im Verlauf des Vorhabens.

**LL 7** Gestalten Sie eine aktive Begleitung der Projektgruppen, abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse.

**LL 8** Spielen Sie die Stärken und Arbeitsschwerpunkte Ihrer Organisation(en) bei der Vorhabensgestaltung gezielt aus.

**LL 9** Definieren Sie klare Meilensteine und Zwischenziele für Projektgruppen und kommunizieren Sie diese frühzeitig.

**LL 10** Fördern Sie die bilaterale Vernetzung und den Austausch zwischen Unternehmen auch über die Projektgruppen hinaus.

# Lessons Learned: Zentrale Erkenntnisse aus 3 Jahren CEWI

Die Gestaltung erfolgreicher Multi-Stakeholder-Kollaborationen zur Förderung der Circular Economy bietet einige Herausforderungen. In zehn Handlungsempfehlungen aus den Bereichen Zielsetzung, Ideenentwicklung, Onboarding sowie Projektgruppenbildung und -begleitung hat das CEWI-Konsortium die reichhaltigen Lessons Learned aus dem CEWI-Vorhaben aufbereitet, um Organisator:innen und Förderer:innen ähnlich gelagerter Multi-Stakeholder-Projekte bei der Planung und Durchführung ihrer Vorhaben zu unterstützen:

## Formulierung einer klaren Zielsetzung

**LL 1** Mit einer soliden Basis starten: Formulieren Sie ein klares Ziel und stimmen Sie Struktur und Programmelemente darauf ab.

**Für die Planung des Vorhabens ist es wichtig, die Struktur passgenau zum gewünschten Ergebnis und der Wirkungslogik zu gestalten, damit diese das Gesamtziel optimal unterstützt.**

- » Zielformulierung und Vorhabendesign sollten konkrete Informationen darüber enthalten, welche Art von Kooperationen (z. B. politische Einflussnahme, Pilotierung neuer Geschäftsmodelle, etc.) begleitet werden. Auch sollte klar erkenntlich sein, in welcher Intensität und bis zu welchem Entwicklungsstadium die Projektgruppen begleitet werden.

**Eine klare Zielformulierung erleichtert außerdem die Überprüfung, seitens der Organisator:innen und seitens der Unternehmen, ob das Ziel mit einem Kollaborationsprogramm zusammenpasst.**

- » Nicht alle Themenschwerpunkte eignen sich für breit aufgesetzte kollaborative Projekte, etwa wenn Themen eher vertiefende Forschung als breite Kollaboration benötigen, wenn sie aus Unternehmenssicht wettbewerblich kritisch sind, oder wenn Expertise/Partnerschaften eher aus anderen Bereichen und Industrien als der Fokus-Industrie gebraucht wird.

### **CEWI Insight Nr. 1: Vorhabensziele und Auswahl der Schwerpunkthemen**

*In den Vorgesprächen zu einer potenziellen Teilnahme am CEWI-Vorhaben wurde deutlich, dass sich nicht alle im Vorfeld identifizierten Handlungsfelder aus Sicht der Unternehmen für eine kollaborative Projektentwicklung eignen. So äußerten z. B. Vertreter:innen der Automobilindustrie im Handlungsfeld „Nachwachsende Rohstoffe“ zwar großes Interesse an der Thematik, nicht aber an einer Kollaboration zu diesem Thema. Da in diesem Fall das Vorhabensziel einer kollaborativen Projektentwicklung nicht zu allen identifizierten Handlungsfeldern passte, wurden die jeweiligen Handlungsfelder zur Aufrechterhaltung des übergeordneten Vorhabensziels anders als geplant nicht weiterverfolgt.*

# Ideenentwicklung und Auswahl

**LL 2** Definieren Sie einen klaren Ansatz für die Auswahl der Projektideen und stimmen Sie die Planung des Ideenentwicklungsprozesses darauf ab.

