



RECOM
Recovery
Ecological
Management

Wiederverwendung und
Ressourcenschonung im
regionalen Netzwerk

Leitfaden

Das Projekt RECOM wird im Rahmen des Programms "CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert



Inhalt

Inhalt	1
Vorwort	2
Der Leitfaden – Übersicht	3
I RECOM – Anliegen, Marke, Agentur	5
II Sozialunternehmen als Ausgangspunkt, Anker und Agent(ur) für RECOM	6
III RECOM im Kontext gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung	8
<i>Exkurs: Gesellschaftliche Verantwortung von Sozialunternehmen</i>	<i>9</i>
IV RECOM – drei Handlungsdimensionen	11
<i>Bilaterale Partnerschaften - „BiPa“</i>	<i>12</i>
<i>Wertschöpfungspartnerschaft – „WePa“</i>	<i>14</i>
<i>Verantwortungspartnerschaft – „VePa“</i>	<i>18</i>
V Potenziale und Herausforderungen	21
VI Zielgruppen	24
VII RECOM entwickeln	31
VIII Ausblick	38
Materialanhang	39
<i>Erfolgsfaktoren für Netzwerke und Kooperationen</i>	<i>39</i>
<i>CSR-Kernthemen und –Handlungsfelder mit RECOM-Relevanz / Sozialunternehmensrelevanz</i>	<i>41</i>
Glossar	52
Impressum	54

Vorwort

Die bag arbeit e.V. ist Dachverband von über 300 sozialintegrativen Unternehmen in Deutschland. Mit ihrer Fachgruppe Arbeit & Umwelt engagiert sie sich seit 15 Jahren besonders für das Thema Wiederverwendung durch Gebrauchtwarenhandel. Mehr als 100 Mitgliedsunternehmen unterhalten Einrichtungen, die sich mit Wiederverwendung und Recycling befassen. Verband und Fachgruppe repräsentieren somit den größten einschlägigen Zusammenschluss in diesem Bereich. Seit vielen Jahren werden die Veränderungen im Wiederverwendungsbereich (ElektroG, KrWG etc.) kritisch begleitet und für die Mitglieder in Veranstaltungen, Informationen und über Projekte aufbereitet.

Mit RECOM wird erstmals die Methode des CSR (Corporate Social Responsibility) als integrierender Ansatz explizit genutzt. Es gilt, gesellschaftliche Verantwortung neu und anders wahrzunehmen, um in Zeiten geänderter Rahmenbedingungen bei Arbeitsförderung und Wertstoffsammlung als Wiederverwendungsbetrieb fähig zu werden für neue Kooperationen und unternehmerische Entwicklungen im regionalen Umfeld.

Gemeinsam mit dem Arbeitskreis Recycling (AKR) als Projektverantwortlichem sowie Partnern aus der Industrie und der Sozialwirtschaft wurden positive Kooperationserfahrungen analysiert und systematisiert, wie sie z. B. zwischen dem Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld und dem AKR aber auch bei vielfältigen Aktivitäten unserer anderen Mitgliedsunternehmen vor Ort gesammelt wurden. Die im vorliegenden Leitfaden aufbereiteten Erfahrungen können nun in die weiteren RECOM-Modellregionen München, Mittweida, Mönchengladbach und Frankfurt am Main übertragen werden. Interessierte Sozialunternehmen in anderen Regionen dürfen sich gerne von dieser Handreichung animieren lassen.

Die systematisierten Erfahrungen und Praxisanregungen auf den folgenden Seiten mögen den Einstieg in einen Veränderungsprozess erleichtern, der insbesondere über neue Kommunikations- und Kooperationsmodelle wirksam wird.

Herford / Berlin, im Juli 2013

Martin Koch

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V.

Der Leitfaden – Übersicht

Anliegen des Projekts RECOM – „Recovery Ecological Management – Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk“ – ist die Anbahnung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen im Bereich Wiederverwendung und Recycling,

- die den beteiligten Sozialunternehmen eine Ausweitung oder Weiterentwicklung ihres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkens ermöglichen.
- mit denen Sozialunternehmen, öffentlich-rechtliche Betriebe und nicht zuletzt privatwirtschaftliche Unternehmen gemeinsam die Wertschöpfung der Wiederverwendung und des Recyclings erhöhen.
- mit denen alle beteiligten (sozial-, öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche) Unternehmen die praktische Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung („Corporate Social Responsibility“ – CSR) verbessern.

Mit dem vorliegenden Leitfaden werden Sozialunternehmen in die Lage versetzt, in ihrem Einzugsgebiet RECOM-Initiativen zu starten, die zu ihren Aufgaben, Zielen und Möglichkeiten passen. Die konzeptionellen und praktischen Teile basieren auf den Erfahrungen der RECOM-Pilotphase mit verschiedenen Akteuren in der Region Ostwestfalen.

„Sozialunternehmen“

In diesem Leitfaden meinen wir mit dem Begriff „Sozialunternehmen“ gemeinnützige Ausbildungs-, Qualifizierungs- und sozialintegrative Organisationen bzw. Unternehmen mit professionell aufgestellten Zweckbetrieben im Bereich Wiederverwendung und Recycling.

Der Leitfaden beginnt mit grundsätzlichen Erläuterungen zu RECOM, gefolgt von konzeptionellen Erwägungen und Empfehlungen und mündet in Leitfragen, mit denen Ihr Sozialunternehmen erkunden kann, in welcher Weise der RECOM-Ansatz geeignet ist und in Angriff genommen werden kann:

Kapitel I: Zunächst wird **RECOM** mit seinen Anliegen und Merkmalen definiert.

Kapitel II: Die spezifischen Funktionen, die **Sozialunternehmen** im RECOM-Zusammenhang übernehmen können, werden charakterisiert.

Kapitel III: RECOM findet im **Kontext gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung** statt. Was dies für RECOM und die Sozialunternehmen bedeutet, wird erläutert.

Kapitel IV: In der Pilotphase wurden **drei Handlungsdimensionen für RECOM** entwickelt, die hier charakterisiert werden.

Kapitel V: **Potenziale und Herausforderungen des RECOM-Ansatzes**, wie sie in der Pilotphase identifiziert wurden, werden mitsamt Nutzungs- bzw. Lösungsansätzen skizziert.

Kapitel VI: RECOM bzw. das initiierte Sozialunternehmen sind auf das Mitwirken unterschiedlicher **Zielgruppen** angewiesen. Die in der Pilotphase identifizierten Zielgruppen, für die RECOM interessant sein könnte bzw. die mit einbezogen werden müssten, werden charakterisiert.

Kapitel VII: Mit der in den ersten sechs Kapiteln gebotenen Grundlage sollten Sozialunternehmen genügend Anregungen und Hinweise erhalten haben, um für ihr Einzugsgebiet und ihre Möglichkeiten den individuell geeigneten **RECOM-Ansatz zu entwickeln**. Die hierzu erforderlichen Prozessschritte und Leitfragen werden be-

schrieben.

Kapitel VIII: Schließlich gibt es einen **Ausblick**, was überregional bis bundesweit getan wird, um die RECOM-Initiativen weiter zu befördern und RECOM als Marke zu etablieren.

Anhang: Im **Materialanhang** befinden sich ein aus RECOM-Perspektive kommentierter Katalog von **Erfolgsfaktoren für Netzwerke und Kooperationen** sowie für RECOM relevante Auszüge aus der internationalen **Norm ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung** von Unternehmen und anderen Organisationen.

Glossar: Wesentliche Begriffe aus diesem Leitfaden werden kurz erläutert.

Sie können den Leitfaden dem vorgegebenen Aufbau folgend lesen oder davon abweichen, wenn Ihnen das meiste schon bekannt ist. Dann können Sie z. B. gleich zum Kapitel „RECOM entwickeln“ springen.

I

RECOM – Anliegen, Marke, Agentur

In der Pilotphase 2012 bis Anfang 2013 hat der AK Recycling gemeinsam mit den Kooperationspartnern Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld, SWK Herford und IGE Hennemann ein differenziertes Handlungskonzept für die Anbahnung und praktische Ausgestaltung verschiedener Kooperations- bzw. Netzwerkansätze entwickelt und teilweise erprobt. Im Zuge der Pilotdiskussionen wurde RECOM in seinem Anliegen und Merkmalen konkret definiert:

Die RECOM-Partner in der Pilotregion und -phase

Arbeitskreis Recycling Herford
Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld
SWK Herford
IGE Hennemann

RECOM steht für das **Anliegen**,

1. die Quote der ökologisch sinnvollen Wiederverwendung von Produkten in der Region signifikant zu erhöhen.
2. da, wo eine Weiterverwendung unter ökologischen Gesichtspunkten nicht sinnvoll ist, die jeweils enthaltenen Wertstoffe einer möglichst hochwertigen und effizienten stofflichen Verwertung zuzuführen.
3. Hersteller, Groß- und Einzelhändler sowie Entsorgungs- und Recyclingunternehmen in der Region für eine Mitwirkung im zuvor genannten Sinne zu gewinnen, indem sie in ihrem Einflussbereich zur höchst- und bestmöglichen Form der Wiederverwendung bzw. stofflichen Verwertung beitragen und bei ihrer Nachfrage nach Wertstoffen auch auf die Verwertungsströme zurückgreifen.
4. Kommunalverwaltungen und -politik, Wirtschaftskammern und -verbände, Verbraucherverbände, gemeinnützige Organisationen insbesondere aus den Bereichen Umwelt und Soziales sowie andere für RECOM relevante Akteure in der Region als Multiplikatoren und Promotoren für das Anliegen einer bestmöglichen Wiederverwendung oder zumindest stofflichen Verwertung in der Region zu gewinnen. Die Partner sollen als relevante Größe bei der Abfallvermeidung durch Wiederverwendung wahrgenommen werden.
5. da, wo eine Wiederverwendung an hindernden rechtlichen, politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen scheitert, diese Rahmenbedingungen für ein Mehr an Wiederverwendung zu verändern.
6. dazu beizutragen, dass die Waren- bzw. Stoffströme möglichst weitgehend in der Region verbleiben.

RECOM ist zugleich **Qualitäts- und Leistungsmerkmal** aller unter dieser Marke mitwirkenden gewerblichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Sie wirken für das Anliegen mit besonderer Kompetenz und Leistungsfähigkeit sowie mit einem aktiv gestalteten Selbstverständnis hinsichtlich der eigenen gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung hinsichtlich Ressourcenschonung und Wiederverwendung.

RECOM ist schließlich in seiner institutionalisierten Form eine **Agentur** bzw. ein **Mittler**, der im zuvor beschriebenen Sinne relevante Akteure identifiziert, anspricht und für eine Mitwirkung gewinnt sowie zu effizienten Kooperationen und Netzwerkaktivitäten beiträgt.

II

Sozialunternehmen als Ausgangspunkt, Anker und Agent(ur) für RECOM

Grundsätzlich können Kooperationen und Netzwerke im RECOM-Sinne von unterschiedlichen Akteuren in einer Region initiiert werden: von der Kommune, von einem privatwirtschaftlichen oder einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen, von einer Umweltorganisation und anderen mehr. Faktisch sind es bei RECOM jedoch Sozialunternehmen, die hier als Initiatoren und erste Nutznießer agieren und damit auch in den konzeptionellen Überlegungen und praktischen Empfehlungen generell als Ausgangspunkt und Anker für regionale RECOM-Projekte gesetzt werden. Die Sozialunternehmen AK Recycling e.V., Netz-Werk Mittweida e.V., Volksverein Mönchengladbach gGmbH, Weißer Rabe gGmbH und Werkstatt Frankfurt e.V. verfügen hierbei über gemeinsame Charakteristika, die sie für diese Initiatoren- und Infrastrukturrolle besonders geeignet erscheinen lassen:

Betriebe für Wiederverwendung: Sie verfügen (auch) über Zweckbetriebe, mit denen die Wiederverwendung noch nutzbarer Güter gefördert wird. Damit positionieren sie sich in der höchsten Stufe der Abfallhierarchie und stehen für einen zukunftsweisenden Anspruch der Ressourcenschonung. Dies bietet einen guten Ausgangspunkt für bilaterale oder auch multilaterale Kooperationen in der Wertschöpfungskette der Abfallvermeidung sowie für gesellschaftsbezogene Initiativen mit dem Ziel der Sensibilisierung für Abfallvermeidung und Wiederverwendung.

Die WIR Initiative

WIR e.V. ist eine Interessengemeinschaft der sozialwirtschaftlichen Reparatur- und Recyclingzentren. Der Verband WIR verfolgt u. a. folgende Ziele: die Förderung von Müllvermeidungsmaßnahmen, die umfassende Verbraucheraufklärung zu Themen der Wiederverwendung sowie deren Vorbereitung, die Unterstützung von begleiteter Beschäftigung und Qualifizierung für am Arbeitsmarkt Benachteiligter, sowie die Versorgung Bedürftiger und die Unterstützung von Wiederverwendungs- und Reparaturzentren / Gebraucht- und Sozialkaufhäusern.

WIR wurde Anfang 2013 gegründet. Hintergrund ist das neue Kreislaufwirtschaftsgesetz KrWG. Dieses setzt mit der neuen „Abfallhierarchie“ einen neuen deutlichen Schwerpunkt auf Ressourcenschonung und Abfallvermeidung durch Wiederverwendung und Vorbereitung der Wiederverwendung. Sozialwirtschaftliche Wiederverwendungsbetriebe und Reparaturnetzwerke sind zur Erreichung dieser Zielsetzung und der gesellschaftlichen Umsetzung das infrastrukturell-organisatorische Rückgrat. Allein in NRW sind in den Regionen rund 100 gemeinnützige Betriebe – zumeist seit zwei oder drei Jahrzehnten – mit ca. 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort aktiv.

www.wirev.org

Betriebe für Wiederverwendung aus Nordrhein-Westfalen haben Anfang 2013 eine Interessengemeinschaft gegründet (siehe nebenstehenden Kasten).

Betriebe für Qualifizierung und Integration in den

Arbeitsmarkt: Der wesentliche Unternehmenszweck und eine Kernleistung der Sozialunternehmen ist die Qualifizierung und Beschäftigung langzeitarbeitsloser Menschen (möglichst) zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

Für diesen Zweck bietet die zuvor genannte zweckbetriebliche Ausrichtung gute Qualifizierungs-, Beschäftigungs- und Erwerbsmöglichkeiten. Dies kann für privatwirtschaftliche wie für andere Partner ein interessanter Zusatznutzen bei einer Kooperation sein – etwa für die Gewinnung von Personal, Redu-

zierung von Entsorgungskosten oder auch zur Dokumentation besonderer gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

Gemeinwohlorientierung: Schließlich sind Sozialunternehmen als gemeinnützige Organisationen dem Gemeinwohl verpflichtet, so dass Betriebserträge nicht privatisiert, sondern wiederum für gesellschaftliche Anliegen verwendet werden.

Dieser gemeinnützige Status bietet – gepaart mit den sozialunternehmerischen Erfahrungen – gute Voraussetzungen dafür, als Mittler zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Sphären zu agieren.

III

RECOM im Kontext gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung

Das RECOM-Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Es ist jedoch nicht nur fördertechnisch, sondern auch von der Sache her sinnvoll, RECOM in den Kontext gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zu stellen.

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (bzw. „Corporate Social Responsibility“ – CSR) meint nach aktueller Definition (siehe nebenstehenden Kasten), dass Unternehmen (wie Sozialunternehmen und andere

Institutionen) für die Folgen ihres Handelns verantwortlich sind – also für die Folgen von Beschaffung, Produktion und Vertrieb. Nehmen sie die (gesellschaftlich zugeschriebene) Verantwortung nicht wahr, bekommen sie ein Problem. Gehen sie proaktiv und innovativ mit ihrer Verantwortung um, können daraus Geschäftschancen, Wettbewerbsvorteile, eine verbesserte Reputation u. a. m. entstehen. Ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln und Engagement kann auch zur Standortqualität beitragen und damit zu einem Standortvorteil für die Unternehmen werden.

Der in einem mehrjährigen internationalen Prozess durch unterschiedliche Interessengruppen erarbeitete ISO 26000-Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung listet umfassend und differenziert die Kernthemen und Handlungsfelder auf, die für Unternehmen relevant sein können (siehe Kasten Seite 9). Folgt man diesem Themen- und Handlungskatalog, so ergeben sich folgende Anknüpfungspunkte für RECOM bzw. die (initiierten) Sozialunternehmen:

- Wiederverwendung und Ressourcenschonung als Kernelemente von RECOM entsprechen den Handlungsfeldern „Vermeidung der Umweltbelastung“ und „Nachhaltige Nutzung von Ressourcen“ im Kernthemenbereich „Umwelt“.
- RECOM kann auch aufklärend und sensibilisierend in die Bevölkerung hinein wirken. Dies entspricht den Handlungsfeldern „Nachhaltiger Konsum“ und „Verbraucherbildung und Sensibilisierung“ im Kernthemenbereich „Konsumentenangelegenheiten“.
- Der Ansatz der Sozialunternehmen, mit den Zweckbetrieben im Bereich Wiederverwendung und Recycling die Qualifizierung von langzeitarbeitslosen Menschen sowie

Definitionen „Gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung“

„CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“ (EU-Kommission, KOM(2011) 681, S. 7)

Oder die „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten (Produkte, Dienstleistungen und Prozesse) auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung – Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen – beiträgt;
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt;
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen (innerhalb ihres Einflussbereiches) gelebt wird.“

(DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000: 2010), Berlin 2011, S. 17)

die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt zu verknüpfen, kann anschlussfähig sein zu den Handlungsfeldern „Schaffung von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung“ und „Investition zugunsten des Gemeinwohls“ im Kernthemenbereich „Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft“.

Dies bietet den Sozialunternehmen bzw. einem RECOM-Verbund verschiedene Möglichkeiten, sich als Dienstleister, Outsourcing-Partner oder auch als Engagementpartner für gesellschaftliche Anliegen zu positionieren - zumindest bei den Unternehmen, die hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und den damit verbundenen Risiken und Chancen sensibilisiert sind.

