Voices of Economic Transformation 2024:

KREISLAUFWIRTSCHAFT

„Circular Economy: Stop talking, take action!“ Ein Starter-Kit für Unternehmen

NADINE BRAUN, LINDA KREIZER, STEFFEN OBERMANN, JENNIFER PERNAU, LEON TIEDEMANN-FRIEDL

- **Grundlagen und Verständnis schaffen.**
- **Internes Engagement und externe Koalitionen bilden.**
- **Geschäftsmodelle neu- & weiterdenken.**
- **Skalierung und langfristige Implementierung.**

BertelsmannStiftung

„Circular Economy: Stop talking, take action!“ Ein Starter-Kit für Unternehmen

NADINE BRAUN, LINDA KREIZER, STEFFEN OBERMANN, JENNIFER PERNAU, LEON TIEDEMANN-FRIEDL

Nadine Braun ist Senior Managerin in der Group Sustainability der Strategieabteilung der E.ON SE mit Fokus auf Nachhaltigkeit und Circular Economy. Zuvor war sie im Wuppertal-Institut als Forschungsbereichsleiterin im Bereich Circular Economy beschäftigt.

Linda Kreizer ist Managerin für Energiepolitik bei EnBW. Sie hat Elektrotechnik und Elektromobilität studiert.

Steffen Obermann, Leiter zufall.lab und Organisationsbegleiter bei ZUFALL Logistik, arbeitet hin zu einem Fokus auf People, Planet, Profit in der Logistik + Gründer von BicycleDudes.de + davor viel strategisches Projektmanagement in verschiedenen Branchen.

Dr. Jennifer Pernau ist Senior Managerin und Sustainabilitiy Lead Government Affairs bei Microsoft Deutschland. Zuvor war sie bei Agora Strategy für geopolitische Risikoberatung verantwortlich.

Leon Tiedemann-Friedl ist Referent in der Abteilung für Politische Planung, Grundsatzfragen und Gesellschaftlicher Dialog im Bundeskanzleramt. Zuvor arbeitete er u.a. in der Leitungsabteilung des Bundesfinanzministeriums, im Strategie-Team von UN Generalsekretär António Guterres und in verschiedenen Beratungen und Unternehmen.

1. Ausgangslage

Zirkuläre Geschäftsmodelle sind zentral für eine nachhaltige, ressourcenschonende Wirtschaft, da sie Materialien durch unter anderem Wiederverwendung, Reparatur und Recycling im Kreislauf halten. Neben ökologischen Vorteilen bietet die Kreislaufwirtschaft Unternehmen auch wichtige makroökonomische Chancen: Einerseits dient sie als Alleinstellungsmerkmal (USP) der deutschen Wirtschaft auf den globalen Märkten, insbesondere da der Wettbewerbsdruck bei klassischen, linearen Produktkategorien zunimmt. Andererseits stärkt sie geopolitisch die Widerstandsfähigkeit, indem sie Unternehmen unabhängiger von instabilen, globalen Lieferketten macht. Da der Einstieg in zirkuläre Prozesse oft eine Herausforderung darstellt und überwältigend wirkt, möchten wir mit einer praxisnahen Schritt-für-Schritt-Anleitung Führungskräften, Entscheider:innen und Interessierten eine konkrete Hilfestellung geben, um Zirkularität erfolgreich in ihre Geschäftsabläufe zu integrieren. Grundgedanke ist dabei, direkt loszulegen und in konkreten, zügig umsetzbaren Schritten voranzugehen.