## Der Ansatz zur Auswahl der Projektideen bedingt die Anforderungen an den Entwicklungsprozess.

- » Ein explorativer Ansatz bietet Teilnehmer:innen zu Beginn des Prozesses die Möglichkeit, ihre Ideen und Interessen einzubringen und gemeinsam – zum Beispiel im Rahmen von Workshops – innovative Projektideen zu entwickeln. Um sich mit den eingebrachten Ideen angemessen auseinanderzusetzen und daraus resultierende Projektansätze entsprechend ihrer Kompetenzen und Interessen gestalten zu können, sollte den Teilnehmer:innen dabei ausreichend Zeit eingeräumt werden. So kann die intrinsische Motivation zur Teilnahme am weiteren Projektverlauf erhöht und das Innovationspotential des explorativen Ansatzes voll ausgeschöpft werden. Auch für die Überprüfung des Potenzials und der Wirksamkeit der Projektideen sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.
- » Alternativ können bereits im Vorfeld oder direkt zu Beginn Ideen von potenziell teilnehmenden Unternehmen gesammelt werden oder Ideen vorgegeben werden, die dann im Vorhaben gemeinsam detailliert und weiterentwickelt werden. Ein solcher geschlossener Ansatz eignet sich insbesondere dafür, bereits bestehende Ideen in die Umsetzung zu bringen. Im Vergleich zu einer offenen Exploration entfaltet dieser Ansatz zwar weniger Innovationspotential, ist jedoch in der ersten Projektphase weniger zeitintensiv. Es sollte gleichzeitig darauf geachtet werden, dass die Ziele des Gesamtvorhabens mit den eingebrachten Projektideen übereinstimmen.

**LL 3** Entwickeln Sie konkrete Kriterien für die Evaluation der Projektideen, die Klarheit über die potenzielle Wirkung und Ergebnisse der Projekte schaffen und sichern Sie die Integration der Evaluationsergebnisse im weiteren Vorhabensverlauf.

**Klar definierte und kommunizierte Bewertungskriterien bezüglich der anvisierten Wirkung (z. B. Klima- und Ressourcenschutz, betriebswirtschaftliches Potenzial, technische Machbarkeit, Skalierbarkeit, etc.) bieten teilnehmenden Unternehmen eine klare Ambitionsvorgabe und verdeutlichen, was während des Projekts erreicht werden soll. Dies hat auch Auswirkungen auf die seitens der Vorhabenspartner:innen benötigten Kompetenzen.**

## **CEWI Insight Nr. 2: Auswahl der Projektideen**

Zur Auswahl der CEWI-Projektideen wurde ein explorativer Ansatz gewählt. In drei Workshops sollten die Teilnehmer:innen Projektideen mit hohem Potenzial für eine wirkungsorientierte Kreislaufwirtschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickeln. Die im Rahmen einer Vorstudie identifizierten Handlungsfelder erleichterten dabei die Vorauswahl der näher zu betrachtenden Ideen. Dennoch stellte sich heraus, dass die vertiefende Auseinandersetzung mit den aufgeworfenen Themen und die Reflexion der entwickelten Ideen gerade in den ersten Workshops und Brainstorming-Sessions viel Zeit in Anspruch nimmt.

## **CEWI Insight Nr. 3: Monitoring der Projektfortschritte**

Im CEWI-Vorhaben wurde die Evaluation auf Basis von Kriterien durchgeführt, die im Rahmen der Vorstudie entwickelt wurden. Zur Bewertung der Projektideen wurden Chancen und Risiken der jeweiligen Ideen herausgearbeitet, Handlungsempfehlungen abgeleitet und an die Projektgruppen kommuniziert. Im Laufe des Projekts stellte sich heraus, dass allein die Durchführung dieser Evaluation nicht ausreicht. Vielmehr benötigten die Projektgruppen eine weiterführende, fachliche Begleitung, um die Ergebnisse der Evaluation in die weitere Projektarbeit zu integrieren.

- » Vorhabenspartner:innen können einen wichtigen Beitrag zur Evaluation und gegebenenfalls Nachschärfung der Projektideen leisten. Besonders bei der Evaluation von Bereichen, in denen die Projektgruppen selbst keine oder wenig Expertise mitbringen (z. B. Umweltwirkung), sollte die Durchführung und Integration der Ergebnisse federführend von den Vorhabenspartner:innen übernommen werden.
- » Bei umsetzungsorientierten Projekten, die das Kerngeschäft der Unternehmen berühren, ist die Evaluation des betriebswirtschaftlichen Potenzials von besonderer Bedeutung. Mögliche Geschäftspotenziale explizit im Vorhaben zu adressieren, erhöht die Bereitschaft der Unternehmen Projektaufgaben zu übernehmen und entsprechende Ressourcen bereitzustellen. Den Vorhabenspartner:innen hilft die Evaluation (fehlender) betriebswirtschaftlicher Potenziale im Umkehrschluss dabei die Erwartungen der Teilnehmer:innen an die Intensivität der Projektgruppenbegleitung besser vorherzusehen. Hier bedarf es jedoch auch einer Klärstellung, bis zu welchem Grad kommerziell orientierte Projekte im Rahmen eines öffentlich finanzierten Projekts gefördert werden können.