Exkurs: Gesellschaftliche Verantwortung von Sozialunternehmen

In dem ISO 26000-Leitfaden wird nicht von ungefähr von „Organisationen“ statt von „Unternehmen“ geschrieben. Denn es sind nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern alle Organisationen („Corporate“ heißt auf Deutsch „Körperschaft“), die sich mit den Auswirkungen ihres

Handelns auf die Gesellschaft befassen müssen. Der steuerrechtliche Status der Gemeinnützigkeit entbindet nicht von der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit im eigenen Handeln und für die Folgen des Handelns. Dies belegen z. B. aktuelle öffentliche Diskussionen um faire Bezahlung bei den Wohlfahrtsverbänden Diakonie und Caritas.

Für Sozialunternehmen ist es insbesondere im RECOM-Kontext interessant, sich mit der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen und z. B. den ISO 26000-Katalog der CSR-Kernthemen und -Handlungsfelder hinsichtlich ihrer Relevanz

Übersicht über die Kernthemen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Organisations- / Unternehmensverantwortung nach ISO 26000

Organisationsführung – Handlungsfeld: Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung

Menschenrechte – Handlungsfelder: Gebührende Sorgfalt | Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen | Bürgerliche und politische Rechte | Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte

Arbeitspraktiken – Handlungsfelder: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse | Arbeitsbedingungen und Sozialschutz | Sozialer Dialog | Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz | Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz

Umwelt – Handlungsfelder: Vermeidung der Umweltbelastung | Nachhaltige Nutzung von Ressourcen | Abschwächung des Klimawandels und Anpassung | Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume

Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken – Handlungsfelder: Korruptionsbekämpfung | Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung | Fairer Wettbewerb | Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern | Eigentumsrechte achten

Konsumentenangelegenheiten – Handlungsfelder: Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverfälschte, nicht irreführende Informationen | Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten | Nachhaltiger Konsum | Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren | Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten | Sicherung der Grundversorgung | Verbraucherbildung und Sensibilisierung

Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft – Handlungsfelder: Einbindung der Gemeinschaft | Bildung und Kultur | Schaffung von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung | Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen | Schaffung von Wohlstand und Einkommen | Gesundheit | Investition zugunsten des Gemeinwohls

[Unterstreichungen (durch VIS a VIS) = Möglicher Ansatz für RECOM bzw. für Sozialunternehmen]

Quelle: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000: 2010), Berlin 2011

für das eigene Unternehmen und die aktuelle praktische Umsetzung zu sichten. So wird das Sozialunternehmen ein noch glaubwürdigerer Gesprächspartner, wenn es andere Unternehmen auf deren gesellschaftliche Verantwortung anspricht. Und es entdeckt unter Umständen Fehlverhalten oder Risiken, bevor andere dies tun. Oder es entdeckt Chancen für eine hervorgehobene Profilierung in der Öffentlichkeit und im Wettbewerb oder auch für Angebote, die für andere gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen interessant sein könnten.

IV RECOM – drei Handlungsdimensionen

Aus den bisherigen Vorüberlegungen (RECOM-Anliegen ..., Sozialunternehmen und CSR) lassen sich drei Handlungsdimensionen für RECOM bzw. für die initiiierenden Sozialunternehmen ableiten, die im Folgenden detailliert beschrieben werden. Ob ein Sozialunternehmen eine, zwei oder alle drei Handlungsdimensionen praktisch ausgestalten will und in welcher Reihenfolge, bleibt letztendlich der individuellen Potenzial- und Chancenabschätzung überlassen (Leitfragen hierzu im Kapitel VII Seite 30 ff.). Dabei sollte aber auf jeden Fall beachtet werden, dass jede dieser drei Dimensionen einen anderen Schwerpunkt hat, einer je eigenen Handlungslogik folgt und auch für potenziell zu gewinnende Partner unterschiedlich interessant sein wird.

Wertschöpfungskette der Wiederverwendung					
	→	→	→	→	
	Erfassen	Sammeln bzw. Annehmen	Sortieren, Wiederverwendbares erfassen und weitergeben	Wiederverwendbares aufbereiten (sortieren, reinigen, reparieren)	Wiederverwendbares vertreiben
	Potenziale erfassen, die bislang noch im Abfall landen oder geringerwertig als möglich verwertet werden	Wiederverwertungssensible Annahme bzw. Sammlung, so dass durch diesen Prozessschritt kein zusätzlicher Schaden an Wiederverwertbarem entsteht	Kompetente Sortierung und Lagerung Weitergeben – Arbeitsteilung	Sortieren nach Vertriebsmöglichkeiten, Reinigung, Reparatur	Vertrieb in der Region an private Konsumenten sowie an Gewerbe (Produzenten, Reparaturbetriebe ...)
Bilat. Kooperation	Jeweils bilaterale Kooperationsvereinbarungen: Verbesserte Leistungserbringung insbesondere hinsichtlich der Weiter- / Wiederverwendung und der hierfür erforderlichen Sortier- und anderen Vorarbeiten, der Beschaffung und des Vertriebs Schnittstellenmanagement und komplementäre Kooperation Steigerung des Aufkommens wiederverwendbarer Waren bei den Sozialunternehmen				
Wertschöpfungspartn.	Leistungsverbund und gemeinschaftliches Marketing im überörtlichen Verbund Leistungserbringung Schnittstellenmanagement Marketingkooperation				
Verantwortungspartnerschaft	Image / Sensibilisierung: Stoffe in der Region halten Weniger Abfall, mehr Wiederverwendung Wege in die Wiederverwendung ebnen	Lobbying: Abbau kontraproduktiver Preisanreize und anderer (politisch) beeinflussbarer Barrieren Ordnungspolitisch saubere Kooperationsmöglichkeiten		Image / Sensibilisierung: Stoffe aus der Region Trend zur Wiederverwendung stärken („2te Hand ist chic!“)	

Fokussiert auf die Wertschöpfungskette der Wiederverwendung, die ja im Mittelpunkt des Interesses von RECOM steht, decken die drei Handlungsdimensionen „Bilaterale Partnerschaft“, „Wertschöpfungspartnerschaft“ und „Verantwortungspartnerschaft“ teils unterschiedliche Elemente mit verschiedenen praktischen Aspekten ab (siehe Tabelle „Wertschöpfungskette der Wiederverwendung“, Seite 11).

Bilaterale Partnerschaften – „BiPa“

Im Mittelpunkt des Ansatzes der „bilateralen Partnerschaft“ (BiPa) steht das Sozialunternehmen. Anlass können unterschiedliche Interessen und Ziele sein, die mit geeigneten Partnern verfolgt werden sollen – z. B.:

- Steigerung des Zuflusses an wiederverwendbaren Gütern, mit denen Erlöse erzielt werden können.
- Erschließung von Lager- und Verkaufsflächen zu günstigen Konditionen (u. U. un-

terhalb marktüblicher Preise).

- ❑ Auftragsarbeiten für Partner, mit denen die Qualifizierung und Beschäftigung von langzeitarbeitslosen Menschen oder ihre Integration in den ersten Arbeitsmarkt praktisch ermöglicht und durch die Leistungsentgelte finanziert werden. Also z. B. Erledigung arbeitsintensiver Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen für ein gewerbliches Recyclingunternehmen.
- ❑ Die gemeinsame Entwicklung und Realisierung von Modellprojekten, wie z. B. das LoNaK-Projekt, das vom AK Recycling Herford und dem Umweltbetrieb Bielefeld durchgeführt wurde (siehe nebenstehenden Kasten).
- ❑ Kooperation in der Ausbildung bzw. Qualifizierung von Personal im Bereich der Sortierung, Aufbereitung usw. wiederverwendbarer Sachen.
- ❑ Verbesserte Nutzung bzw. Entwicklung von Geschäftspotenzialen (Prozessoptimierung, Beschaffung und Weitergabe weiter- / wiederverwendbarer Güter ...) zum wechselseitigen wirtschaftlichen Nutzen.
- ❑ Vereinbarungen von gegenseitig tragfähigen Verrechnungs- und Bewertungsverfahren bei der Weitergabe von Wiederverwendbarem und der Rückgabe von stofflich zu verwertendem oder zu entsorgendem Abfall.

LoNaK: Lokale Nachhaltige Kreislaufwirtschaft

Mit dem Projekt LoNaK haben der Arbeitskreis Recycling e.V. (Kreis Herford/Stadt Bielefeld) mit seinem Second-hand-Zweckbetrieb RecyclingBörse und der Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld ein praxiserprobtes Modell zur Zusammenarbeit von Wiederverwendern und öre-Wertstoffhöfen etabliert. Noch gute und wiederverwendbare Gegenstände, die von Haushalten als „Sperrgut“ auf dem Wertstoffhof abgegeben werden, werden zur Wiederverwendung durch die RecyclingBörse bereitgestellt. Das Spektrum reicht von Elektrogeräten über Hausrat bis Fahrräder über Bücher bis Kleinmöbel und Werkzeug. Die Wiederverwendungsquote beispielsweise bei Elektrogeräten liegt bei ca. fünf Prozent. Im Projekt finden Langzeitarbeitslose und Menschen mit Behinderung Arbeit und Beschäftigung (siehe auch Kasten „Kooperationsinteresse eines Umweltbetriebes in kommunalem Eigentum“, Seite 15).

Mehr im Internet: www.recyclingboerse.org/lonak

Charakteristisch für diese Art der Partnerschaft ist die Anbahnung und Ausgestaltung von Kooperationsvereinbarungen und -projekten auf der Grundlage konkreter Interessen und Möglichkeiten zweier Partner.

Die Initiative zur Anbahnung einer solchen Partnerschaft kann grundsätzlich von jedem privatwirtschaftlichen, öffentlichen oder sozialwirtschaftlichen Akteur ausgehen. Im Rahmen des RECOM-Projektes und für diesen Leitfaden gehen wir jedoch davon aus, dass das Sozialunternehmen der Initiator ist.

Der BiPa-Ansatz bietet sich insbesondere dann an, wenn die verschiedenen infrage kommenden Partner z. B. nur unmittelbar mit dem Sozialunternehmen kooperieren wollen. Oder dann, wenn für das Sozialunternehmen eine beidseitige Zusammenarbeit ohne Einbindung weiterer Kooperationspartner sinnvoll(er) ist.

Für Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung in einem oder mehreren der Themen- und Handlungsfelder

- „Umwelt“: Vermeidung der Umweltbelastung, nachhaltige Nutzung von Ressourcen,
- „Verbraucher“: nachhaltiger Konsum, Verbraucherbildung und Sensibilisierung),

Bilaterale Kooperation

Fokus auf Weiterverwendung und Sozialunternehmen

➔ **Steigerung des Aufkommens weiter verwendbarer Waren bei den Sozialunternehmen**

u.a. durch Schnittstellenmanagement und komplementäre Kooperation



Kooperationsinteresse eines privatgewerblichen mittelständischen Recyclingunternehmens (Interviewaussagen)

Sein Kerngeschäft ist die rohstoffliche Verwertung, in zweiter Linie die Wiederverwendung von aus der Zerlegung gewonnenen Gerätekomponenten. Das Unternehmen betreibt in einem Umkreis von 100 km Elektrogerätesammelstellen.

Die Wiederverwendung vollständiger Geräte kommt nur dann und soweit infrage, wenn Kunden dies zulassen und dies einen hinreichend Ertrag ermöglicht.

Ein für das Unternehmen interessanter Ansatz der Wiederverwendung könnte die Reparatur hochwertiger Geräte(teile) bzw. die Aufbereitung als Ersatzteile für Reparaturbetriebe sein.

Interessen an RECOM:

(Roh-)Stoffe in der Region halten. Regionale Rohstoffe wieder regional verwenden. Stoffströme in der Region schließen ohne Verletzung des Wettbewerbsrechts.

Idee: Produktionsreste einer Neuverwendung zuführen.

Arbeitsintensive Tätigkeiten mit geringer Qualifikationsanforderung (z. B. Auspacken von Geräten oder CDs aus Hülle) könnten an Beschäftigungsträger als Auftragsarbeit übergeben werden.

Kooperation in der Ausbildung.

- „Gemeinwesen“: Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft, Schaffung von Arbeitsplätzen (für Geringqualifizierte) und berufliche Qualifizierung

aktiv wahrnehmen, ist das Sozialunternehmen in der einen oder anderen Weise ein geeigneter Partner: als Dienstleister oder auch als Partner des gesellschaftlichen Unternehmensengagements.

Wertschöpfungspartnerschaft – „WePa“

Mit der zweiten Handlungsdimension „Wertschöpfungspartnerschaft“ (WePa) wird das RECOM-Anliegen (siehe oben Seite 5) weiter in den Vordergrund gestellt. Im Ideal fü-

gen sich die zuvor charakterisierten bilateralen Partnerschaften hier ein.

Wesentlicher Zweck einer solchen Partnerschaft kann es sein, den Wertschöpfungsprozess der Beschaffung, Aufbereitung und des Vertriebs wiederverwendbarer Produkte und Ressourcen effizienter und umfassender zu gestalten, so dass im Sinne der Abfallhierarchie (siehe nebenstehenden Kasten) die höherwertigen Hierarchiestufen in der Region gestärkt und die

Abfallhierarchie

1. Vermeidung
2. Vorbereitung zur Wiederverwendung
3. Recycling
4. sonstige Verwertung
5. Beseitigung

geringerwertigen reduziert werden. Hier kann z. B. die Etablierung eines gemeinschaftlichen flächendeckenden und hinsichtlich Qualität, Kompetenz und möglicher Materialvolumina leistungsfähigen Leistungsangebotes gehören, das alle Elemente der Wiederverwendungswertschöpfungskette und alle relevanten Produktgruppen abdeckt.

Ebenfalls in diese Partnerschaftskategorie passen aber auch Zwecke, die bescheidener sind und sich auf ein spezifisches Element der Wertschöpfungskette konzentrieren, wie z. B.:

- ❑ Partnerschaft mit der Stadt und öffentlich-rechtlichen Entsorgungsbetrieben, zur gemeinsamen Lösung infrastruktureller und logistischer Fragen;
- ❑ strategische Zusammenarbeit zwischen mehreren Sozialunternehmen für gemeinsame Beschaffungsstrukturen und Lagerkapazitäten für wiederverwendbare Güter oder
- ❑ Kooperation zwischen verschiedenen Gebrauchtgüterhäusern einer Region – mit einem gemeinsamen Marketing.

Zweckentsprechend wird das Zusammenwirken mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger (gewerblicher, öffentlicher und Sozial-)Unternehmen als wirtschaftlicher Leistungsverbund oder auch „Arge“ (siehe nebenstehenden Kasten) angestrebt. Im Unterschied zur BiPa haben die beteiligten Akteure vielfältige Austauschbeziehungen untereinander und nicht nur mit dem einen (initiiierenden) Sozialunternehmen.

„Arge“ - Arbeitsgemeinschaft (Wirtschaft)

„Die Zusammenarbeit mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Gelegenheitsgesellschaften an einem Projekt wird als Arbeitsgemeinschaft (Arge) bezeichnet.“

Arbeitsgemeinschaften sind am häufigsten im Bauwesen zu finden. Den in dieser Branche tätigen Unternehmen obliegt oft die Gesamtfertigstellung eines (Bau-)Vorhabens. Da dabei neben den reinen Bauarbeiten auch andere Arbeiten anfallen, die von einem Bauunternehmen nicht ausgeführt werden können, wie zum Beispiel die Installation der Elektrik, des Wassers- und Abwassers, der Lüftungs- und Klimaanlage usw. ist das verantwortliche Bauunternehmen gezwungen, für diese Installationen andere Unternehmen zu verpflichten.

Innerhalb der Arbeitsgemeinschaften wird zwischen echten und unechten unterschieden. Eine echte Arbeitsgemeinschaft stellt sich dem Auftraggeber als Außengesellschaft dar. Nur zwischen ihr und dem Auftraggeber besteht eine direkte Vertragsbeziehung. In der Praxis hat sich auch die Form der unechten Arbeitsgemeinschaft entwickelt. Sie tritt immer als Innengesellschaft auf. Hierbei gibt es zwei weitere Versionen:

Der Auftraggeber schließt einen Vertrag mit einem Hauptunternehmen, welches zusätzlich einige Aufgaben weitervergibt. Dadurch entstehen auch Vertragsbeziehungen zwischen dem Auftraggeber und den Nebenunternehmen.

Der Auftraggeber schließt einen Vertrag mit einem Gesamtunternehmen. Dieses wiederum vergibt Aufträge an Subunternehmen. Zwischen dem Subunternehmen und dem eigentlichen Auftraggeber besteht keine direkte Beziehung.“

Quelle:
[de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgemeinschaft \(Wirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgemeinschaft_(Wirtschaft))

Ein tragfähiges Motiv zur Mitwirkung ist für alle Beteiligten die Verbesserung oder Neuerschließung von Geschäftspotenzialen durch anschlussfähige Kooperation mit anderen Leistungsträgern im Markt der Wiederverwendung. Das heißt, jeder strebt für sich einen Mehrwert durch die Kooperation mit den anderen Partnern an und muss diesen auch durch die Kooperation erreichen können. Zugleich sollten alle Beteiligten bereit sein, mit den eigenen Möglichkeiten zur Optimierung von Schnittstellen in der Wertschöpfungskette beizutragen (z. B. durch die Synchronisation von Öffnungszeiten).

RECOM Wertschöpfungspartnerschaft

Leistungsverbund und gemeinschaftliches Marketing im überörtlichen Verbund rund um

→ **Weiter- und Wiederverwendung, hochwertiges Recycling aus der und für die Region**

- Leistungserbringung
- Schnittstellenmanagement
- Marketingkooperation



Eine Aufnahme in die WePa sollte nur insoweit und so lange erfolgen, wie damit das Geschäftspotenzial insgesamt gemehrt oder zumindest das Potenzial keines der aktuellen Partner gemindert wird.