Kreislaufwirtschaft durch Tatkraft voranbringen

1. Grundlagen und Verständnis schaffen.

„Mindset Shift“: Eine entscheidende Grundlage für die Umsetzung der nächsten Schritte ist die Einstellung und Herangehensweise. Themen der Kreislaufwirtschaft können komplex wirken, aber oft reicht es, klein anzufangen und den „Butterfly Effect“ zu nutzen: „Think big, start small!“ Kreislaufwirtschaft bedeutet Innovation – perfekte Lösungen gibt es noch nicht, daher ist eine „Try & Error“-Mentalität wichtig. Nicht alles muss bis ins letzte Detail analysiert sein, bevor man beginnt. Viele Ansätze der Kreislaufwirtschaft entwickeln sich langfristig zu stabilen „Business Cases“.

- Was hat das Unternehmen schon?
- Scannen Sie nach R-Strategien (Reduce, Reuse, Recycle, etc.) und prüfen Sie, welche bereits im Unternehmen angewendet werden oder schnell umgesetzt werden können.
- Analysieren Sie bestehende Stärken und Initiativen, die bereits in Richtung Circular Economy gehen.

Produkt einsparen oder klüger nutzen & herstellen			Lebensdauer von Produkten oder Komponenten erhöhen					Materialien sinnvoll wiederverwenden	
RO Refuse	**R1** Rethink	**R2** Reduce	**R3** Reuse	**R4** Repair	**R5** Refurbish	**R6** Remanufacture	**R7** Repurpose	**R8** Recycle	**R9** Recover
Überflüssigmachen des Produkts: seine Funktion anders bereitstellen	**Überdenken** von Design und Einsatz von Produkten oder die Nutzung intensivieren	**Reduzieren** des Ressourcenverbrauchs und erhöhen der Effizienz in Produktion oder Nutzung	**Wiederverwenden** durch Dritte in Originalfunktion	**Reparieren & Warten** zum Herstellen des Originalzustands	**Aufarbeiten** und Aktualisieren alter Produkte	**Wiederaufbereiten** alter Teile für *dieselbe* Funktion in neuen Produkten	**Umfunktionieren** alter Teile für *andere* Funktionen in neuen Produkten	**Recycling** von Materialien zur stofflichen Verwertung in neuen Produkten	**Verbrennen** von Abfällen zur Energienutzung
Zirkuläre Strategien im Produktlebenszyklus									

Abbildung 1: Darstellung des 9R Frameworks

Quelle: Prosperkolleg (o.D) nach Potting et al. 2017, in: Kirchher et al. 2017.

Beispiel Leitfragen:

- Was bedeutet CE und was machen wir bereits? Zum Beispiel Materialoptimierung?
- Welche Expert:innen stehen zur Verfügung, um die Zweitverwertung zu optimieren, und wie kann dies auf Zuliefermaterialien angewendet werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es, einen Zweitmarkt aufzubauen?
- Inwiefern ist Mülltrennung und Waste-Vermeidung bereits ein Thema, und wie kann dies weitergedacht werden?
- Welche Fortbildungsmöglichkeiten bestehen, um interne CE-Expert:innen zu entwickeln?
- Wie können Expert:innen für Lebensdauer eingesetzt werden, um besonders langlebige Produkte zu entwerfen?
- Inwieweit könnten diese langlebigen Produkte für ein Vermietungsmodell geeignet sein?

- Identifizieren Sie „Low Hanging Fruits“ – also leicht umsetzbare Maßnahmen, die schnell Wirkung zeigen.

Beispiel aus der Praxis:

- Papierreste als Füllmaterial bei Verpackung verwenden
- Im Einkauf auf recycelte/gebrauchte Produkte achten
- „Refurbed“ Handys als Diensthandys verwenden
- Mehrwegbehälter in der Kantine einführen
- „Awareness Building“ im Unternehmen starten (z.B. durch Trainings oder einen Ideenwettbewerb)
- Interne „CE-Community“ aufbauen
- Reparaturdienstleistungen für Kunden anbieten
- einen Raum bzw. Prozess schaffen ,in dem ausgediente und zerlegte Geräte sowie Einzelteile für den eigenen Bedarf aufbewahrt und direkt wiederverwendet werden können (z.B. Chips)

- Fragen Sie nach, was Ihre Dienstleister und Zulieferer bereits in Bezug auf Circular Economy unternehmen.
- Bestehende Stärken und „Low Hanging Fruits“ ausbauen:
  - Nutzen Sie die bereits identifizierten Stärken und erweitern Sie deren Anwendung im Unternehmen durch Kommunikationsplattformen (z.B. Intranet).
  - Setzen Sie Pilot- und Leuchtturmprojekte um, um konkrete Erfolge sichtbar zu machen und als Vorbild und Ansporn für weitere Initiativen zu dienen.