## Auswahl und Onboarding der Teilnehmer:innen

**LL 4** Laden Sie Unternehmen entsprechend des definierten Projektziels ein und beraten Sie gemeinsam, für welche Vertreter:innen des Unternehmens eine Teilnahme am geeignetsten ist.

**Für das Erreichen des Projektziels ist es notwendig, dass alle dafür notwendigen Kompetenzen durch die teilnehmenden Unternehmen abgedeckt werden oder im Rahmen des Projektes aufgebaut werden können.**

- » Für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Transformation in der Wirtschaft und die offene Exploration verschiedener Lösungsoptionen ist es hilfreich, breit einzuladen und Vertreter:innen entlang der ganzen Wertschöpfungskette einzubinden, um alle Perspektiven auszu-leuchten. Für die Entwicklung von Lösungsansätzen für spezifische Herausforderungen oder die Umsetzung konkreter Projekte kann es dagegen zielführender sein, eine spezifische Gruppe von Vertreter:innen gemäß der für die Entwicklung und Umsetzung benötigten Kompetenzen zu bilden.
- » Besonders bei einem explorativen Ansatz sollte nach der Auswahl der Projektthemen kritisch überprüft werden, ob die Teilnehmer:innen einer Projektgruppe alle notwendigen Kompetenzen abdecken. Gegebenenfalls sollte die Gruppe um weitere Vertreter:innen der beteiligten Unternehmen oder darüber hinaus durch Vertreter:innen weiterer Unternehmen ergänzt werden.
- » Ein ähnliches Maß an Erfahrungen mit Circular Economy Ansätzen kann hilfreich sein.

### **CEWI Insight Nr. 4: Erfahrung der Teilnehmer:innen**

*Im Rahmen des CEWI-Vorhabens wurde von den Vorhabenspartner:innen ein umfangreiches Lernmodul als Einführung in die Circular Economy-Thematik entwickelt und den Teilnehmer:innen zur Verfügung gestellt. So konnten auch weniger erfahrene Teilnehmer:innen vorab an das Thema herangeführt werden. Dennoch bleibt das Austarieren der je nach Erfahrungsgrad unterschiedlichen Wünsche und Erwartungen an das Projekt eine Herausforderung.*

**LL 5** Kommunizieren Sie die Ziele des Vorhabens und die an die teilnehmenden Unternehmen gestellten Erwartungen während der Akquise und des Onboardings zu Beginn des Vorhabens.

**Ein klares Erwartungsmanagement zwischen den Unternehmen und den Vorhabenspartner:innen fördert eine gute Zusammenarbeit und hilft, Missverständnissen vorzubeugen.**

- » Für interessierte Unternehmensvertreter:innen sollte der Umfang des Engagements klar sein, um benötigte Ressourcen im Vorfeld einplanen und bereitstellen zu können. Wichtig ist dabei auch die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die Aufgabenverteilung zwischen Unternehmensvertreter:innen und Vorhabenspartner:innen.
- » Sowohl bei der Kommunikation über den Umfang des Engagements als auch bezüglich der Erwartungen der Rollenverteilung kann es, besonders bei einem explorativen Ansatz mit entsprechend längerer Startphase, hilfreich sein diese zu verschiedenen Zeitpunkten zu wiederholen. In den Projektgruppen kann eine klare Kommunikation des Arbeitsaufwandes und über einen etwaigen Mehraufwand zur Erfüllung einzelner Meilensteine hilfreich sein.

**CEWI Insight Nr. 5: Rolle der Unternehmensvertreter:innen**

Vor allem in den CEWI-Projektgruppen, die sich auf die Entwicklung von Standards, Guidelines und politische Rahmenbedingungen fokussierten, sahen sich Unternehmensvertreter:innen zumeist mehr in der Rolle der Expert:innen, die ihre Erfahrung aus der Wirtschaftspraxis einbringen. Die Erwartung, dass Aufgaben der Gruppenkoordination und der Ausarbeitung der inhaltlichen Ergebnisse von den Vorhabenspartner:innen komplett übernommen werden, war im CEWI-Vorhaben ursprünglich nicht so vorgesehen.