Als WePa-Adressaten kommen z. B. in Frage:

- Unternehmen, Kommunen und andere Institutionen, die vor den Herausforderungen des Kreislaufwirtschaftsgesetzes stehen, das der Wiederverwendung von Produkten den Vorrang gibt;
- Verbrauchermärkte, denen an einer optimalen Erfüllung der Verpflichtungen zur Rücknahme von Produkten und deren Zuführung zur Wiederverwendung gelegen ist;
- Reparaturbetriebe, denen am Erwerb günstiger neuwertiger Ersatzteile gelegen ist oder
- Versicherungen, die „Reparatur vor Neu“ anstreben.

Kooperationsinteresse eines Umweltbetriebes in kommunalem Eigentum (Interviewaussagen)

Kerngeschäft: Sammeln und Überlassen. Der Betrieb verfügt über das Material für die Wiederverwendung aber nicht über den Kundenstamm.

Eine Kooperation mit dem Sozialbetrieb ist vergaberechtlich sensibel.

In der Kommune fällt viel Wiederverwendbares an, das bislang im Müll landet. Es fehlt der Weg in die Wiederverwendung.

Anzustreben wäre eine leistungsfähige Wiederverwendungsstruktur. Hierfür bedürfte es einer interkommunalen Kooperation (aktuell für RECOM zu groß, könnte aber eine Perspektive sein).

Geschäftspotenzial wird in der gezielten Ansprache von Unternehmen bzw. Betrieben gesehen, bei denen Wiederverwendbares anfällt (z. B. Mediamarkt). Durch eine mit Verbrauchermärkten zu schließende Vereinbarung könnte eine erhöhte Wiederverwendungsquote erreicht werden.

Der Absatzmarkt für Wiederverwendung ist bislang zu schwach.

Interessen an RECOM:

- Bisherige Kooperation fortsetzen
- Gemeinsam mit dem Sozialbetrieb das Geschäftspotenzial hinsichtlich Verbrauchermärkte (s.o.) erschließen.
- CSR-Profilierung des Betriebes in der Öffentlichkeit – als verantwortliches und engagiertes (kommunales) Unternehmen.

Diesen Adressaten (oder Partnern) sollte die WePa einen oder mehrere der folgenden

Nutzen versprechen können:

- Steigerung der Wiederverwendungsrate mit effizienter Rücknahme, Sortierung, Aufbereitung und Vertrieb;
- Bindung der Wertstoffe in der Region;
- regionale Wertschöpfung und Beschäftigungspotenziale;
- Impulse für den Arbeitsmarkt hinsichtlich geringqualifizierter Arbeitskräfte oder ein
- Beitrag zum gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenshandeln.

Für Unternehmen, die der WePa angehören oder diese beauftragen, kann dies ein relevanter Beitrag zur Chancennutzung bzw. Risikominderung insbesondere in folgenden Verantwortungsbereichen sein (gemäß ISO 26000 – siehe oben Seite 8):

- „Umwelt“ (Vermeidung der Umweltbelastung, nachhaltige Nutzung von Ressourcen),
- „Verbraucher“ (nachhaltiger Konsum, Verbraucherbildung und Sensibilisierung),
- „Gemeinwesen“ (Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft, Schaffung von Arbeitsplätzen (für Geringqualifizierte) und berufliche Qualifizierung).

Die WePa-Mitgliedschaft oder -Beauftragung ermöglicht den jeweiligen Unternehmen somit eine direkte oder indirekte öffentliche Profilierung als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen.

Kooperationsinteresse eines Entsorgungsunternehmens in öffentlich-privatem Eigentum (Interviewaussagen)

Gesellschafter des Unternehmens sind je zur Hälfte die Kommune und ein privatwirtschaftlicher Konzern.

Das Unternehmen entsorgt Restmüll für den Sozialbetrieb gegen Entgelt.

Nach Analysen des vom Unternehmen in der Kommune gesammelten Restmülls sind hiervon 60% wiederverwendbar. Er gehört jedoch der Stadt und darf nicht sortiert werden.

Müllvermeidung bzw. Wiederverwendung ist gegen das Geschäftsinteresse, da es bzw. solange dies Umsatzeinbußen bedeutet. Der Konflikt entsteht immer dann, wenn der erzielbare Wertstoffpreis höher liegt als der mögliche Ertrag aus der Wiederverwendung – vor dem Hintergrund des Umsatz- und Ertragsdrucks beim Unternehmen und vonseiten der Gesellschafter.

Geschäftspotenziale: Braune Elektroware wäre für das Unternehmen interessant. Ebenso eine breitere, gezieltere und damit hochwertigere Sortierung von Abfall, so dass höhere Preise für Rohstoffrecycling erzielt werden könnten. – Hier besteht allerdings die Problematik des höheren Personal- und damit Kostenaufwandes. Dies könnte andererseits für Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger wie den Sozialbetrieb interessant sein.

Interessen an RECOM:

- CSR-Profilierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit – als verantwortliches und engagiertes Unternehmen
- Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und seines Leistungsprofils in der Öffentlichkeit
- Zusätzliche Geschäftspotenziale erschließen

Herausforderung öffentliche Auftragsvergabe und fairer Wettbewerb

In der Pilotregion Ostwestfalen waren sowohl privatwirtschaftliche als auch öffentlich-rechtliche Entsorgungsbetriebe an einer solchen WePa interessiert. Sie sahen jedoch zugleich zwei mögliche Barrieren, die im Zuge der jeweils weiteren Konkretisierung möglichst abgebaut oder umgangen werden müssten:

Bei der öffentlichen Auftragsvergabe können Vorschriften vonseiten der EU sowie der Bundes- und Landesebene einer – bevorzugten – Auftragsvergabe an eine WePa im Wege stehen. Hier bedarf es – je nach Geschäftsmodell der WePa – einer Prüfung der vergaberechtlichen Möglichkeiten hinsichtlich Umwelt- und sozialer Belange und ggf. einer offensiven Information potenzieller Auftraggeber über diese Möglichkeiten (siehe unten stehenden Kasten).

Öffentliche Aufträge – Vergabe und Beschaffung: Umweltaspekte und soziale Belange

Berücksichtigung von Umweltaspekten

Das geltende Vergaberecht bietet öffentlichen Auftraggebern viele Möglichkeiten, umweltfreundliche Produkte zu beschaffen. Auftraggeber können zum Beispiel in der Leistungsbeschreibung ein umweltfreundliches Produktionsverfahren vorschreiben, sofern dadurch der Markt nicht bestimmten Unternehmen vorbehalten wird und die Anforderung an ein bestimmtes Produktionsverfahren nicht diskriminierend ist. Auf diese Weise können grüner Strom, Tropenholz aus nachhaltiger Forstwirtschaft oder organisch gewachsene Nahrungsmittel beschafft werden. [...]

Berücksichtigung sozialer Belange

Mit dem Gesetz zur Modernisierung des Vergaberechts vom 20. April 2009 hat der Gesetzgeber die Instrumente vervollständigt, die es jedem öffentlichen Auftraggeber ermöglichen, soziale Aspekte in Vergabeentscheidungen mit einzubeziehen. Nach § 97 Abs. 4 S. 2 GWB können Auftraggeber für die Auftragsausführung zusätzliche soziale Anforderungen an den Auftragnehmer stellen, wenn sie im sachlichen Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand stehen. Mit dieser Neuregelung sollen nach Maßgabe der konkreten Gegebenheiten und Bedürfnisse soziale Kriterien bei der Auftragsvergabe berücksichtigt werden können.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung haben zusammen mit dem Deutschen Städtetag einen Leitfaden (<http://tinyurl.com/Vergabeleitfaden>) veröffentlicht, der öffentliche Auftraggeber dabei unterstützen soll, soziale Standards vergabesicher und praxistauglich einzufordern.

Quelle: www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/oeffentliche-auftraege,did=190878.html

Das vergaberechtliche Problem besteht grundsätzlich nicht bei privatwirtschaftlichen Unternehmen als potenziellen Partnern. Allerdings können hier Regeln des fairen Wettbewerbs berührt sein, wenn die WePa als Mitbewerber anderer (gewerblicher) Anbieter auftritt. Die WePa muss also stets selbstkritisch und transparent prüfen, inwieweit ihr kooperatives Gebaren gegen Regeln des fairen Wettbewerbs verstoßen könnte, die auch ein wichtiger Aspekt gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sind (CSR-Kernthema gemäß ISO 26000: „Betriebs- & Geschäftspraktiken“ mit den Aspekten Korruptionsbekämpfung und fairer Wettbewerb).

Verantwortungspartnerschaft – „VePa“

Während die zuvor charakterisierte Wertschöpfungspartnerschaft insbesondere (Wirtschafts-)Akteure aus der Abfall-, Recycling- und Wiederverwendungsbranche zusammen bringt, um mit dem RECOM-Ansatz gemeinsam betriebswirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle zu verfolgen, stehen bei der dritten Handlungsdimension „Verantwortungspartnerschaft“ die

Verantwortungspartnerschaft

Anregungen aus ähnlich gelagerten Initiativen:

„Unternehmen für die Region“

„Die Initiative entwickelt Instrumente und Methoden, mit denen die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unterstützt wird. Regionale Verantwortungspartnerschaften vernetzen die Unternehmen. Aus diesen Partnerschaften heraus entsteht ein bundesweites Netzwerk. [...]“

Die Initiative richtet sich an Unternehmer, die sich ihrer Region verbunden fühlen und dort etwas bewegen wollen. Sie engagieren sich aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung heraus und setzen sich aus wohlverstandendem Eigeninteresse für die Lösung regionaler Herausforderungen ein.“

Quelle: <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/>

„Gemeinsam wirken“

Mit der Initiative „Gemeinsam wirken“ will der Trägerverein 3WIN e.V. Institut für Bürgergesellschaft auf kommunaler Ebene Netzwerke für eine positive Entwicklung des Gemeinwesens bzw. zur Bewältigung relevanter Herausforderungen anregen bzw. gute Praxis hierzu bekannt machen:

- Netzwerke lokal ansässiger Unternehmen, die sich gemeinsam für das Gemeinwesen engagieren
- Sektor übergreifende Netzwerke und Kooperationen zwischen der Öffentlichen Hand, der Wirtschaft, dem gemeinnützigen Sektor und den engagierten Bürgerinnen und Bürgern im Gemeinwesen

Quelle: <http://www.gemeinsam-wirken.de>

„Verantwortungspartnerschaft“ (VePa) stärker die gesellschaftspolitischen Dimensionen von RECOM im Mittelpunkt. Hier können auch Partner mit ins Boot kommen, die mit ihrem Kerngeschäft nicht unmittelbar zur (Steigerung von) Wiederverwendung beitragen können, jedoch mit ihrem gesellschaftlichen Engagement hierzu beitragen wollen. Zum Beispiel: Eine PR-Agentur, die für RECOM unentgeltlich eine Kommunikationskampagne konzipiert und realisiert; eine Anwaltskanzlei, die pro bono berät, wie rechtliche Hürden überwunden werden können oder eine Bank, die in die Entwicklung des RECOM-Geschäftsmodells investiert.

Die Verantwortungspartnerschaft ist im Wesentlichen eine gesellschaftsorientierte Engagementpartnerschaft, um z. B.

- zur Sensibilisierung und Motivation aller Einwohnerinnen und Einwohner der Region für Abfallvermeidung und mehr Wiederverwendung beizutragen;
- eine wiederverwendungsorientierte bzw. ressourcenschonende Haltung und Praxis in der regionalen Wirtschaft, bei der öffentlichen Hand, den Verbraucherinnen und Verbrauchern u. a. m. zu erreichen;
- kulturelle, wirtschaftliche, rechtliche oder andere Barrieren abzubauen, die einer vermehrten Wiederverwendung und einem Verbleib der Wertstoffe in der Region im Wege stehen oder
- durch gesellschaftsorientiertes Investment zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Sozialunternehmen beizutragen, die sich der Kombination von RECOM-Anliegen und sozialer Dienstleistung zum Abbau von Arbeitslosigkeit widmen.

Unter den Titeln „Unternehmen für die Region“ und „Gemeinsam wirken“ gibt es schon ähnlich gelagerte Handlungsansätze, von denen evtl. Teile übernommen werden können (siehe Kasten auf dieser Seite).

Für die Mitwirkung in einer solchen Verantwortungspartnerschaft sollten nach und nach alle wirtschaftlichen, politischen, gemeinnützigen, öffentlichen und privaten Akteure gewonnen werden, die mit ihren Kompetenzen und Ressourcen zum Erreichen des gesellschaftlichen Ziels beitragen können: Weil sie über die erforderlichen Ideen und Kompetenzen, die benötigten finanziellen Mittel, Zugänge zu benötigten Infrastrukturen, Kontakt zu wesentlichen Zielgruppen, die erforderliche Entscheidungskompetenz oder andere relevante Fähigkeiten verfügen, um

- ❑ Barrieren bei (Kommunal-)Politik und Verwaltung abzubauen, die der vermehrten Wiederverwendung im Wege stehen;
- ❑ gesellschaftliche Gruppen und Milieus, die bislang der Ressourcenschonung und Wiederverwendung eher desinteressiert bis ablehnend gegenüberstehen, zu einer Einstellungs- bis hin zur Verhaltensänderung zu bewegen oder / und
- ❑ Sozialinvestoren zu gewinnen, die mittels öffentlicher oder privater Zuwendung oder auch mittels Risikoinvestment Produkt-, Leistungs- oder Infrastrukturinnovation rund um Ressourcenschonung, Abfallvermeidung und Wiederverwendung unterstützen, und zwar insbesondere auch da, wo keine gewerbliche jedoch eine gesellschaftliche Rendite zu erwarten ist.

Die Aufnahme von Verantwortungspartnern erfolgt nur insoweit und so lange, wie sie eigene Kompetenzen, Potenziale und Ressourcen für das gemeinsame Engagement einbringen können und wollen.

Eine solche Verantwortungspartnerschaft kann auch jenen Unternehmen eine Mitwirkungsgelegenheit bieten, die über kein abfall- bzw. wiederverwendungsrelevantes (Kern-)Geschäft verfügen, sich jedoch als gesellschaftlich verantwortliches und bürgerschaftlich engagiertes Unternehmen in der Region profilieren und so zur Innovation bei den CSR-Kernthemen und -Handlungsfeldern (gemäß ISO 26000 – siehe oben Seite 8) „Umwelt“ (Nachhaltige Nutzung von Ressourcen), „Kunden und Verbraucher“ (nachhaltiger Konsum, Verbraucherbildung und Sensibilisierung) und „Gemeinwesen“ (Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft, Investition zugunsten des Gemeinwohls) beitragen wollen.

RECOM Verantwortungspartnerschaft

- ➔ **Sensibilisierung der Wirtschaft**
 - Stoffe in der Region halten
 - Mehr Wiederverwendung
 - Wege in die Wiederverwendung ebnen
- ➔ **Sensibilisierung der Verbraucher und Rohstoffnachfrager**
 - Stoffe aus der Region
 - Trend zur Wiederverwendung stärken („2te Hand ist chic!“)
- ➔ **Rahmenbedingungen verbessern**
 - Abbau kontraproduktiver Preisanreize und Barrieren
 - Ordnungspolitisch saubere Kooperationsmöglichkeiten



V

Potenziale und Herausforderungen

In Einzelgesprächen mit den RECOM-Partnern in der Pilotregion Ostwestfalen haben sich folgende Potenziale und Herausforderungen der Kooperation in der einen oder anderen der drei Handlungsdimensionen herauskristallisiert, die auch für weitere RECOM-Initiativen relevant sein könnten.

Potenziale für das RECOM-Projekt bzw. für die Verwirklichung des gesellschaftlichen Zieles einer signifikant erhöhten Wiederverwendung von Waren können sein:

- ❑ Die hohe Arbeitsintensität und geringe Qualifikationsanforderung bei der Vorbereitung von Gütern zur Wiederverwendung bzw. bei der Zerlegung für die Teilverwendung bietet langzeitarbeitslosen Menschen die Chance eines Wiedereinstiegs in die Erwerbsarbeit.

→ Dies kann ein wesentliches Element einer bilateralen oder auch Wertschöpfungspartnerschaft sein, in der die Sozialunternehmen die langzeitarbeitslosen Menschen für diese Tätigkeiten bei sich oder den Partnerunternehmen gewinnen und die erforderliche Qualifizierung und Begleitung gewährleisten – finanziert von den aus der Vorbereitung zur Wiederverwendung bzw. Zerlegung zu erzielenden Erträgen.

- ❑ Das Interesse, den Stoffkreislauf in der Region zu halten, könnte ein Treiber für unterschiedliche Akteure und Unternehmen sein, an RECOM mitzuwirken bzw. RECOM zu unterstützen. Denn bislang gehen die Wertstoffe aus der Region an die globalen Recyclingprozesse verloren.

→ Dies ist ein strategisches Thema für die RECOM-Verantwortungspartnerschaft: Die Bildung und Förderung von Strukturen, mit denen nicht nur wiederverwendbare Güter, sondern auch verwertbare Stoffe in der Region bleiben, aus der sie gesammelt werden. Hier sollten sie möglichst nah an der Region wieder dem Produktionsprozess zugeführt werden. Dazu müssten u. a. produzierende Unternehmen aus der Region bzw. aus der Nähe zur Mitwirkung gewonnen werden, die sich hierfür einsetzen und hierin investieren.

Folgende **Herausforderungen** wurden in dem RECOM-Ansatz gesehen:

- ❑ Bei allen Unternehmenspartnern (privatwirtschaftlich, öffentlich-rechtlich, öffentlich-private Trägerschaft) kann ein Interessenkonflikt entstehen hinsichtlich der möglichen Geschäftserträge durch Rohstoffverwertung bei guten Rohstoffpreisen am Markt und einer erhöhten Zuführung von Waren aus ihrem Einflussbereich zur Wiederverwendung. Dies hauptsächlich, wenn sie hierfür keine dem Rohstoffgehalt entsprechende Vergütung erhalten.

→ Hier muss sich insbesondere der Sozialbetrieb die Frage stellen, ob er (zukünftig) bereit ist, für wiederverwendbare Ware einen Preis orientiert am Wertstoffgehalt zu zahlen und er diesen über den Weiterverkauf refinanzieren kann.