## Bildung und Begleitung der Projektgruppen

**LL 6** Unterstützen Sie die Bildung starker Projektgruppen und mögliche Anpassungen in der Zusammensetzung im Verlauf des Vorhabens.

- » Wenn sich herausstellt, dass spezifische Kompetenzen für die Entwicklung oder spätere Umsetzung einer konkreten Projektidee in der Gruppe fehlen, kann es hilfreich sein, gezielt weitere Teilnehmer:innen zu gewinnen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn ein sehr ergebnisoffener Ideenfindungsprozess gewählt wurde.
- » Gerade bei einem explorativen Ansatz kann sich das Ziel einer Projektgruppe im Verlauf der Zusammenarbeit verändern und von den Kerninteressen einzelner Teilnehmer:innen wegentwickeln, sodass diese die Motivation für die Mitarbeit verlieren. Ein regelmäßiger Abgleich zwischen Gruppeninteresse und den Einzelinteressen der Unternehmen hilft, einen Überblick über die Motivationslage der Teilnehmer:innen zu erlangen und die Rollen und Aufgaben in den Gruppen entsprechend zu verteilen. Auch wenn sich bis dato tragende Akteur:innen weniger einbringen, besteht die Gefahr, dass die Motivation der Projektgruppe sinkt. Gegebenenfalls kann auch eine Aufteilung der Gruppe, die Gründung einer neuen Gruppe oder ein geordneter, begleiteter Austritt einzelner Personen aus der Gruppe sinnvoll sein.

**CEWI Insight Nr. 6: Zusammensetzung der Projektgruppen**

In der CEWI-Projektgruppe Simulator IT Tool wurde zu Beginn der Projektarbeit ersichtlich, dass im Hinblick auf die Umsetzung des zu erarbeitenden Konzepts die Perspektive und Expertise eines Softwareunternehmens fehlte. Aufgrund des offenen, explorativen Ideenfindungsprozess war dies zu Beginn des Vorhabens noch nicht klar. Für die Akquise weiterer Teilnehmer:innen sollten daher bereits zu Anfang zeitliche Kapazitäten eingeplant werden.



## **LL 7** Gestalten Sie eine aktive Begleitung der Projektgruppen, abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse.

**Je nach Zielsetzung des ganzen Vorhabens oder der einzelnen Projektgruppen erfordert die Begleitung der Gruppen unterschiedliche inhaltliche und koordinative Unterstützung.**

- » Projektgruppen, die sich auf die politische Arbeit konzentrieren, profitieren von einer neutralen Moderation, die z. B. bei Interessensunterschieden zwischen den Unternehmen vermittelt und Projektmanagement und -koordination übernimmt. Derartig gelagerte Projektgruppen erfordern daher ein langfristiges Engagement von inhaltlich starken und politisch erfahrenen Organisationen.
- » Projektgruppen mit dem Ziel, technologische Innovationen gemeinsam zu testen, benötigen vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit Unterstützung bei der Zusammenstellung und Koordination der Projektgruppe. Während der Umsetzungsphase werden solche Projekte hingegen typischerweise von den Unternehmen selbst getrieben und organisiert. Für diese Art von Kollaboration bedarf es daher einer ökonomisch kompetenten und in der Industrie gut vernetzten, externen Projektorganisation.
- » Insgesamt gilt oft: Je weniger ersichtlich der direkte betriebswirtschaftliche Nutzen für einzelne Unternehmen ist, desto mehr Unterstützung wird von den Vorhabenspartner:innen gewünscht. Dies betrifft insbesondere auch die Frage nach externen Geldmitteln für die Umsetzung des Projekts und wo/wie diese angeworben werden können. Langfristig übernehmen Unternehmen die Koordination der Gruppenarbeit vor allem dann, wenn der (potenzielle) wirtschaftliche Nutzen klar ersichtlich ist. Gerade bei vor-wettbewerblich orientierten Vorhaben ist dieser Nutzen oft noch gering, sodass die teilnehmenden Unternehmen erwarten, dass das Projektmanagement primär von den Vorhabenspartner:innen übernommen wird.

## **LL 8** Spielen Sie die Stärken und Arbeitsschwerpunkte Ihrer Organisation(en) bei der Vorhabensgestaltung gezielt aus

- » Die Vorhabenspartner:innen sollten sich im Voraus bewusst machen, welche Arten von Kollaborationen sie mit ihren jeweiligen Kompetenzen am besten unterstützen können (z. B. politische Arbeit, Entwicklung von Standards, wirtschaftliche Förderung). Diese Überlegungen haben auch Auswirkungen auf die Planung der Begleitung der späteren Projektgruppen. So sollten sich die Kompetenzen, das Netzwerk und die Interessenschwerpunkte der Vorhabenspartner:innen in der Zuteilung der einzelnen Projektgruppen widerspiegeln.
- » Je nach Zielsetzung, Umfang und Art der benötigten Kompetenzen kann ein Zusammenschluss verschiedener Organisationen hilfreich sein, um

### **CEWI Insight Nr. 7: Intensität der Betreuung**

*Im Rahmen des CEWI-Vorhabens wurden unterschiedlich gelagerte Projektideen entwickelt. Während sich die Projektgruppe „Politikdialog“ auf die politische Arbeit konzentrierte, lag der Fokus der Projektgruppen „Simulator IT Tool“, „Gebäudefinanzierung“ oder „Digitaler Produktpass“ eher auf dem Herbeiführen eines Muti-Stakeholder-Austauschs und der Entwicklung von Standards und Guidelines. Die Projektgruppen „DJH for Future“ und „Fahrzeugverwertungsfabrik“ forcierten wiederum die Konzeption und Umsetzung konkreter Pilotprojekte. Da in allen Gruppen kein unmittelbarer betriebswirtschaftlicher Mehrwert für die teilnehmenden Unternehmen ersichtlich war, sahen sich Unternehmensvertreter:innen vor allem in der Rolle der Inputgeber:innen und waren nur begrenzt bereit, eigene Ressourcen zu investieren. Aufgaben wie z. B. die Formulierung der gemeinsamen Positionen sahen die Teilnehmer:innen klar auf Seiten der Vorhabenspartner:innen. Besonders bei den politischen Forderungen war eine neutrale Moderation und umfangreichere Unterstützung nötig.*

### **CEWI Insight Nr. 8.1: Das CEWI-Konsortium**

*Das CEWI-Vorhaben wurde von WWF Deutschland, der Stiftung KlimaWirtschaft und dem Wuppertal Institut durchgeführt. Die Projektorganisation konnte so von starken, komplementären Kompetenzen und Netzwerken profitieren. Um die Zusammenarbeit bestmöglich zu gestalten, gab es regelmäßige interne Teamtreffen, Austausch und gezielte Feedbackschleifen innerhalb des Teams.*



eine ganzheitliche Unterstützung der Kollaborationsprojekte zu gewährleisten. Um einen flüssigen Vorhabenverlauf und effiziente Abstimmungsprozesse zu sicherzustellen, bedarf es dabei einer klar definierten Rollenverteilung in der Vorhabengestaltung und Durchführung zwischen den Organisationen. Der Abstimmungsaufwand – auch zur kontinuierlichen Überprüfung der Rollenverteilungen – sollte bei derartigen Konstellationen zu Beginn mit eingeplant werden.

- » Die Arbeitsschwerpunkte der Vorhabenspartner:innen beeinflussen außerdem, wie diese von (potenziellen) Teilnehmer:innen wahrgenommen werden und welche expliziten und impliziten Erwartungen sich daraus ergeben. Dies sollte im Erwartungsmanagement zu Beginn des Vorhabens berücksichtigt und ggf. adressiert werden.

### **LL 9** Definieren Sie klare Meilensteine und Zwischenziele für Projektgruppen und kommunizieren Sie diese frühzeitig.