- ❑ Das Vergabe- und das Wettbewerbsrecht könnte einer engeren Kooperation der RECOM-Partner entgegenstehen - insbesondere hinsichtlich der öffentlich-

rechtlichen Entsorgungsbetriebe.

→ Eine Verantwortungspartnerschaft könnte darauf hinwirken, dass die Vergaberichtlinien soziale und ökologische Kriterien – neben dem harten Preis – als Beauftragungsgrundlage zulassen oder dass besondere Kooperationsstrukturen, wie sie mit RECOM angestrebt werden, einen Vorteil genießen dürfen.

- Die unterschiedlichen Kerngeschäfte und Geschäftsinteressen der RECOM-Partner können einerseits eine sinnvolle Ergänzung darstellen, bieten aber andererseits Konfliktpotenzial, wenn bei der Kooperation keine zufriedenstellende Ertragsgrundlage für die jeweils Beteiligten geschaffen werden kann.

→ Hier ist vor allem das Sozialunternehmen gefordert,

- a) insbesondere bei privatgewerblichen aber auch bei öffentlich-rechtlichen Unternehmen zu akzeptieren, dass diese einen Gewinn erwirtschaften müssen. Dem entsprechend müsste es Geschäftsmodelle entwickeln, die nicht auf der Spendenbereitschaft der Partner basieren, sondern auf einer nüchtern kalkulierten Basis des „Gebens und Nehmens“.
- b) auf die Ertragsvorgaben vonseiten der Kommune Einfluss zu nehmen, denen die öffentlich-rechtlichen Betriebe folgen müssen. Denn hier kann das kurzfristige Ertragsinteresse der kommunalen Gesellschafter im Widerspruch stehen zum längerfristigen Umweltinteresse bzw. zur gesetzlich auferlegten Vorgabe, die Wiederverwendungsquote zu erhöhen. Der hierzu erforderliche Dialog zwischen Finanz- und Umweltpolitikern bzw. zwischen der Kämmerei und dem Umweltdezernat könnte durch eine Verantwortungspartnerschaft angestoßen werden.

- Bei potenziell zu erschließenden Warenvolumina für die Wiederverwendung ergeben sich relevante Kapazitätsengpässe, insbesondere bei den Sozialbetrieben, deren Behebung größere Investitionen erforderlich machen könnten.

→ Die Antwort der Sozialunternehmen kann hier einerseits in der überregionalen Kooperation liegen, mit der ein Verbund von Zweite-Hand-Kaufhäusern und -Börsen z. B. ein größeres Volumen wiederverwendbarer Möbel aufnehmen und vertreiben kann.

Diese und andere denkbare Maßnahmen erfordern jedoch Investitionen in zusätzliche Lagerkapazitäten, Logistik, Vertrieb o. a. m., für die den Sozialunternehmen die Mittel fehlen könnten. Dies könnte ein interessanter Engagementansatz für Unternehmen sein, die – im Sinne des CSR-Handlungsfeldes „Investition zugunsten des Gemeinwohls“ – ihre Kompetenz, ihre Infrastruktur oder auch ihr Geld z. B. in den Aufbau einer effizienten bundesweiten Logistikstruktur der RECOM-Sozialunternehmen investieren.

- Die Nachfrage nach Wiederverwendbarem müsste gesteigert werden.

→ Dies könnte eine Aufgabe für die RECOM- Verantwortungspartnerschaft sein: Verbrauchersensibilisierung für Zweite-Hand-Ware, für Nutzen statt Besitzen u. ä. mit dem Ziel einer Nachfragesteigerung für Wiederverwendbares.

- Eine - anzustrebende aber bislang nicht gegebene - interkommunale Kooperation für Wiederverwendung und Recycling müsste angestoßen werden, damit mehr Güter wiederverwendet werden statt im Abfall zu landen.

→ Dies könnte ebenfalls ein strategisches Thema für die RECOM-Verantwortungspartnerschaft sein: Der Anstoß und die Entwicklung der interkom-

munalen Kooperation von Politik, Verwaltung und Unternehmen, zur Steigerung der Wiederverwendungsquote.

VI Zielgruppen

Für RECOM und die drei Handlungsdimensionen sind verschiedene Zielgruppen interessant. Welche Zielgruppen konkret mit welchen Inhalten und in welcher Weise anzusprechen sind, hängt von regionalen Gegebenheiten, der Handlungsdimension und den Interessen der Sozialun-

„Öffentlichkeitsarbeit für Alle ist Öffentlichkeitsarbeit für Niemanden.“

„Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“

ternehmen ab. Die folgenden Zielgruppendefinitionen haben sich aus der Pilotphase ergeben und mögen als Anregung für je eigene Überlegungen dienen.

„Hersteller“ insbesondere von Elektrogeräten („braun“ und „weiß“), Möbeln, Hausrat, Textilien oder anderen wiederverwendbaren Produkten mit Produktionsstätten in der Region.

Ziel: RECOM(-Betriebe) als externer Partner für die Rücknahme und Aufbereitung zurückgenommener oder defekter Produkte zur Wiederverwendung

Zielgruppeninteresse:

A: Effiziente Produktrücknahme und -zuführung zur Wiederverwendung bzw. zur hochwertigen Verwertung

B: Profilierung mit Verantwortung für die Umwelt und / oder die Region (siehe hierzu auch Zielgruppendefinition „CSR-Unternehmen“)

C: Sinnvolle Verbindung einer (oft von den Eigentümern geprägten) Kultur des gemeinnützigen Engagements mit umwelt- und sozialwirksamen Maßnahmen / Kooperationen (siehe hierzu auch die Zielgruppendefinition „CSR-Unternehmen“)

Stieglmeyer-Gruppe – mittelständischer Hersteller von Möbeln für den Gesundheitssektor mit Sitz in Herford

„Verantwortung aus Prinzip.“

Jede Art von Produktivität und Konsum verursacht naturgemäß Auswirkungen auf die Umwelt – dies lässt sich im Wirtschaftskreislauf leider nicht vermeiden. Sehr wohl können wir aber die Auswirkungen einschränken und minimieren, wenn wir mit Umwelt und Ressourcen verantwortungsvoll umgehen.

Die Klimaerwärmung mit ihren schädlichen Auswirkungen muss zu einem Umdenken nicht nur im privaten Bereich, sondern auch in der Industrie führen.“

Quelle: www.stieglmeyer-gruppe.de/de/company/unternehmen/nachhaltigkeit

RECOM-Handlungsdimension: BiPa, WePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an das (potenzielle) Zielgruppeninteresse A oder B:

a) Über das Fachmanagement, also Verantwortliche für Umwelt, Nachhaltigkeit u. Ä.

b) Verantwortliche für Produktrücknahme

Anknüpfend an Zielgruppeninteresse C:

c) Inhaber

Poggenpohl – Hersteller von Küchen mit Sitz in Herford

„Für Poggenpohl ist Nachhaltigkeit eine zentrale Handlungsmaxime.

Die Verantwortung für zukünftige Generationen ist in der über 120-jährigen Unternehmenskultur fest verankert. Heute orientiert sich Poggenpohl nicht nur an den strengen Richtlinien der Environmental Policy der Nobia-Gruppe (...), sondern geht sogar darüber hinaus. So fertigt Poggenpohl ausschließlich mit Hölzern aus nachhaltiger Forstwirtschaft und verwendet in der Produktion nur lösungsmittelfreie Lacke.

Poggenpohl produziert ausschließlich am Standort Herford in Ostwestfalen. Auch ein Großteil der Zulieferer, etwa 80%, stammt aus der Region. Dadurch können ökologische Standards durchgehend kontrolliert werden. Darüber hinaus erlauben die kurzen Distanzen einen umweltschonenden Gütertransport. Für sein aktuelles Produkt, die gemeinsam mit Porsche Design entwickelte Küche P7340, hat Poggenpohl eine innovative Korpuskonstruktion auf Basis einer Wabenplatte entwickelt. Diese reduziert den Materialeinsatz um 40% und vermindert gleichzeitig das Gewicht. Poggenpohl ist sich seiner Verantwortung für die Umwelt bewusst und setzt dieses um. Daher sucht Poggenpohl stets nach neuen Wegen bei der Verwendung umweltverträglicher Materialien und nachhaltiger Fertigungsmethoden.“

Quelle: www.poggenpohl.com/de/ueber-uns/nachhaltigkeit.html

d) Verantwortliche für das gesellschaftliche Unternehmensengagement

„Einzelhandel“ (mittelständischer Einzelhandel sowie Filialen von Ketten) insbesondere mit den Warengruppen von Elektrogeräten („braun“ und „weiß“), Möbeln, Hausrat oder Textilien - wie z. B. Saturn, Mediamarkt, Baumärkte u. a. m.

Ziel: RECOM(-Betriebe) als externer Partner für die Rücknahme und Aufbereitung zurückgenommener oder defekter Produkte zur Wiederverwendung

Zielgruppeninteresse:

- A: Effiziente und verantwortliche Entsorgung / Zuführung von Produkten zur Wiederverwendung bzw. hochwertigen Verwertung
- B: Profilierung mit Verantwortung für die Umwelt und / oder die Region (siehe hierzu auch Zielgruppendefinition „CSR-Unternehmen“)

RECOM-Handlungsdimension: BiPa, WePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an die Zielgruppeninteressen A oder B

- a) Geschäfts- / Filialleitung
- b) Verantwortliche für Warenrücknahme und -entsorgung

„Kommunale Entsorgungsbetriebe“ (in öffentlich-rechtlicher, PPP- oder privatwirtschaftlicher Trägerschaft) in der Region.

Ziel: RECOM(-Betriebe) als Partner für die Trennung von Wiederverwendbarem

Zielgruppeninteresse:

- A: Betriebswirtschaftlich tragfähige Lösungen für die Anforderungen des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, die Beachtung der Abfallhierarchie und die Zuführung möglichst vieler der gesammelten wiederverwendbaren Produkte zur Wiederverwendung
- B: Personal für die Trennung und Vorbereitung zur Wiederverwendung
- C: Profilierung und Bekanntheit als verantwortliches und engagiertes Unternehmen in der und für die Region (siehe hierzu auch Zielgruppendefinition „CSR-Unternehmen“)

RECOM-Handlungsdimension: BiPa, WePa, VePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an einzelne oder alle Zielgruppeninteressen: Geschäfts- / Betriebsleitung, Abteilungsleitung (Abfallentsorgung, Personal u. a.)

„Verwertungsbetriebe“

Ziel: RECOM(-Betriebe) als Partner für die Trennung und Aufbereitung von sachlich oder stofflich Weiter- / Wiederverwendbarem; Auftragnehmer/Abnehmer bei der Verwertung von z. B. Metallfraktionen, Lieferanten von Wiederverwendbarem

Zielgruppeninteresse:

- A: Betriebswirtschaftlich tragfähige Lösungen gemäß des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, die Beachtung der Abfallhierarchie und die Zuführung möglichst vieler der gesammelten Produkte zur Wiederverwendung
- B: Personal für die Trennung und Vorbereitung zur Wiederverwendung
- C: Profilierung und Bekanntheit als verantwortliches und engagiertes Unternehmen in der und für die Region (siehe hierzu auch Zielgruppendefinition „CSR-Unternehmen“)

RECOM-Handlungsdimension: BiPa, WePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an Zielgruppeninteresse A und/oder B:

- a) Geschäftsführung, Leitung entsprechender Abteilungen

Anknüpfend an Zielgruppeninteresse C:

- b) Inhaber, Geschäftsführung
- c) Verantwortliche für das gesellschaftliche Unternehmensengagement

„Reparaturbetriebe“

Ziel: RECOM(-Betriebe) als Partner für die Beschaffung weiter- / wiederverwendbarer Bauelemente als Ersatzteile für die Reparatur; Kooperationspartner und/oder Auftragnehmer für den Bereich Reparatur, wenn dieses angeboten werden soll.

Zielgruppeninteresse: Kostengünstige neuwertige Ersatzteile

RECOM-Handlungsdimension: WePa

Zielgruppenzugänge: Inhaber / Geschäftsführung, Verantwortliche für Ersatzteileinkauf

„CSR-Unternehmen“, also Unternehmen, die – ob nun zu den zuvor genannten Zielgruppenkategorien gehörend oder nicht – sich als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen profilieren und hier insbesondere auf Aspekte wie Umweltschonung, Minderung der CO₂-Emissionen oder auch soziale Verantwortung und Engagement für den Standort fokussieren (siehe Beispielunternehmen Porta, Interface und Generali in den Kästen auf den Seiten 26 und 27).

Ziel: CSR-Unternehmen als Unterstützer, Investoren, (Pionier-)Partner für die Bildung und Kommunikation des RECOM-Netzwerkes und für seine zielorientierte Wirkung in der Region gewinnen

Zielgruppeninteresse:

- A: Effiziente Verfolgung ihrer CSR-Ziele (siehe z. B. Interface, Kasten Seite 27) mit geeigneten externen Partnern

porta – Möbelhäuser – Unternehmen in Familienbesitz

„Verantwortung ist für uns selbstverständlich

Dank unserer Gründerfamilien stehen wir bei porta seit jeher zu unserer sozialen Verantwortung. Aus diesem Grund haben wir 2007 die Aktion »Helm auf« ins Leben gerufen, bei der wir uns für mehr Verkehrssicherheit unserer Kinder beim Rad fahren einsetzen. Hierbei gibt es viele Infos zum Thema Unfallprävention. Als Schirmherrin dieser Aktionsreihe konnten wir die Ministerin Frau Dr. von der Leyen gewinnen. Außerdem ist die ZNS – Hannelore Kohl-Stiftung einer unserer Partner, der uns tatkräftig unterstützt.

Auf Grund des umwerfenden Erfolges fanden auch 2008 und 2009 erweiterte Fassungen der Aktionsreihen an allen 20 porta-Standorten statt.

Unser soziales Engagement

Soziales Engagement steht bei uns ganz oben. Doch wir stehen nicht nur zu unserer sozialen Verantwortung den Menschen gegenüber, sondern auch zu unserer regionalen Verbundenheit. So führt unser erprobtes Charity-Team unter dem Namen "porta! hilft" schon lange vor einer Neueröffnung Hilfsaktionen zugunsten sozialer Einrichtungen durch. So halfen wir in Aachen, Bornheim und Potsdam z. B. kranken Kindern, Kindertagesstätten und Obdachlosen. In allen Städten konnten wir den jeweiligen Bürgermeister bzw. Oberbürgermeister als Schirmherren für die gute Sache gewinnen. Und wir machen weiter!

Die Andreas Gärtner-Stiftung – Hilfe für Menschen mit geistiger Behinderung

Die Andreas Gärtner-Stiftung – Hilfe für Menschen mit geistiger Behinderung – wurde von porta-Gründer Hermann Gärtner im Jahre 1993 auf den Namen seines schwerstbehinderten Sohnes gegründet.

Die Stiftung hilft seitdem geistig behinderten Menschen persönlich und deren Familien finanziell, um ihnen trotz ihrer Benachteiligung das Leben lebenswerter zu gestalten.

Zusätzlich unterstützt die Stiftung Einrichtungen wie die Bodelschwingschen Anstalten Bethel, den Wittekindshof in Bad Oeynhausen oder Eben-Ezer in Lemgo.

Alle von der Andreas Gärtner-Stiftung ausgeschütteten Spenden sind zweckgebunden. In Zeiten knapper Kassen sind soziale Einrichtungen und betroffene Privatpersonen für Spenden besonders dankbar. Hier hilft die Stiftung schnell und unbürokratisch in Abstimmung mit dem Beirat.

Da der Andreas Gärtner-Stiftung keinerlei Kosten entstehen, kommt jede Spende zu 100% den Ärmsten der Armen unserer Gesellschaft zugute.

Selbstverständlich erhalten Sie für jede Spende eine steuerabzugsfähige Spendenbescheinigung!

Mehr über die Stiftung finden Sie im Internet unter <http://www.andreas-gaertner-stiftung.de/>

Quelle: www.porta.de/unternehmen/porta-hilft

B: Sinnvolle Verknüpfung des gesellschaftlichen Unternehmensengagements mit Anforderungen aus dem Kerngeschäft (siehe z. B. Porta, Kasten Seite 26)

C: Evtl. – auf A oder B aufbauend – andere Unternehmen zu vergleichbaren Strategien und Maßnahmen motivieren und als Partner gewinnen

RECOM-Handlungsdimension: BiPa, WePa, VePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an Zielgruppeninteresse A:

a) Verantwortliche für CSR, Nachhaltigkeitsmanagement o. ä. Funktionen

Anknüpfend an Zielgruppeninteresse B:

b) Inhaber, Geschäftsführung

c) Verantwortliche für das gesellschaftliche Unternehmensengagement (Corporate Citizenship, Corporate Volunteering, Spenden, Stiftung, Sozialsponsoring ...)

Anknüpfend an Zielgruppeninteresse C:

d) Verantwortliche für CSR oder das gesellschaftliche Unternehmensengagement von solchen Unternehmen, die über ihr eigenes Unternehmen hinaus Wirkung für die Gesellschaft anstreben und hierzu das Zusammenwirken auch mit

anderen Unternehmen anstreben (wie z. B. der Versicherungskonzern Generali mit seinem Generali-Zukunftsfonds – siehe Kasten auf dieser Seite).