**Für ein Kollaborationsvorhaben mit definierten Zielen braucht es klare Meilensteine. Eindeutig definierte und kommunizierte Erwartungen an Zwischenergebnisse helfen den Projektgruppen bei der Fokussierung ihrer Arbeitsschwerpunkte, schaffen Transparenz über den Fortschritt der Projektarbeit und erleichtern die Kapazitätsplanung der Teilnehmer:innen.**

- » In neu entstehenden Gruppenkonstellationen und bei zu Beginn unklaren Rollenverhältnissen ist es Aufgabe der Vorhabenspartner:innen, ein klares Projektmanagement zu etablieren. Sofern mehrere Organisationen an der Vorhabengestaltung beteiligt sind, hilft es, von Anfang an klare Vorlagen für bestimmte Phasen und Prozesse zu erstellen. So lassen sich z. B. die Begleitung von Projektgruppen, die Ergebnisdefinition oder Meilensteinsetzung sowie Monitoringprozesse vereinheitlichen.
- » Feedbackschleifen mit den Teilnehmer:innen sowie regelmäßige Retrospektiven der Vorhabenspartner:innen können helfen, unterschiedliche Verständnisse über Ziele und Meilensteine und sich daraus ergebende Unzufriedenheiten frühzeitig zu erkennen und das Vorhabensdesign gegebenenfalls anzupassen.
- » Gerade bei Projekten mit einer langen Laufzeit können Ansprechpartner:innen und Verantwortlichkeiten auf Unternehmensseite im Vorhabenverlauf wechseln. Daher bedarf es einer kontinuierlichen Kommunikation mit den Teilnehmer:innen über die vereinbarten Meilensteine und Zwischenziele.

### **CEWI Insight Nr. 8.2: Bisherige Arbeitsschwerpunkte und Erwartungen**

*Entsprechend der öffentlichen Wahrnehmung der Organisationen äußerten viele Teilnehmer:innen die Erwartung, dass es in den Projekten verstärkt um die Entwicklung politischer Handlungsempfehlungen oder die Bewertung der ökologischen Aspekte der Projektideen gehen würde. Im CEWI-Vorhaben waren daher zunächst verstärkt Vertreter:innen aus den Public Affairs Abteilungen involviert. Dies war für die Projektgruppen, die an politischen Handlungsempfehlungen arbeiteten, sehr hilfreich, erschwerte aber teilweise die Arbeit in den Gruppen, die sich auf die technische und wirtschaftliche Umsetzung konkreter Pilotprojekte fokussierte.*

### **CEWI Insight Nr. 9: Feedbackschleifen**

*Zu Beginn des dreijährigen CEWI-Vorhabens wurde eine klare Vorhabengestaltung erarbeitet. Darin wurden Meilensteine der Projektarbeit sowie feste Termine, wie virtuelle oder persönliche Workshops, festgelegt. In regelmäßigen Retrospektiven und Feedbackschleifen hat das Team sowohl die interne Arbeit als auch die Arbeit mit den teilnehmenden Unternehmen kontinuierlich evaluiert. So konnte zum Ende des Projekts beispielsweise der von mehreren Teilnehmer:innen geäußerte Wunsch nach einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung aufgegriffen und in die Vorhabengestaltung übernommen werden.*

**Neben der Arbeit an konkreten Projektzielen bieten kollaborativ ausgerichtete Vorhaben das Potenzial, bis dato wenig vernetzte Akteure entlang von Wertschöpfungsketten und darüber hinaus besser zu vernetzen. Der Austausch verschiedener Perspektiven trägt nicht nur zu einem gemeinsamen, ganzheitlicheren Verständnis über die Visionen, Ziele, Herausforderungen und Chancen der Circular Economy-Transformation bei, sondern ermöglicht auch das Entstehen bilateraler Kontakte, aus denen sich außerhalb des Vorhabens weitere Austausche oder Kooperationen entwickeln können.**

- » Ergänzend zur aktiven Förderung konkreter Projektideen sollten Angebote für Austausch und Vernetzung ein wesentlicher Bestandteil von Kollaborationsvorhaben sein und entsprechende Formate bereits im Vorhabensdesign mitgedacht werden. Auch in der Evaluation des Vorhabens sollten diese Aspekte entsprechend berücksichtigt werden.
- » Abhängig von bestehenden Branchendynamiken können kartellrechtliche Bedenken die Bereitschaft der teilnehmenden Unternehmen für die Vernetzung und den Austausch mit anderen Akteuren der jeweiligen Branche hemmen. Die Bedenken der (potenziellen) Teilnehmer:innen sind im Kontext von kollaborativen Vorhaben stets zu prüfen und gegebenenfalls durch Anpassungen des Vorhabensdesigns zu adressieren. Im Vorfeld oder bei auftretenden kartellrechtlichen Bedenken kann eine rechtliche Beratung der Vorhabenspartner:innen diesbezügliche Unsicherheiten abbauen.