Interface – Internationaler Hersteller von Teppichfliesen mit Standort in Deutschland

„We are **Interface**

By definition, we are the world's largest designer and maker of carpet tile. For us, Design is a mindset and sustainability is the journey of a lifetime.“

www.interface.com/

„Nachhaltigkeit

Wir befinden uns auf einer Reise.....Mission Zero ist unser Versprechen, alle negativen Auswirkungen auf die Umwelt durch unser Unternehmen bis zum Jahr 2020 komplett zu vermeiden.“

„Unser Ziel ist ein geschlossener Produkt-Kreislauf.“

Quelle: www.interfaceflor.de/web/de/nachhaltigkeit

„**Wirtschaftsverbände und -kammern**“ wie z. B.: Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer, B.A.U.M., Einzelhandelsverband, Handwerkskammer, IHK, Kreis-handwerkerschaft, Marketing-Club, Unternehmerverband der Metallindustrie, Verband der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung, Verband der Textilindustrie, Vereinigung der Papier, Pappe und kunststoffverarbeitenden Industrie, Wirtschaftsjuvenen, regionale Wirtschaftsverbände, Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie, Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel

Ziel: Verbände und Kammern als Mitwirkende in einer Verantwortungspartnerschaft bzw. als Multiplikatoren und Promotoren für die Ansprache und Gewinnung von Unternehmen für RECOM gewinnen und einbinden

Kooperation bei der Gestaltung bzw. der Lobbyarbeit für wiederverwendungsfreundliche Rahmenbedingungen und beim Abbau von Barrieren, die dem RECOM-Wirken langfristig entgegen stehen

Generali Zukunftsfonds

„Unter dem Leitthema ‚Demografischer Wandel – unsere gemeinsame Herausforderung‘ fördert der Generali Zukunftsfonds seit seiner Neuaufstellung durch die Generali Deutschland Holding AG im Jahr 2008 bürgerschaftliches Engagement insbesondere der Älteren im gesamten Bundesgebiet. Mit einem Fördervolumen von derzeit etwa 3 Millionen Euro jährlich unterstützt der Generali Zukunftsfonds ausgewählte Projekte und Initiativen, die sich zum Ziel gesetzt haben, den Folgen einer zunehmend überalternden Gesellschaft entgegenzuwirken. Ein besonderer Fokus liegt darauf, das vorhandene Potenzial an Kompetenzen, Energie und Zeit älterer Menschen zu aktivieren und zu nutzen.“

Der Zukunftsfonds ist als Stabsabteilung der Generali Deutschland Holding AG deren wichtigstes Instrument zur Verwirklichung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility). Die Tätigkeiten des Generali Zukunftsfonds konzentrieren sich auf inhaltliche, nachhaltige gesellschaftliche Ziele und sind klar von Marketingmaßnahmen des Unternehmens abzugrenzen. Die Leiter des Zukunftsfonds, Uwe Amrhein und Loring Sittler, berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden der Generali Deutschland Holding AG.“

Quelle: www.zukunftsfonds.generalideutschland.de/online/portal/gdinternet/zukunftsfonds/content/314342/386032

Zielgruppeninteresse:

A: Volks- und betriebswirtschaftliche Lösungen für Umweltprobleme

- B: Standort-, Branchenförderung mit der Erschließung tragfähiger Geschäfts- und Kooperationsmodelle
- C: Vorrang unternehmerischer, marktgängiger Lösungen vor gesetzlichen oder anderen Regulierungsvorgaben

RECOM-Handlungsdimension: VePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend Zielgruppeninteresse A, B und/oder C:

- a) Geschäftsführung / Abteilungsleitung für einschlägige Aufgabenbereiche (Unternehmensförderung, Umwelt / Recycling(börse), Arbeitsmarkt & Qualifizierung ...)
- b) Verantwortliche für das Themenfeld CSR / Corporate Citizenship (z. B. bei IHKs und Handwerkskammern nach und nach im Kommen)

„Kommunalverwaltungen“ – hier insbesondere die mit Umwelt- und Abfallaspekten befassten Bereiche sowie Sozial- / Arbeitsverwaltung aber auch die Kämmerei hinsichtlich der Gewinnerwartungen gegenüber den Abfallwirtschaftsbetrieben u. ä. m.

Ziel: Kommunen als aktive Unterstützer und Partner für RECOM bzw. für eine weiter- / wiederverwendungsorientierte Praxis gewinnen

Zielgruppeninteresse:

- A: Umsetzung Kreislaufwirtschaftsgesetz
- B: Wirtschaftsstandort / -förderung / Clusterentwicklung
- C: Wertstoffe in der Region halten
- D: Abbau von (Langzeit)Arbeitslosigkeit

RECOM-Handlungsdimension: VePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an Zielgruppeninteressen A, B, C und/oder D:

- a) Stadtvorstand, Dezernenten
- b) Amtsleiterinnen
- c) Fachausschüsse des Stadtrates und die entsprechenden Fachpolitikerinnen und -politiker in den Ausschüssen

„Kommunalpolitik“, kommunalpolitisch aktive und einflussreiche Parteien

Ziel: Kommunalpolitische Akteure als aktive Unterstützer und Partner für RECOM bzw. für eine weiter- / wiederverwendungsorientierte Praxis gewinnen

Kommunalpolitische Entscheidungen für (Ordnungs-)Rahmenbedingungen, die Weiter- / Wiederverwendung zuträglich sind

Ausschreibungsbedingungen, die Umwelt- und Sozialkriterien berücksichtigen und RECOM-Kooperationen nicht ausschließen

Zielgruppeninteresse:

- A: Umsetzung Kreislaufwirtschaftsgesetz
- B: Wirtschaftsstandort / -förderung
- C: Wertstoffe in der Region halten
- D: Abbau von (Langzeit)Arbeitslosigkeit

RECOM-Handlungsdimension: VePa

Zielgruppenzugänge: Anknüpfend an Zielgruppeninteressen A, B, C und/oder D:

- a) Fachausschüsse des Rates und die entsprechenden Fachpolitikerinnen und -politiker in den Ausschüssen
- b) Facharbeitskreise der Ratsfraktionen
- c) Parteiarbeitskreise zu den entsprechenden Themenfeldern

„Umweltorganisationen und -verbände“ wie NABU, BUND u. a. m.

Ziel: Umweltorganisationen und -verbände als Kommunikations- und Kooperationspartner bei der Sensibilisierung und Mobilisierung für mehr Ressourcenschonung und Wiederverwendung gewinnen

Zielgruppeninteresse: Verfolgung eigener Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele

RECOM-Handlungsdimension: VePa

Zielgruppenzugänge: Direkte Ansprache über Vorstände, Geschäftsführung

„Verbraucherorganisationen und -verbände“ wie u. a. die Verbraucherzentrale

Ziel: Verbraucherorganisationen und -verbände als Kommunikations- und Kooperationspartner bei der Sensibilisierung und Mobilisierung pro Ressourcenschonung und Weiter- / Wiederverwendung

Zielgruppeninteresse: Günstiger Konsum, nachhaltiger Konsum

RECOM-Handlungsdimension: VePa

Zielgruppenzugänge: Direkte Ansprache über Vorstände, Geschäftsführung

Sozialunternehmen im gleichen Handlungsfeld (also evtl. Mitbewerber) sowie in anschlussfähigen bzw. sinnvoll ergänzenden Handlungsfeldern

Ziel: Sozialunternehmen als Dienstleister im RECOM-Verbund mit Arbeitskräften für die Sortierung, Vorbereitung zur Weiter- / Wiederverwendung, Zerlegung u. ä. m.

Kooperation mit anderen RECOM-Partnern bei der Qualifizierung von Arbeitskräften
Sozialbetriebe als Vertriebsweg und Handelsplattform

Zielgruppeninteresse: Zweckbetrieb, Ertrag(ssteigerung) durch Kooperation, Lösung sozialer oder Umweltprobleme durch Kooperation

RECOM-Handlungsdimension: WePa

Zielgruppenzugänge: Direkte Ansprache über Vorstände, Geschäftsführung, Betriebs-, Abteilungsleitung

VII RECOM entwickeln

Aufbauend insbesondere auf dem zuvor beschriebenen RECOM-Konzept sollte ein Sozialunternehmen in der Lage sein, mit dem folgenden schrittweisen Vorgehen und mit den jeweiligen Leitfragen, den RECOM-Ansatz zu erarbeiten, der zu ihm und seinen (regionalen) gesellschaftlichen und Marktgegebenheiten passt. Es gibt hier zunächst mehr Fragen als fertige Antworten. Die Erfahrungen aus der Pilotphase sollten aber ermutigen. Denn am Ende dieses Prozesses steht mit hoher Wahrscheinlichkeit ein praktikables Konzept mitsamt Maßnahmen.

Hinweise zur Zielformulierung

„Wer den Hafen nicht kennt,
in den er segeln will,
für den ist kein Wind ein günstiger.“

Zielhierarchie

Leitziel: Benennen Sie das Interesse, mit dem Sie an RECOM herangehen betrachten!

Entwicklungsziele: Beschreiben Sie die Ergebnisse, die erreicht werden sollen!

Teilziele/Handlungsziele: Benennen Sie die einzelnen Abschnitte, die zu bearbeiten sind, um RECOM in Ihrem Sinne erfolgreich zu realisieren!

Meilensteine: Formulieren Sie messbare, zeitlich und inhaltlich festgelegte Zwischenergebnisse, die sowohl Ihrer Erfolgskontrolle dienen als auch wichtige Teilschritte des Gesamtprojektes markieren.

Formulieren Sie Ziele ‚smart‘: spezifiziert, messbar, akzeptabel, relevant, terminiert.

Spezifiziert: Was wird am Ende sein? Formulieren Sie aus der Zukunftsperspektive (d.h. es wird beschrieben, wie das erreichte Ergebnis genau aussieht).

Messbar: Woran werden wir erkennen, dass das Ziel erreicht ist? Formulieren Sie überprüfbare Meilensteine, dies führt zur intensiven Beschäftigung mit den Ergebnissen, die Sie erreichen wollen. Beim Beschreiben von messbaren Teilergebnissen werden Sie zwangsläufig allgemeine und unverbindliche Formulierungen präzisieren müssen.

Akzeptabel: Das Ziel muss für Ihr Unternehmen unter den gegebenen Bedingungen erreichbar sein (Zeit, Umfang, Aufwand). Über welche Ressourcen verfügen Sie, um zum Ziel zu kommen?

Relevant: Um die Motivation auf Dauer aufrecht zu erhalten, sollten alle Beteiligten das Gefühl haben, dass Ihr RECOM einen Schlüssel zur Lösung Ihrer Probleme bietet.

Terminiert: Setzen Sie sich realistische Zeitfenster für den gesamten Zeitraum – von der Konzeption, über die Planung und Initiierung bis hin zur Konsolidierung von RECOM. Sie sollten die einzelnen Teilschritte zeitlich abschätzen, konkrete Endpunkte benennen und genügend Puffer für Unvorhergesehenes einplanen.

Quelle: In Anlehnung an: TU Chemnitz - Professur Arbeitswissenschaft: Zielformulierung (Veröffentlichung im Web:
www.tu-chemnitz.de/mb/ArbeitsWiss/sites/default/files/images/wissenschaftl_arbeiten/Leitfaden%20II%20zur%20Zielformulierung.pdf

Schritt 1: Interne Klärung

Bearbeiten Sie in Ihrem Leitungsteam oder auch mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die folgenden Fragen, bis die erarbeiteten Antworten Ihnen eine Leitlinie für die dann folgenden Schritte geben:

1. Vor welchen Herausforderungen steht unser Unternehmen aktuell und in den nächsten Jahren? Welche Chancen erkennen wir in der absehbaren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung für unsere(n) Zweckbetrieb(e) im Bereich Wiederverwendung sowie Qualifizierung und Beschäftigung?
2. Welche Entwicklungs- und Ergebnisziele leiten wir hieraus (1.) für unsere Unternehmens- bzw. Geschäftsentwicklung ab? Welche Ressourcen (finanziell, personell), Kompetenzen, (Infra-)Strukturen, Maßnahmen o. a. stehen uns hierfür zur Verfügung? Welche fehlen und wer verfügt über sie?
3. Wie fügen sich diese Ziele in den RECOM-Ansatz ein bzw. welche Möglichkeiten bietet uns der RECOM-Ansatz insgesamt oder eine der RECOM-Handlungsdimensionen?

Schritt 2: RECOM-Strategie

Definieren Sie, welche Ziele Sie mit welchen Aspekten und Handlungsdimensionen des RECOM-Ansatzes erreichen wollen. Welches ist Ihr Leitziel? Welche Entwicklungs- und Teil- bzw. Handlungsziele verfolgen Sie hierzu? (siehe Kasten „Hinweise zur Zielformulierung“, Seite 30)

Schritt 3: Zielgruppendefinition

1. Definieren Sie, welche Zielgruppen für welchen Aspekt Ihres RECOM-Projektes bzw. für seine Entwicklung relevant sind: als Kooperationspartner, als Investor, als Promotor, als Multiplikator, als Türöffner, als Berater usw. Sie können hierzu auf die oben skizzierten Zielgruppenprofile zurückgreifen, werden aber vermutlich zu weiteren für Sie passenden Zielgruppencharakteren kommen.
2. Recherchieren Sie, ob und wie viele Zielgruppenangehörige (Institutionen oder Personen) es in Ihrem Einzugsgebiet gibt und über welche Zugänge oder Anknüpfungspunkte Sie verfügen:

Rechercheansätze:

- Befragung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Unterstützer, inwiefern Sie von Zielgruppenangehörigen im Einzugsgebiet wissen und ob sie hier über persönliche, berufliche oder andere Zugänge verfügen.
- Datenbank- und Internetrecherche insbesondere hinsichtlich Unternehmen:
 - Unternehmensdatenbank bei der IHK
 - Webauftritte mit einschlägigen Positionierungen zu RECOM-relevanten Aspekten („Wiederverwendung“,

Themengruppen bei XING – www.xing.com – z. B.:

Corporate Social Responsibility
 CSR Professional
 Drehscheibe Nachhaltigkeit
 Clean Energy-Project
 Müll / Abfall / Entsorgung
 Das Recycling-Netzwerk
 Recycling and ReUse - Ressourcen-Effizienz per Mausclick
 Umweltwirtschaft
 Marktplatz für Neue Gesellschaftliche Kooperation
 Zukunft findet Sta(d)tt - Perspektiven für Kommunen

- „Nachhaltigkeit“, „Corporate Social Responsibility“, „Unternehmensverantwortung“ usw.)
- Präsenz von Unternehmen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einschlägigen Themenforen sozialer Medien – insbesondere XING (siehe Kasten auf Seite 31) und evtl. auch facebook oder anderen
 - Befragung von Multiplikatoren bzw. professionellen Marktbeobachtern zu den jeweiligen Zielgruppen: IHK, Handwerkskammer, Kommunales Wirtschaftsdezernat, Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsministerium, Unternehmensverbände und -clubs usw.
3. Prospectliste: Fügen Sie die Rechercheergebnisse zu einer Liste potenziell infrage kommender Institutionen und Personen aus den jeweiligen Zielgruppen zusammen – etwa mit dem folgenden Raster:
- Firma / Name der Institution
 - Branche / Funktion / Zweck
 - Zentrale Kontaktdaten: Anschrift, Telefon, Website, E-Mail
 - Persönliche Ansprechpartner: Name, Funktion, Verantwortungsbereich / Bezug zu RECOM, Telefon, E-Mail
 - Kontaktqualität vonseiten des Sozialunternehmens: unmittelbar (*ich kenne ihn oder sie und kann sie persönlich ansprechen*), mittelbar (*ich kenne jemanden, der oder die ihn ansprechen kann*), über ein paar Ecken (*ich kenne jemand, die jemanden kennt, der jemanden kennt ...*) (siehe Kasten „Kleine Welt“ auf dieser Seite). Oder: Keinerlei Verbindung. Das heißt, die Institution bzw. Person müsste „kalt“ angesprochen werden (*„Guten Tag, darf ich mich vorstellen? Ich bin ..., mein Anliegen ist Hätten Sie etwas Zeit für ein Gespräch, um zu erkunden ...?“*).

Kleine Welt

Das Kleine-Welt-Phänomen (engl. *small world phenomenon*, manchmal auch *small world paradigm*) ist ein von Stanley Milgram 1967 geprägter sozialpsychologischer Begriff, der innerhalb der sozialen Vernetzung in der modernen Gesellschaft den hohen Grad abkürzender Wege durch persönliche Beziehungen bezeichnet. Er bezeichnet eine Hypothese, nach der jeder Mensch (sozialer Akteur) auf der Welt mit jedem anderen über eine überraschend kurze Kette von Bekanntschaftsbeziehungen verbunden ist. Dies ist möglich, obwohl die „Dichte“ des sozialen Netzwerks *aller* Akteure – gemessen als das Verhältnis der realen zu den rechnerisch möglichen Kontakten *der Kontaktpersonen* eines jedweden Akteurs – extrem gering ist, nämlich nahe null.

Quelle: de.wikipedia.org/wiki/Kleine-Welt-Phänomen

Siehe auch: „Über 6,6 Ecken: Das Jeder-kennt-jeden-Gesetz“ auf Spiegel-Online (www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/ueber-6-6-ecken-das-jeder-kennt-jeden-gesetz-a-569705.html)

Schritt 4: Planung des weiteren Vorgehens und der hierfür erforderlichen Maßnahmen

1. Welches Vorgehen ist sinnvoll, um die anvisierten Zielgruppen für Ihre Ziele zu erreichen? Welche Maßnahmen, welche personellen, finanziellen oder anderen Ressourcen und welche Kompetenzen sind hierfür erforderlich?
2. Über welche Instrumente, Ressourcen und Kompetenzen verfügt Ihr Sozialunternehmen selbst und in welchem Umfang können / wollen Sie diese für

das Projekt einsetzen?

Was oder wer fehlt Ihnen? Wer könnte oder müsste Ihnen als externer Unterstützer, Dienstleister, Partner, etc. helfen? Wo könnten Sie diese Person / Institution finden – zu welchen Konditionen? Wie lautet die Aufgabenstellung und die Kompetenzanforderung (siehe auch weiter unten: „Kontaktertypen“)?

3. Setzen Sie die mit 1. und 2. erzielten Klärungen in einen Zeit-Maßnahmen-Plan um.

Einladung zu einem Werkstattgespräch – zum Beispiel:

„Herzliche Einladung zu einem Workshop Unternehmenskooperationen mit unserem Sozialunternehmen

Sehr geehrte/r ...,

unser Sozialunternehmen steht vor großen Veränderungen angesichts bundespolitischer Vorhaben und den Folgen für die praktische Arbeit mit und für langzeitarbeitslose Frauen und Männer.

Sie haben in der Vergangenheit unsere Arbeit wiederholt ideell und materiell unterstützt. Wir möchten an Ihr bisheriges Engagement für unsere Arbeit anknüpfen und laden Sie daher herzlich ein, gemeinsam mit Verantwortlichen aus unserem Sozialunternehmen über Möglichkeiten nachzudenken, wie Unternehmenskooperationen und unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility) sich in Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen und unseren (möglichen neuen) Handlungsfeldern entwickeln können.