### **CEWI Insight Nr. 10: Vernetzung und Austausch**

*Die Workshops zur Entwicklung der Projektideen, die CEWI-Konferenz sowie die Präsenztermine der Projektgruppen boten im CEWI-Vorhaben einige Gelegenheiten für Vernetzung und offenen Austausch. In der Evaluation des CEWI-Vorhabens hoben viele teilnehmende Unternehmensvertreter:innen diese Möglichkeiten als sehr bereichernd hervor. Die Teilnehmer:innen gaben zudem an, dass durch die Gespräche und die neuen Kontakte Ansätze für zukünftige Kollaborationsprojekte entstanden sind, die sie über CEWI hinaus weiterverfolgen wollen.*

# Das CEWI-Konsortium

## WWF Deutschland

Der **WWF Deutschland** ist eine unabhängige, gemeinnützige, überparteiliche und rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts mit Sitz in Berlin (bis 31.12.2009: Frankfurt a. M.). Die Organisation wurde 1963 gegründet und am 23. März 1973 offiziell als „Stiftung für den Schutz und die Entwicklung der natürlichen Umwelt“ registriert. Der WWF Deutschland ist Teil des in über 100 Ländern operierenden WWF Netzwerks, bestehend aus nationalen Organisationen und Programmbüros. In Übereinstimmung mit der von den Vereinten Nationen verkündeten Verantwortlichkeit aller Völker für den Natur- und Umweltschutz als wirtschaftliche, soziale, wissenschaftliche und kulturelle Aufgabe hat es sich der WWF Deutschland zum Ziel gesetzt, Natur- und Umweltschutz, Wissenschaft, Erziehung und Bildung im Natur- und Umweltbereich zu fördern.

## Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie

Das **Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie** wurde 1991 vom Land Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen gegründet. Es wird in der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH geführt und erhält eine Grundfinanzierung vom Land Nordrhein-Westfalen. Es ist im Verantwortungsbereich des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen angesiedelt. Am Wuppertal Institut arbeiten derzeit ca. 226 Mitarbeiter:innen. Das Wuppertal Institut arbeitet interdisziplinär und problemlösungsorientiert im Themenbereich der angewandten Nachhaltigkeitsforschung. Seine Aufgabe ist die Wahrnehmung einer Mittlerfunktion zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

## Stiftung KlimaWirtschaft

Die **Stiftung KlimaWirtschaft (zuvor Stiftung 2°)** ist eine Initiative von Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführer:innen und Familienunternehmer:innen. Ziel ist es, die Politik zur Etablierung effektiver marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen für den Klimaschutz aufzufordern und die Lösungskompetenz deutscher Unternehmen zu unterstützen. Benannt wurde die Stiftung 2012 nach ihrem wichtigsten Ziel: Die durchschnittliche globale Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad Celsius zu beschränken. Die Umbenennung zur Stiftung KlimaWirtschaft in 2021 verdeutlicht den nächsten Schritt: Die Debatten über Ziele und Ambitionen sind beendet, nun beginnt die Umsetzung in die Fläche. Die Stiftung will ein Treiber in der Transformation zur Klimaneutralität sein. Ihre Förderunternehmen wollen zeigen, dass Klimaschutz ein erfolgreiches Geschäftsmodell sein kann.



## Kontakt

### **WWF Deutschland**

Reinhardtstr. 18  
10117 Berlin  
Tel.: 030 311777-0  
[www.wwf.de](http://www.wwf.de)

### **Wuppertal Institut fuer Klima, Umwelt und Energie gGmbH**

Doeppersberg 19  
42103 Wuppertal  
Tel.: +49 202 2492-336  
[www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

### **Stiftung KlimaWirtschaft**

Linienstraße 139/140  
10115 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 2021 4320  
[www.klimawirtschaft.org](http://www.klimawirtschaft.org)

[www.cewi-projekt.de](http://www.cewi-projekt.de)

### **Design, Satz & Layout:**

Sabrina Blumenthal – Art Direktion & Grafik Design  
[www.sabrinablumenthal.com](http://www.sabrinablumenthal.com)

### **Veröffentlicht:**

Juli 2023