So wollen wir die bislang vereinzelt bestehenden, manchmal eher zufälligen Ansätze zu einem zielgerichteten Handlungskonzept weiter entwickeln.

Als Gestalter und Moderator dieses Workshops haben wir Frau N.N. gewinnen können. Frau N.N. verfügt über langjährige Beratungs-Erfahrungen in diesem Handlungsfeld.

Wir freuen uns, wenn es Ihnen möglich ist, Zeit zu investieren, gemeinsam ein Konzept und Perspektiven für die Arbeit unseres Sozialunternehmens und eine Kooperation mit Ihnen und weiteren Beteiligten zu entwickeln.

Wir schlagen Ihnen alternativ drei Termine zur Auswahl vor: ...

Als zeitlichen Rahmen planen wir mit der Zeit von 9:00 bis 17:00 Uhr.

Wir wissen darum, dass Zeit ein kostbares Gut ist. Wir hoffen und vertrauen aber darauf, dass Sie Ihre Mitwirkung einrichten können. Wir werden den Termin mit dem höchsten Zuspruch seitens unserer Gäste festsetzen.

Zur abschließenden Planung bitten wir Sie um Rückmeldung bis zum ... (Rückmeldebogen).

Für Rückfragen stehe ich selbstverständlich zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

XY

Geschäftsführer

Quelle: In Anlehnung an Einladung des Volksverein Mönchengladbach gGmbH

Schritt 5: Kontakthanbahnung und Initiierung von RECOM

Die Art und Weise der Kontakthanbahnung zu den für Sie relevanten Zielgruppen und zur Initiierung Ihres RECOM-Ansatzes wird wesentlich von den zuvor absolvierten Entwicklungsschritten abhängen. Im Folgenden können wir Ihnen nur einige Anregungen für grundsätzlich mögliche – ggf. kombinierbare – Vorgehensweisen geben:

- Zielgruppenansprache und -gewinnung mithilfe eines „**Kontaktlers**“ oder einer Kontaktlerin: Eine Person (möglicherweise auch eine Agentur) kontaktiert Institutionen oder Personen aus der Prospectliste oder auch bereits bestehende eigene Kontakte, die zu den Zielgruppenvorstellungen des Sozialunternehmens passen. Diese

Person kann aus der eigenen Belegschaft kommen oder als externer Dienstleister beauftragt werden.

Hierbei ist es sinnvoll, mindestens zwei **Kontaktertypen** zu unterscheiden:

- Typ A („volles Adressbuch“): Dies sind Personen, die über viele persönliche Kontakte im Zielgruppenmilieu verfügen und bereit sind, diese für RECOM zu mobilisieren. Dies kann z. B. eine ehemalige Leitungskraft aus einem Wohlfahrtsunternehmen sein, die sich jetzt im Ruhestand befindet aber aus der Berufszeit noch gute Kontakte zu Unternehmen in der Region hat, die sich sozial engagieren. Oder z. B. eine Expertin für Fragen des Umweltmanagements, die vor diesem Hintergrund über gute Kontakte zu Umweltmanagerinnen und -managern in Unternehmen verfügt.

Da dieser Kontaktertypus (zunächst einmal) eigene Kontakte mobilisiert und sich bei der weiteren Kontakthanbahnung unter Umständen im eigenen Erfahrungsbereich bewegt, muss das beauftragende Sozialunternehmen beachten, dass auf diesem Weg womöglich nur ein Teil der relevanten Zielgruppen angesprochen wird.

- Typ B („Akquisiteur“): Dies sind Personen oder auch Agenturen, zu deren Kernleistung das Kontaktieren und Akquirieren im Kundenauftrag gehört. Sie verfügen nur bedingt über eigene aktive Kontakte, sind es dafür gewohnt, systematisch und erfolgsorientiert den Weg der „Kaltakquise“ zu gehen. Im Unterschied zum Typus A kann hier die Kontakthanbahnung (zunächst) mühsamer sein. Dafür sollte der Typus B es gewohnt sein, Zielgruppen in der vom Sozialunternehmen gewünschten Breite gleichermaßen systematisch anzusprechen.

□ **Werkstattgespräch:**

Schon bestehende Kontakte oder über „Kontakter“ Interessierte werden zu einem Werkstattgespräch in das Sozialunternehmen eingeladen mit dem

Programmbeispiel Informationsveranstaltung

(In Anlehnung an eine RECOM-Veranstaltung in der Pilotregion Ostwestfalen)

10:30 Uhr Ankunft und Begrüßungskaffee

11.00 Uhr Begrüßung und Einführung in die Tagung

N.N., Geschäftsführung, Sozialunternehmen

11:05 Uhr Grußwort

N.N., Umweltdezernentin der Stadt

11:15 Uhr Vermeidung, Wiederverwendung und Ressourcenschonung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe / Neues Kreislaufwirtschaftsgesetz

N.N., Umweltministerium des Landes

12:00 Uhr Re-Use-Netzwerke: Erfolgreiche Kooperationsmodelle kommunaler, privater und sozialwirtschaftlicher Einrichtungen in anderen Regionen oder Ländern (z. B. Österreich) und das Projekt RECOM mit seinen spezifischen Anliegen und Kooperationsmöglichkeiten

N.N.

Anschließend *Podiumsgespräch* mit Vertreterinnen und Vertretern von kommunalem Umweltbetrieb, privatwirtschaftlichem Recyclingunternehmen, Sozialunternehmen („Wiederverwendung“ / Zweite-Hand-Waren)

13:00 Uhr Imbiss

14:00 Uhr Kooperationsbörse

Einführung in die Börse

Moderierte bzw. durch Mittler unterstützte Kooperationsgespräche an Thementischen zu RECOM-relevanten Aspekten

15:30 Uhr Abschluss mit (beispielhaften) Ergebnissen aus der Kooperationsbörse und Ausklang mit Imbiss

16:00 Uhr Ende

erklärten Anliegen, gemeinsam zu erkunden, welche Potenziale und gegenseitige nutzbringende Kooperationsansätze RECOM bietet.

- ❑ **Informationsveranstaltung mit Kooperationsbörse:** Die anvisierten Zielgruppen werden zu einer Informationsveranstaltung bzw. Tagung zum RECOM-Thema eingeladen. Fachreferentinnen und -referenten stellen die Herausforderungen und Potenziale sowie bereits gegebene gute Praxis vor (siehe Programmbeispiel im Kasten Seite 34). Die Vorträge und Diskussionen münden in eine „Kooperationsbörse“ (siehe Kasten Kooperationsbörse auf dieser Seite), also ein methodisch strukturiertes und moderiertes „Speed Dating“ zwischen den Veranstaltungsteilnehmern zu Kooperationsansätzen im RECOM-Kontext. Hier können also durch die Impulse inspirierte Teilnehmer miteinander ins Gespräch kommen und möglicherweise schon Kooperationen anbahnen. Unterstützt und moderiert werden sollten diese Gespräche von kundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialunternehmens oder auch von Personen, die bereits im RECOM-Kontext mit dem Sozialunternehmen kooperieren.

- ❑ **Marktplatz „Gute Geschäfte“:** In mehr und mehr Städten der Republik werden Marktplätze „Gute Geschäfte“ (im Ruhrgebiet z. B. unter dem Namen RuhrDAX) alle ein oder zwei Jahre veranstaltet – ähnlich der zuvor skizzierten Kooperationsbörse. Hier ist aber alleiniger Programmpunkt die Durchführung des Marktplatzes zur Anbahnung von Engagement-

partnerschaften zwischen privatwirtschaftlichen wie auch öffentlichen Unternehmen einerseits und gemeinnützigen Organisationen andererseits. Gibt es einen solchen Marktplatz im Einzugsgebiet des Sozialunternehmens, kann eine Teilnahme mit dem RECOM-Projekt sinnvoll sein, um z. B. eine Kontakterin oder Konzeptberatung auf Pro-bono-Basis (= für die gute Sache, also unentgeltlich), eine praktische Kooperation zu einem konkreten RECOM-Element oder eine andere Unterstützung zu vereinbaren. Eine Übersicht über bekannte Marktplatz-Veranstaltungen sowie ein Praxisleitfaden zur Einführung eines solchen Veranstaltungsformats findet sich im Internet (siehe Kasten

Marktplatz „Gute Geschäfte“

Infos zur Methode, Marktplatzterminen u.a.m. im Internet:

www.gute-geschaefte.org

Praxisleitfaden zum Herunterladen:

www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_jdownloads/Leitfaden_gute_geschaefte_final.pdf

„Marktplatz ‚Gute Geschäfte‘“ auf dieser Seite)

„Kooperationsbörse.“

Kooperationen und Engagementpartnerschaften im Rahmen von Tagungen und Kongressen anbahnen“

Praxisleitfaden zum Herunterladen im Internet:

www.gute-geschaefte.org/uploads/tx_jdownloads/Koopboerse_Leitfaden.pdf

- ❑ **Multiplikatoren:** Multiplikatoren sind Institutionen oder Personen, die durch ihre Funktion Kontakte zu bestimmten Zielgruppen pflegen und z. B. Informationen zu RECOM nahe bringen können. Also: IHK, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderung, Umweltdezernat, Unternehmensverband, MarketingClub, Wirtschaftsjuvenoren u. a. m.

Sie können RECOM bei Veranstaltungen der Multiplikatoren vorstellen oder auf deren Website, in deren Newsletter usw.

Als Mitveranstalter einer Infoveranstaltung mit Kooperationsbörse können die Mul-

tiplikatoren in ihrer eigenen Mitgliedschaft für eine Teilnahme werben.
Sie können auch als Miteinlader oder Moderator für ein Werkstattgespräch hilfreich sein.

VIII Ausblick

Nach Abschluss der ersten regionalen Phase 2012 (in Ostwestfalen-Lippe, OWL), in der CSR-Strategien und Maßnahmen im Bereich Umwelt unter anderem mit den regionalen Partnern Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld, der IGE Hennemann (Espelkamp) und der SWK GmbH Herford erarbeitet wurden, erreicht RECOM in 2013 und 2014 die zweite Phase.

In dieser zweiten Phase werden die regionalen Ergebnisse aus OWL in Zusammenarbeit mit Kooperations-Partnern in vier weiteren Regionen etabliert: Im Raum Mönchengladbach, im Raum Frankfurt a.M., im Raum München, im Raum Mittweida/Sachsen.

Erfolgsfaktoren für Netzwerke und Kooperationen

Folgende Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Gründung und Entwicklung von Netzwerken bzw. Kooperationen bei¹:

- ❑ Es bedarf **gemeinsamer Ziele (wie oben unter „RECOM: Anliegen, Marke, Agentur“ beschrieben)**, auf die sich alle Netzwerkpartner verständigen. Unter Umständen müssen diese Ziele erst in der Gründungsphase in einem moderierten Prozess herausgearbeitet werden.

Von den Zielen des Sozialunternehmens ausgehend, bedeutet dies entweder, dass die zu gewinnenden Partner diese Ziele unterstützen oder auch für sich übernehmen können oder dass sie eigene Ziele einbringen, die mit denen des Sozialunternehmens (möglichst längerfristig) vereinbar sind.
- ❑ Da der Ausgang und der Nutzen von Kooperationen oftmals nicht vorherzusehen ist, bedarf es bei den Beteiligten einer gewissen Bereitschaft, sich **auf etwas Neues einzulassen**.

Diese Bereitschaft sollte zumindest soweit tragen, dass man sich auf ein ergebnisoffenes Werkstattgespräch einlässt.

Und das Sozialunternehmen sollte offen sein für neue Erkenntnisse und Perspektiven, die sich aus dem Dialog mit möglichen Partnern ergeben und unter Umständen auch zu einer Modifikation des RECOM-Konzeptes führen.
- ❑ Zwischen den Kooperationspartnern ist ein **Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit** erforderlich.

Bestehende Partnerschaften mit gewachsenem gegenseitigem Vertrauen können einen tragfähigen Initiativkreis bilden, der bei neu hinzuzugewinnenden Partnern einen Vertrauensvorschuss genießt.

Ansonsten ist die Vertrauensbildung ein wesentlicher zu beachtender Aspekt im Prozess der Kontaktabahnung bis hin zur Konstituierung einer Partnerschaft.
- ❑ Es darf **nur Gewinner** geben. Wenn einzelne Netzwerkpartner den Eindruck haben, dass sie nur geben aber nichts erhalten, werden sie sich zurückziehen. Für jeden Beteiligten sollten der eigene Beitrag und der erfahrene Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Hier ist das Sozialunternehmen von Anfang an gefordert, immer auch den möglichen Nutzen für die zu gewinnenden Partner mit zu denken, und zwar aus der Kenntnis und Perspektive des Partners. Unter Umständen müssen hierzu eigene Prinzipien auf den Prüfstand, wenn sie sich als nicht sachgemäße Kooperationsbarriere erweisen. Also: Wenn „Wir geben nichts für Wiederverwendbares Material!“ auf „Ich muss den Geldwert zu enthaltenen Wertstoffe realisieren. Ich darf nicht einfach was verschenken!“ stößt, dann muss zumindest ernsthaft geprüft werden,

¹ In Anlehnung an einem Vortrag von Prof. Dr. Egon Endres, Katholische Stiftungshochschule München.

ob eine Bezahlung für den Wertstoffgehalt sich aus dem Weiterverkauf der wiederverwendbaren Sache finanzieren lässt.

- ❑ Kooperationen erfordern eine **gemeinsame Sprache** und direkte Kommunikationswege. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben. Dies ist insbesondere bei Netzwerken zu beachten, die sich aus unterschiedlichen gesellschaftlichen oder institutionellen Bereichen bzw. Milieus zusammensetzen.

Der Jargon und die Fachsprache eines Sozialunternehmens ist eine andere als die eines öffentlich-rechtlichen oder privatwirtschaftlichen Unternehmens zum Beispiel. Sich dessen bewusst zu sein ist ein erster Schritt zur gegenseitigen Verständigung und Herausbildung eines gemeinsamen Sprachgebrauchs.

- ❑ Und es bedarf der wechselseitigen Bereitschaft und Fähigkeit aller Beteiligten, sich in die **Perspektive der anderen Partner** hineinzusetzen.

Also aus der Perspektive des Sozialunternehmens ist es z. B. hilfreich, sich in die Lage des privatwirtschaftlichen Unternehmens zu versetzen und sich zu überlegen, wie man dort handeln und entscheiden würde – als Inhaberin mit der Freiheit, über die Gewinnerzielung und -verwendung zu entscheiden oder als angestellter Mitarbeiter, der hierüber nicht frei entscheiden kann.

- ❑ Kooperationen leben davon, dass bestehende **Kontakte auch jenseits von Alltagsfragen kontinuierlich gepflegt** werden.

Bei passenden Gelegenheiten können also informelle Treffen und Gespräche oder Einladungen zu anderen Themen, Feiern oder anderes nützlich sein.

- ❑ Je breiter die erforderlichen Ressourcen getragen werden, desto nachhaltiger ist das **Finanzierungskonzept** von Netzwerken. Externe Geldgeber sollten von Anfang an darauf achten, dass das Netzwerk an einer langfristig tragfähigen Eigenfinanzierung arbeitet – es sei denn, der externe Geldgeber ist bereit, sich zu einer dauerhaften Finanzierung zu verpflichten.

Das heißt z. B. sich von Beginn an Gedanken zu machen, wo die aktuelle öffentliche Förderung für das RECOM-Projekt greift und was passiert, wenn sie 2014 ausläuft.

Jeder Nutznießer des Netzwerks bzw. der Kooperation sollte immer auch dem erzielten Nutzen entsprechend zur Deckung der Infrastruktur- und Managementkosten beitragen, die für die Aufrechterhaltung der Kooperation entstehen.

- ❑ Es bedarf eines **Netzwerkmanagements**, das ein stabiles Gerüst (vergleichbar den „Backbones“ (= Rückgrat) im Internet) bietet.

Das Netzwerkmanagement sollte beim Sozialunternehmen liegen – finanziert von den nutznießenden Partnern.

- ❑ Von Netzwerkmanagerinnen oder -managern sind **„Grenzgängerqualitäten“** gefordert. Sie
 - sollten über die Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, um Organisationsgrenzen überwinden und zwischen verschiedenen Praxisgemeinschaften vermitteln zu können;
 - sind in der Regel in einem nicht so klar umrissenen Aufgabenfeld tätig;
 - sind angewiesen auf persönliche und organisatorische Akzeptanz – bzw. bringen eine entsprechende Überparteilichkeit mit;

- sind in der Lage, die Kooperationen bzw. Netzwerken tendenziell innewohnende Komplexität durch Vertrauensbildung zu reduzieren, so dass z. B. nicht immer alles im Details schriftlich-vertraglich geregelt werden muss;
- können unterschiedliche Hierarchieebenen und Interessengruppen moderieren;
- können den Transfer von praktischen Erfahrungen aus dem Kooperationsprozess auf die strategische Ebene unterstützen (z. B.: Worin liegt das strategische Potenzial der teils zufällig sich ergebenden Praxis?)

CSR-Kernthemen und –Handlungsfelder mit RECOM-Relevanz / Sozialunternehmensrelevanz

Die internationale Norm ISO 26000² zu Corporate Social Responsibility wurde in einem mehrjährigen Prozess mit Fachleuten aus über 90 Ländern und 40 breit aufgestellten internationalen oder regionalen Organisationen, die in verschiedenen Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung tätig sind erarbeitet. Dabei wurden die Perspektiven unterschiedlicher Anspruchsgruppen wie Konsumenten, Behörden, Wirtschaft, Erwerbstätige, Nichtregierungsorganisationen u. a. einerseits und der Industrie- wie der Entwicklungsländer andererseits berücksichtigt.

Die in ISO 26000 definierten Kernthemen und Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und anderen Organisationen verdeutlichen, was alles ein verantwortliches Unternehmens- bzw. Organisationshandeln ausmachen kann. Das Gesamtwerk umfasst über 140 Seiten und dabei auch Themen und Handlungsfelder, die für das Unternehmenshandeln in Deutschland und speziell für den Aspekt RECOM weniger bis gar nicht relevant sind.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über den Gesamtkatalog der Kernthemen und Handlungsfelder (die Überschriften). Daran anschließend zitieren wir in Auszügen Ausführungen zu Kernthemen und Handlungsfeldern, die im RECOM-Kontext relevant sein könnten.

Übersicht über die Kernthemen und Handlungsfelder nach ISO 26000

Organisationsführung – Handlungsfeld: Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung

Menschenrechte – Handlungsfelder: Gebührende Sorgfalt | Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen | Bürgerliche und politische Rechte | Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte

Arbeitspraktiken – Handlungsfelder: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse | Arbeitsbedingungen und Sozialschutz | Sozialer Dialog | Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz | Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz

Umwelt – Handlungsfelder: Vermeidung der Umweltbelastung | Nachhaltige Nutzung von Ressourcen | Abschwächung des Klimawandels und Anpassung | Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume

² DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010), Berlin 2011.

Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken – Handlungsfelder: Korruptionsbekämpfung | Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung | Fairer Wettbewerb | Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern | Eigentumsrechte achten

Konsumentenangelegenheiten – Handlungsfelder: Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverfälschte, nicht irreführende Informationen | Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten | Nachhaltiger Konsum | Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren | Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten | Sicherung der Grundversorgung | Verbraucherbildung und Sensibilisierung

Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft – Handlungsfeld: Einbindung der Gemeinschaft | Bildung und Kultur | Schaffung von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung | Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen | Schaffung von Wohlstand und Einkommen | Gesundheit | Investition zugunsten des Gemeinwohls

Ausführungen zu RECOM-relevanten Aspekten

Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftliche Verantwortung ist die Verantwortung eines Unternehmens für die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten (Produkte, Dienstleistungen und Prozesse) auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht; und
- im gesamten Unternehmen integriert ist und in seinen Beziehungen gelebt wird.

Zentrales Merkmal gesellschaftlicher Verantwortung ist der Wille eines Unternehmens, soziale und umweltbezogene Überlegungen in seine Entscheidungsfindung einzubeziehen und Rechenschaft über die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt abzulegen. Dies setzt sowohl transparentes als auch ethisches Verhalten voraus, das zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht. Es bedeutet auch, dass gesellschaftliche Verantwortung in das gesamte Unternehmen integriert ist, in den Beziehungen des Unternehmens gelebt wird und die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt.

Gesellschaftliche Verantwortung erfordert ein Verständnis für übergeordnete Erwartungen der Gesellschaft. Ein entscheidender Grundsatz gesellschaftlicher Verantwortung ist die Achtung der Rechtsstaatlichkeit und die Einhaltung rechtsverbindlicher Verpflichtungen. Allerdings schließt die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung auch Handlungen ein, die über Gesetzestreue hinausgehen und nichtrechtsverbindliche Verpflichtungen gegenüber Dritten anerkennen. Diese Verpflichtungen ergeben sich aus allgemein gültigen ethischen und anderen Werten.

Anspruchsgruppen zu identifizieren und einzubinden ist für die Wahrnehmung gesell-

schaftlicher Verantwortung von zentraler Bedeutung. Ein Unternehmen sollte feststellen, wer ein Interesse an seinen Entscheidungen und Aktivitäten hat, um zu verstehen, welche Auswirkungen diese haben und wie mit ihnen umzugehen ist.

Da gesellschaftliche Verantwortung die potentiellen und tatsächlichen Auswirkungen der Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens betrifft, sind die regulären und kontinuierlich stattfindenden Aktivitäten der Unternehmen der wichtigste Handlungsbereich, den es zu betrachten gilt. Gesellschaftliche Verantwortung sollte integraler Bestandteil der Kernstrategie des Unternehmens sein und sowohl in der Entscheidungsfindung als auch bei der Umsetzung von Aktivitäten berücksichtigt werden. Dazu gehören benannte Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflicht für alle relevanten Unternehmensebenen.

Philanthropie (in diesem Zusammenhang als das Spenden für Wohltätigkeitszwecke zu verstehen) kann positive Auswirkungen auf die Gesellschaft haben. Dennoch sollte ein Unternehmen diese nicht als Ersatz für die Integration gesellschaftlicher Verantwortung in das Unternehmen verstehen.

Die Auswirkungen der Entscheidungen oder Aktivitäten eines Unternehmens können in hohem Maß durch deren Beziehungen zu anderen Organisationen beeinflusst werden. Um seine eigene Verantwortung wahrzunehmen, kann es für ein Unternehmen erforderlich sein, mit Dritten zusammenzuarbeiten. Dies sind beispielsweise Partnerorganisationen, Wettbewerber (bei gleichzeitiger Vermeidung wettbewerbswidrigen Verhaltens), weitere Teile der Wertschöpfungskette oder jeder andere relevante Akteur innerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens.

Unternehmen und die Umwelt

Die Entscheidungen und Aktivitäten von Unternehmen haben immer Auswirkungen auf die Umwelt, unabhängig davon, wo sich das Unternehmen befindet. Diese Auswirkungen können mit der Nutzung von Ressourcen durch das Unternehmen verbunden sein, mit dem Ort, an dem sie tätig ist, mit der Umweltverschmutzung und den Abfällen, die sie erzeugt sowie mit den Folgen ihrer Aktivitäten für natürliche Lebensräume. Um die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Umwelt zu verringern, sollten Unternehmen einen integrierten Ansatz anwenden, der die direkten und indirekten wirtschaftlichen, sozialen, gesundheits- und umweltbezogenen Folgen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigt.

Umwelt und gesellschaftliche Verantwortung

Die Gesellschaft steht vor zahlreichen umweltrelevanten Herausforderungen. Dies sind beispielsweise der Abbau natürlicher Ressourcen, Umweltverschmutzung, Klimawandel, die Zerstörung von Lebensräumen, die Reduzierung der Artenvielfalt, der Zusammenbruch ganzer Ökosysteme sowie eine Verschlechterung der Qualität urbaner und ländlicher Siedlungsgebiete. In dem Maße, wie die Weltbevölkerung wächst und der Konsum steigt, werden diese Veränderungen zu einer wachsenden Bedrohung für die Sicherheit des Menschen, für die Gesundheit und das Wohlergehen der Gesellschaft. Es ist notwendig, alternative Möglichkeiten zu identifizieren, um nichtnachhaltige Mengen und Muster der Produktion und des Konsums zu reduzieren und zu beseitigen. So kann Sorge getragen werden dafür, dass der Ressourcenverbrauch pro Kopf nachhaltig wird. Umweltthemen auf örtlicher, regionaler und globaler Ebene sind eng miteinander verknüpft. Sich damit zu befassen, erfordert eine umfassende, systematische und kollekti-

ve Herangehensweise.

Verantwortung für die Umwelt ist eine Vorbedingung für das Überleben und den Wohlstand der Menschen. Damit ist sie auch ein wichtiger Aspekt gesellschaftlicher Verantwortung. Umweltthemen sind eng mit anderen Kernthemen und Handlungsfeldern gesellschaftlicher Verantwortung verbunden. Umweltbildung und Aufbau von Kompetenzen im Umweltbereich sind wesentlich für die Förderung der Entwicklung nachhaltiger Gesellschaften und Lebensstile.

[...]

Grundsätze

Ein Unternehmen sollte die folgenden umweltbezogenen Grundsätze achten und fördern:

Umweltverantwortung

Zusätzlich zur Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sollte ein Unternehmen die Verantwortung für die durch seine Aktivitäten hervorgerufenen Umweltauswirkungen in ländlichen und städtischen Räumen sowie im weiteren Umfeld wahrnehmen. Angesichts ökologischer Grenzen sollte es danach streben, seine eigene Leistung zu verbessern, aber auch die Leistung Dritter innerhalb ihres Einflussbereichs.

Vorsorgeansatz

Dieser Ansatz ist aus der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und nachfolgenden Erklärungen und Vereinbarungen abgeleitet. Darin wird das Konzept entwickelt, dass bei drohenden schwerwiegenden oder bleibenden Schäden an der Umwelt oder der menschlichen Gesundheit, ein Mangel an vollständiger wissenschaftlicher Gewissheit kein Grund dafür sein sollte, kostenwirksame Maßnahmen aufzuschieben, die zur Vermeidung einer Verschlechterung der Umwelt oder von Schäden für die menschliche Gesundheit beitragen. Bei Betrachtung der Kostenwirksamkeit einer Maßnahme sollte ein Unternehmen nicht nur die kurzfristigen, sondern auch die langfristigen Kosten sowie den langfristigen Nutzen dieser Maßnahme berücksichtigen.

[...]

Verursacherprinzip

Ein Unternehmen sollte die Kosten der Verschmutzung tragen, die durch seine Aktivitäten verursacht wurden. Die Kosten richten sich entweder danach, wie groß die Umweltauswirkungen für die Gesellschaft sind und nach den erforderlichen Gegenmaßnahmen oder danach, in welchem Ausmaß durch die Verschmutzung ein zulässiger Grenzwert überschritten wird. Anstatt die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf Grundlage des Verursacherprinzips abzuschwächen, sollte ein Unternehmen eher bemüht sein, die Kosten der Verschmutzung zu internalisieren und den wirtschaftlichen und umweltbezogenen Nutzen zu bestimmen, der durch eine Vermeidung der Verschmutzung entsteht. [...]

Überlegungen

Bei ihren Umweltmanagementaktivitäten sollte ein Unternehmen die Relevanz der folgenden Ansätze und Strategien bewerten und diese gegebenenfalls anwenden:

Lebenszyklusansatz

Die Hauptziele eines Lebenszyklusansatzes sind, die Auswirkungen von Produkten

und Dienstleistungen auf die Umwelt zu reduzieren und deren sozioökonomische Leistung über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu verbessern. Dies reicht von der Rohstoffgewinnung und der Energieerzeugung über die Produktion und die Nutzung bis hin zur Entsorgung oder Wiederverwertung am Ende des Lebenszyklus. Ein Unternehmen sollte sich darauf konzentrieren, innovative Lösungen zu entwickeln und nicht nur auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften. Zudem sollte es sich zur ständigen Verbesserung seiner Umweltleistung verpflichten.

- ❑ **Umweltverträglichkeitsprüfung**

Bevor mit neuen Aktivitäten oder Projekten begonnen wird, sollte ein Unternehmen deren Umweltwirkungen abschätzen und die Ergebnisse dieser Abschätzung in seine Entscheidungsfindung einfließen lassen.
- ❑ **Umweltfreundlichere Produktion und Ökoeffizienz**

Hierbei handelt es sich um Strategien zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse durch die effizientere Nutzung von Ressourcen und die Reduzierung von Verschmutzung und Abfall. Ein Hauptaugenmerk liegt darauf, Verbesserungen am Ursprung vorzunehmen und nicht erst am Ende eines Prozesses oder einer Tätigkeit. Ansätze einer umweltfreundlicheren, sichereren Produktion und der Ökoeffizienz beinhalten: Verbesserung der Instandhaltungspraktiken; Verbesserung oder Einführung neuer Technologien oder Prozesse; Verringerung des Materialeinsatzes und Energieverbrauchs; Verwendung erneuerbarer Energien; rationelle Wassernutzung; Beseitigung oder sichere Handhabung giftiger und gefährlicher Stoffe und Abfälle sowie Verbesserung der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen.
- ❑ **Produkt-Dienstleistungs-Ansatz**

Mit diesem Ansatz kann der Schwerpunkt vom reinen Verkauf oder Angebot von Produkten (d. h. Übertragung des Eigentums durch einmaligen Verkauf oder Leasing/Miete) auf den Verkauf oder das Angebot eines integrierten Systems von Produkten und Dienstleistungen verschoben werden. Dadurch können die Bedürfnisse der Kunden leistungsübergreifend erfüllt werden (durch vielfältige Dienstleistungen und Liefermechanismen). Produkt-Dienstleistungs-Ansätze beinhalten das Produkt-leasing, die Produktvermietung oder das Produkt-Sharing, die Produktbündelung und das Zahlung-pro-Leistung-Prinzip. Derartige Systeme können den Materialverbrauch verringern, Materialflüsse und Umsatzerlöse entkoppeln sowie die Anspruchsgruppen an der Förderung einer erweiterten Herstellerverantwortung während des Lebenszyklus des Produktes und der einhergehenden Dienstleistung beteiligen.
- ❑ **Anwendung umweltverträglicher Technologien und Verfahrensweisen**

Ein Unternehmen sollte bestrebt sein, die Entwicklung und Verbreitung umweltverträglicher Technologien und Verfahrensweisen durchzuführen und gegebenenfalls zu fördern.
- ❑ **Nachhaltige Beschaffung**

Bei seinen Beschaffungsentscheidungen sollte ein Unternehmen die Leistung des zu beschaffenden Produkts oder der zu beschaffenden Dienstleistung in umweltbezogener, sozialer und ethischer Hinsicht über den gesamten Lebenszyklus hinweg berücksichtigen. Wo möglich, sollte das Unternehmen Produkten oder Dienstleistungen mit geringst möglichen Umweltauswirkungen den Vorzug geben. Dabei sollte es auf verlässliche und wirkungsvolle Kennzeichnungssysteme oder andere Prü-

fungssysteme zurückgreifen, wie z. B. Öko-Gütesiegel oder Audits, die durch unabhängige Dritte überprüfbar sind.

□ Lernen und Bewusstseinsbildung

Ein Unternehmen sollte Bewusstsein schaffen und entsprechendes Lernen fördern, um die umweltbezogenen Bemühungen im Unternehmen und seinem Einflussbereich zu unterstützen.

Handlungsfeld: Nachhaltige Nutzung von Ressourcen

Um die Verfügbarkeit von Ressourcen auch in Zukunft zu sichern, ist eine Veränderung der gegenwärtigen Verbrauchs- und Produktionsmuster sowie der jeweiligen Mengen erforderlich, damit die ökologische Tragfähigkeit der Erde nicht überschritten wird. Die nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen bedeutet, dass diese mit einer geringeren oder mit der gleichen Rate verbraucht werden, mit der sie sich auf natürliche Weise wieder neu bilden. Für nichterneuerbare Ressourcen (wie z. B. fossile Brennstoffe, Metalle und Mineralien) bedeutet dauerhafte Nachhaltigkeit, dass sie mit einer geringeren Rate verbraucht als sie durch eine erneuerbare Ressource ersetzt werden können. Ein Unternehmen kann seine Ressourcen nachhaltiger nutzen, indem es Elektrizität, Brennstoffe, Rohstoffe und verarbeitete Materialien, Flächen und Wasser verantwortungsbewusst nutzt. Nicht erneuerbare sollten durch nachhaltige, erneuerbare Ressourcen, z. B. durch die Verwendung innovativer Technologien, ersetzt bzw. diese miteinander kombiniert werden. [...] Schlüsselbereiche für Effizienzsteigerungen sind:

□ Effizienz bei der Materialverwendung

Ein Unternehmen sollte Materialeffizienzprogramme einführen und umsetzen. Diese dienen dazu, Umweltauswirkungen zu verringern, die durch den Einsatz von Rohstoffen für Produktionsprozesse oder für Endprodukte hervorgerufen werden, die im Rahmen der Aktivitäten eines Unternehmens und/oder beim Erbringen ihrer Dienstleistungen verwendet werden. Materialeffizienzprogramme zeigen Möglichkeiten auf, wie die Effizienz des Rohstoffeinsatzes innerhalb des Einflussbereichs der Organisation erhöht werden kann. Die Verwendung von Materialien verursacht zahlreiche direkte und indirekte Umweltauswirkungen. Diese ergeben sich z. B. aus den Auswirkungen von Bergbau und Forstwirtschaft auf Ökosysteme oder aus den Emissionen bei Nutzung, Transport und Verarbeitung von Materialien; und

□ Minimierter Ressourcenbedarf eines Produkts

Der Ressourcenbedarf eines Endprodukts während seiner Verwendung sollte berücksichtigt werden.

Im Zusammenhang mit all seinen Aktivitäten sollte ein Unternehmen

- soweit wie möglich Recycling-Materialien verwenden und Wasser wieder verwenden,
- nachhaltige Beschaffung fördern,
- erweiterte Herstellerverantwortung erwägen und
- nachhaltigen Konsum vorantreiben.

Unternehmen und Konsumenten Anliegen

Unternehmen, die Konsumenten und anderen Abnehmern Produkte oder Dienstleistungen

gen anbieten, haben gegenüber diesen Konsumenten und Kunden bestimmte Verantwortlichkeiten. [...]

Zu den Verantwortlichkeiten gehört es unter anderem, Bildung und korrekte Informationen zur Verfügung zu stellen. Dabei sollten Vertriebsinformationen und Prozesse zur Anbahnung und Abwicklung von Verträgen fair, transparent und nützlich sein. Ebenso sollte auch nachhaltiger Konsum gefördert werden, und Produkte und Dienstleistungen so gestaltet werden, dass sie für alle zugänglich sind – insbesondere auch für schutzbedürftige und benachteiligte Gruppen. Der Begriff Konsument bezieht sich auf alle Einzelpersonen oder Gruppen, welche die Produkte und Ergebnisse der Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens nutzen, und bedeutet nicht zwangsläufig, dass diese Konsumenten für Produkte oder Dienstleistungen Geld zahlen. Die Verantwortlichkeiten beziehen sich darüber hinaus auch auf die Verringerung von Risiken, die aus dem Gebrauch der Produkte oder Dienstleistungen stammen können. Diese Risikominimierung soll erreicht werden durch Ausgestaltung oder Bauweise, Herstellung, Vertrieb, Art der Auskunft und Information, durch Kundendienst, Rücknahme- und Rückrufverfahren. [...]

[...]

Handlungsfeld: Nachhaltiger Konsum

Nachhaltiger Konsum bezeichnet den Verbrauch von Produkten und Ressourcen in einem Umfang, der mit dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung vereinbar ist. [...]

Der Beitrag eines Unternehmens zum nachhaltigen Konsum ist auf die von ihm angebotenen Produkte und Dienstleistungen, deren Lebenszyklen und Wertschöpfungsketten sowie die Art der Informationen, die Verbrauchern dazu zur Verfügung gestellt werden, zurückzuführen.

Die gegenwärtigen Verbrauchsdaten sind eindeutig nicht nachhaltig und tragen zur Schädigung der Umwelt und zum Abbau von Ressourcen bei. Konsumenten spielen bei der nachhaltigen Entwicklung eine wichtige Rolle, indem sie bei Kaufentscheidungen ethische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Faktoren berücksichtigen, und zwar auf der Grundlage korrekter Auskünfte.

Um einen Beitrag zum nachhaltigen Konsum zu leisten, sollte ein Unternehmen gegebenenfalls,

- ❑ eine wirkungsvolle Aufklärung fördern, welche Konsumenten dazu befähigt, die Auswirkungen ihrer Kaufentscheidungen auf ihr Wohlergehen und auf die Umwelt zu verstehen. Dazu gehören auch praktische Ratschläge, wie das Konsumverhalten angepasst und notwendige Veränderung umgesetzt werden können.
- ❑ den Konsumenten Produkte und Dienstleistungen anbieten, die unter Berücksichtigung ihres gesamten Lebenszyklus sozial- und umweltverträglich sind, und gegebenenfalls negative Auswirkungen auf die Gesellschaft und Umwelt verringern, indem:
 - Produkte und Verpackungen so gestaltet werden, dass sie ohne Umstände benutzt, wiederverwendet, repariert oder wiederverwertet werden können. Sofern möglich, können auch Recycling- und Entsorgungslösungen angeboten oder vorgeschlagen werden.
 - qualitativ hochwertige Produkte mit einer längeren Produktlebensdauer zu erschwinglichen Preisen angeboten werden.

Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Es ist heute weithin anerkannt, dass Unternehmen eine Beziehung zu den Gemeinschaften haben, in denen sie tätig sind. Diese Beziehung sollte jeweils auf der Einbindung der Gemeinschaft fußen, damit sie zu deren Entwicklung beitragen kann. Die Einbindung der Gemeinschaft trägt zur Stärkung der Zivilgesellschaft bei, gleich ob Einzelne eingebunden werden, oder Vereinigungen, die die Mehrung des Gemeinwohls zum Ziel haben. Unternehmen, die sich in ihrer Gemeinschaft und deren Institutionen respektvoll engagieren, spiegeln die demokratischen und bürgerlichen Werte wider und verstärken sie.

„Gemeinschaft“ bedeutet [...] Wohngebiete oder andere soziale Einheiten, die geographisch in unmittelbarer Nähe zu den Standorten der Organisation liegen oder sich in Gebieten befinden, auf die sich die Aktivitäten des Unternehmens auswirken. Das Gebiet und die Mitglieder der Gemeinschaft, die von diesen Auswirkungen betroffen sind, hängen vom Kontext und insbesondere vom Ausmaß und der Art der Auswirkungen der Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation ab. Im Allgemeinen kann jedoch unter dem Begriff Gemeinschaft auch eine Gruppe von Menschen mit bestimmten gemeinsamen Merkmalen verstanden werden, z. B. eine virtuelle Gemeinschaft, die sich mit einem bestimmten Thema befasst.

Sowohl die Einbindung als auch die Entwicklung der Gemeinschaft sind integraler Bestandteil nachhaltiger Entwicklung.

Einbindung der Gemeinschaft bedeutet nicht nur, die von den Aktivitäten eines Unternehmens betroffenen Anspruchsgruppen zu erkennen und einzubinden; sie umfasst ebenso die Unterstützung der Gemeinschaft und den Aufbau einer Beziehung zu ihr. [...]

Ein Unternehmen kann mit seinem Beitrag zur Entwicklung der Gemeinschaft die Steigerung des Wohlergehens in der Gemeinschaft unterstützen. [...]

Handlungsfelder, zu denen ein Unternehmen im Rahmen der Entwicklung der Gemeinschaft beitragen kann, sind unter anderem die Schaffung von Arbeitsplätzen durch Erweiterung und Diversifizierung von Wirtschaftstätigkeiten sowie die technologische Entwicklung. Ein Unternehmen kann ebenso ihren Beitrag leisten durch gemeinwohlförderliche Investitionen in Wohlstand und Einkommensentwicklung über örtliche Initiativen zur Wirtschaftsentwicklung; desgleichen durch die Erhöhung des Bildungsgrads und Erweiterung von Programmen zur beruflichen Qualifizierung, durch Förderung und Erhalt der Kultur und der Künste, sowie durch das Angebot und/oder die Förderung von Gesundheitsdienstleistungen in ihrer Gemeinschaft. Zur Entwicklung der Gemeinschaft kann darüber hinaus die institutionelle Stärkung der Gemeinschaft, ihrer Gruppen und gemeinschaftlichen Foren gehören, aber auch kulturelle, soziale und umweltbezogene Programme sowie örtliche Netzwerke, an denen sich mehrere Institutionen beteiligen. [...]

Investitionen zugunsten des Gemeinwohls, die zur Entwicklung der Gemeinschaft beitragen, können die Beziehung des Unternehmens mit seinen Gemeinschaften lebendig halten und verbessern. Sie können, müssen aber nicht, mit den Kernaktivitäten eines Unternehmens verbunden sein.

Obgleich manche Aspekte, die in diesem Abschnitt behandelt werden, als Philanthropie verstanden werden können, kann das Ziel, gesellschaftliche Verantwortung in ein Unternehmen zu integrieren, [...] mit philanthropischen Tätigkeiten allein nicht erreicht

werden.

Grundsätze

[...]

[Es] lassen sich bei der Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft folgende spezifische Grundsätze anwenden. Ein Unternehmen sollte:

- ❑ sich bei der Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft selbst als ein Teil der Gemeinschaft ansehen und sich nicht davon distanzieren.

[...]

- ❑ den Wert partnerschaftlicher Zusammenarbeit anerkennen und dabei den Austausch von Erfahrungen, Ressourcen und Leistungen unterstützen.

Handlungsfeld: Einbindung der Gemeinschaft

Einbindung der Gemeinschaft ist der proaktive Kontakt eines Unternehmens zur Gemeinschaft. Die Einbindung der Gemeinschaft zielt darauf ab, Problemen vorzubeugen und sie zu lösen, Partnerschaften mit örtlichen Unternehmen und Anspruchsgruppen zu pflegen und danach zu streben, als Organisation ein gutes Mitglied der Gemeinschaft zu sein. Dies befreit das Unternehmen nicht davon, Verantwortung für die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und auf die Umwelt zu übernehmen. Unternehmen leisten einen Beitrag für die jeweilige Gemeinschaft indem sie sich an gesellschaftliche Institutionen beteiligen und diese unterstützen sowie sich in Netzwerken von Gruppen und Einzelpersonen, die die Zivilgesellschaft bilden, engagieren.

[...]

Handlungsfeld: Schaffung von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung

Beschäftigung ist im Rahmen von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung ein international anerkanntes Ziel. Mit der Schaffung von Arbeitsplätzen können alle Unternehmen, große wie kleine, einen Beitrag zur Verringerung der Armut und zur Förderung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung leisten. [...]

Berufliche Qualifizierung ist ein wesentlicher Bestandteil der Beschäftigungsförderung und trägt dazu bei, dass Menschen angemessene und produktive Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Der Aufbau von Kompetenzen ist zudem von überaus wichtiger Bedeutung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung.

Ein Unternehmen sollte:

- ❑ eine Beteiligung an örtlichen und nationalen Programmen zur beruflichen Qualifizierung in Betracht ziehen. Hierzu gehören unter anderem Ausbildungsprogramme, Programme, die auf bestimmte benachteiligte Gruppen ausgerichtet sind, Programme für lebenslanges Lernen sowie Programme zur Anerkennung und Zertifizierung von Kompetenzen;
- ❑ in Erwägung ziehen, die Entwicklung oder Verbesserung von Programmen zur beruflichen Qualifizierung in der Gemeinschaft zu unterstützen, wenn diese unzureichend sind. Dies kann möglicherweise durch Zusammenarbeit mit Partnern aus der Gemeinschaft erfolgen.

Handlungsfeld: Investition zugunsten des Gemeinwohls

Eine Investition zugunsten des Gemeinwohls liegt vor, wenn Unternehmen ihre Finanzmittel in Initiativen und Programme investieren, die darauf abzielen, soziale Aspekte der Gemeinschaft zu verbessern. Investitionen zugunsten des Gemeinwohls können Projekte in den Bereichen Bildung, Schulungen, Kultur, Gesundheitswesen, Schaffung

von Einkommen, Infrastrukturentwicklungen, Verbesserung des Informationszugangs beinhalten, oder jede andere Aktivität, die aller Voraussicht nach die wirtschaftliche und soziale Entwicklung fördert.

Bei der Suche nach Möglichkeiten zur Investition zugunsten des Gemeinwohls sollte ein Unternehmen seinen Beitrag an den Bedürfnissen und Prioritäten der Gemeinschaften ausrichten, in denen es tätig ist. Dabei sollte es die von örtlichen oder nationalen politischen Entscheidungsträgern festgelegten Prioritäten berücksichtigen. Informationsaustausch, Beratungen und Verhandlungen sind nützliche Hilfsmittel, um Investitionen zugunsten des Gemeinwohls in einem partizipativen Prozess zu identifizieren und umzusetzen.

Investitionen zugunsten des Gemeinwohls schließen Philanthropie (z. B. Zuschüsse, ehrenamtliche Tätigkeiten und Spenden) nicht aus.

Unternehmen sollten auch bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten die Gemeinschaft einbinden, um Projekte auch dann zu sichern und voranzutreiben, wenn das Unternehmen selbst nicht mehr daran beteiligt ist. Bei Investitionen zugunsten des Gemeinwohls sollte Projekten Priorität eingeräumt werden, die langfristigen Bestand haben und zur nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Ein Unternehmen sollte:

- ❑ die eigenen gemeinschaftsbezogenen Initiativen bewerten, die Gemeinschaft sowie die Personen in der Organisation darüber informieren und ermitteln, wo Verbesserungen vorgenommen werden könnten.
- ❑ Partnerschaften mit anderen Organisationen (z. B. Regierungsstellen, Unternehmen oder Nichtregierungsorganisationen) in Betracht ziehen, um Synergien auszubauen. Dabei können die Partner auf die Ressourcen, das Wissen und die Fähigkeiten der jeweils anderen zurückgreifen.

Glossar

Abfallhierarchie: Das Kreislaufwirtschaftsgesetz KrWG beschreibt zur Ressourcenschonung eine (neue) Abfallhierarchie. Danach stehen Maßnahmen der Vermeidung, der Wiederverwendung und der Abfallbewirtschaftung in dieser Rangfolge: 1. Vermeidung/Wiederverwendung, 2. Vorbereitung zur Wiederverwendung, 3. Recycling, 4. sonstige Verwertung (wie thermische Nutzung durch Verbrennung), 5. Beseitigung.

Betriebe für Wiederverwendung: Sie verfügen (auch) über Zweckbetriebe, mit denen die Wiederverwendung noch nutzbarer Güter gefördert und umgesetzt wird.

Betriebe für Qualifizierung und Integration in den Arbeitsmarkt: Der wesentliche Unternehmenszweck und eine Kernleistung der Sozialunternehmen ist die Qualifizierung und Beschäftigung langzeitarbeitsloser Menschen (möglichst) zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

Bilaterale Partnerschaft BiPa: Charakteristisch für diese Art der Partnerschaft ist die Anbahnung und Ausgestaltung von Kooperationsvereinbarungen und -projekten auf der Grundlage konkreter Interessen und Möglichkeiten zweier Partner. Der BiPa-Ansatz bietet sich insbesondere dann an, wenn die verschiedenen infrage kommenden Partner z. B. nur unmittelbar mit dem Sozialunternehmen kooperieren wollen. Oder dann, wenn für das Sozialunternehmen eine beidseitige Zusammenarbeit ohne Einbindung weiterer Kooperationspartner sinnvoll(er) ist. Ein Sozialunternehmen kann mehrere Bilaterale Partnerschaften BiPa mit verschiedenen anderen (gewerblichen) Betrieben unterhalten.

Corporate Social Responsibility bedeutet im Deutschen gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Und laut der aktuellen Definition der EU geht es um die Verantwortung für die Auswirkungen des Organisations- / Unternehmenshandels auf die Gesellschaft.

ElektroGesetz: Das Elektrogesetz (ElektroG) regelt in Deutschland die Wiederverwendung, das Recycling und die Verwertung von Elektro-Alt- und Elektronikgeräten (EAG).

Gemeinwohlorientierung: Sozialunternehmen sind als gemeinnützige Organisation dem Gemeinwohl verpflichtet, so dass Betriebserträge nicht privatisiert, sondern wiederum für gesellschaftliche Anliegen verwendet werden.

ISO 26000: Der ISO 26000-Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung listet umfassend und differenziert die Kernthemen und Handlungsfelder auf, die für Unternehmen relevant sein können.

Kreislaufwirtschaftsgesetz / Abfallrahmenrichtlinie: Das deutsche Kreislaufwirtschaftsgesetz KrWG basiert auf der EU-Abfallrahmenrichtlinie AbfRRL und regelt die Abfallentsorgung, Vermeidung und Wiederverwendung, Recycling und Beseitigung.

örE = Öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger wie kommunale Wertstoffhöfe, kommunale Entsorgungs-Zweckverbände.

RECOM (Recovery Ecological Management) steht – in freier Übersetzung – für „Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk“. Mit RECOM geht es um die Entwicklung und Einführung von Maßnahmen der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in kleinen und mittleren sozialwirtschaftlichen, kom-

kommunalen und gewerblichen Unternehmen der Wiederverwendungs-, Recycling- und Entsorgungsbranche. Durch eine Vernetzung von sozialwirtschaftlichen, gewerblich-privatwirtschaftlichen KMU und öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträgern sowie Ämtern, Kammern, Umweltverbänden und Bürgerinnen sollen regionale Kooperationsstrukturen geschaffen werden, um eine qualitativ und quantitativ deutlich verbesserte Wiederverwendung im Sinne der nationalen und europäischen Umweltziele zu erreichen. Ziel ist die Ressourcenschonung durch Wiederverwendung im Rahmen von regionalen Netzwerken.

Verantwortungspartnerschaft VePa: Bei der „Verantwortungspartnerschaft“ (VePa) steht die gesellschaftspolitische Dimension von RECOM im Mittelpunkt. Hier können auch Partner mit ins Boot kommen, die mit ihrem Kerngeschäft nicht unmittelbar zur (Steigerung von) Wiederverwendung beitragen können, jedoch mit ihrem gesellschaftlichen Engagement hierzu beitragen wollen.

WEEE steht für „Waste Electrical and Electronic Equipment“, Die WEEE ist die EU-Richtlinie, auf der das deutsche ElektroG basiert. Um Wiederverwendung von Elektro-Alt-Geräten (EAG) zu fördern, sollen Wiederverwendungsbetriebe am Sammelpunkt (wie z. B. kommunale Wertstoffhöfe) künftig Zugang zum Sammelgut haben.

„Im Interesse einer möglichst weitgehenden Vorbereitung zur Wiederverwendung fördern die Mitgliedstaaten, dass Sammelsysteme bzw. Rücknahmestellen gegebenenfalls so ausgestaltet werden, dass vor jedem weiteren Transport an den Rücknahmepunkten diejenigen Elektro- und Elektronik-Altgeräte, die zur Wiederverwendung vorbereitet werden sollen, von den anderen getrennt gesammelten Elektro- und Elektronik-Altgeräten separiert werden, insbesondere indem Mitarbeitern von Wiederverwendungsstellen Zugang gewährt wird“.

Wiederverwendung jedes Verfahren, bei dem Erzeugnisse oder Bestandteile, die keine Abfälle sind, wieder für dergleichen Zweck verwendet werden, für den sie ursprünglich bestimmt waren (z. B. Secondhand durch Sozial- und Fairkaufhäuser).

Wiederverwendung und Ressourcenschonung: EU und deutsche Gesetzgebung nennt als „Beispiele für Abfallvermeidungsmaßnahmen“ u. a.: „Förderung der Wiederverwendung und Reparatur (...), vor allem durch den Einsatz pädagogischer, wirtschaftlicher, logistischer (...) Maßnahmen wie Unterstützung oder Einrichtung von akkreditierten Zentren und Netzen für Reparatur und Wiederverwendung (...)“. Ziel ist die Entkoppelung von Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch.

Wertschöpfungspartnerschaft WePa: Wesentlicher Zweck einer „Wertschöpfungspartnerschaft“ (WePa) kann es sein, den Wertschöpfungsprozess der Beschaffung, Aufbereitung und des Vertriebs wiederverwendbarer Produkte und Ressourcen effizienter und umfassender zu gestalten, so dass im Sinne der Abfallhierarchie die höherwertigen Hierarchiestufen in der Region gestärkt und die geringerwertigen reduziert werden.

Impressum

Herausgeber: Arbeitskreis Recycling e.V., Herford, www.recyclingboerse.org, Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., Berlin – www.bagarbeit.de

Konzeption: VIS a VIS Agentur für Kommunikation GmbH - www.visavis-wirkt.de

Text: VIS a VIS / Dieter Schöffmann

Redaktion: Hans Engels (AK Recycling, Herford), Martin Koch (bag arbeit), Dieter Schöffmann (VIS a VIS), Claudio Vendramin (AK Recycling, Herford)

Veröffentlichung: Herford / Berlin, 2013

Für die Inhalte des Leitfadens ist der Projektträger verantwortlich.

EV01

Kontakt und Bezugsquelle:

Arbeitskreis Recycling e.V.

Ansprechpartner: Claudio Vendramin

Heidestraße 7

32051 Herford

fon: 05221 / 169 02 35

c.vendramin@recyclingboerse.org

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V.

Ansprechpartner: Martin Koch

Brunnenstr. 181

10119 Berlin

fon 030 / 28 30 58 12

koch@bagarbeit.de

www.re-com.org