2. Internes Engagement und externe Koalitionen bilden.

Interne Koalition der Willigen:

- Bilden Sie ein engagiertes Team aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen, das die Transformation vorantreiben möchte.
- Stellen Sie sicher, dass das Team divers und unternehmensweit aufgestellt ist, um eine breite Perspektive und Expertise abzudecken.
- Geben Sie diesem „Team der Willigen“ Freiräume, um Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.

Allianzen und Kooperationen aufbauen:

- Identifizieren Sie Partner aus der Branche für die Zusammenarbeit, die ähnliche Nachhaltigkeitsziele verfolgen und deren Expertise oder Ressourcen Ihre „Circular Economy“ Bemühungen ergänzen können und vernetzen Sie sich mit diesen.
- Schaffen Sie mit Partnern gemeinsam Aufmerksamkeit für das Thema. z.B., indem Mitarbeitende auf einer gemeinsam organisierten Veranstaltung praktische „Use Cases“ einander vorstellen und so von den Ideen und Ansätzen anderer lernen können. Die Veranstaltung kann als Team Event in Form eines Frühstücks, Lunches oder „After Work get-together“ attraktiv gestaltet werden.
- Prüfen Sie auch branchenübergreifende Kooperationen, um innovative Lösungen zu entwickeln und den Know-how-Austausch zu fördern.

Beispiele aus der Praxis: Circular Valley, Circular Republic, Circular Society Platform, Circular Economy Initiative des BDI, Circularity

- Gehen Sie proaktiv auf Forschungseinrichtungen zu, um aktuelles Wissen zu gewinnen und den Wissensaustausch zu fördern und dadurch den Wissenstransfer von der Wissenschaft in die Wirtschaft aktiv voranzutreiben.
- Schmieden Sie strategische Partnerschaften mit diesen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und NGOs, um gemeinsame Ziele und Synergien zu entwickeln, die den Übergang zur Kreislaufwirtschaft erleichtern.

3. Geschäftsmodelle neu- & weiterdenken.

	1 | Schließung der Stoffkreisläufe	2 | Steigerung der Produkt- und Materialeffizienz	3 | Verlängerung der Lebensdauer & effizientere Nutzung der Produkte	4 | Substitution von Rohstoffen und Materialien
Leitsatz	**Rohstoffe / Materialien so lange wie möglich nutzen**	**So wenig Rohstoffe / Materialien wie möglich einsetzen**	**Produkte so lange wie möglich (intensiv) nutzen**	**Negative Auswirkungen von Rohstoffen / Materialien / Produkten reduzieren / vermeiden**
CE-Modellierung von Material Economics	Material Recirculation	Product Materials Efficiency	Circular Business Models	
9R-Modell	Recycle (Recover)	Reduce	Refuse, Reuse, Repair, Refurbish, Remanufacture, Repurpose, Rethink	Reduce, Refuse
Butterfly Diagramm	Recycle	Optimize	Share, Maintain/ Prolong, Reuse/ Redistribute, Refurbish/ Remanufacture	Extraction of biochemical Feedstock
ReSOLVE Framework	Loop		Share, (Loop)	Exchange, Regenerate

Abbildung 2: Zuordnung der Strategien verschiedener CE-Modellle zu den in der Vorstudie zugrunde liegenden Ansätzen

Quelle: Braun et al. (2021, S.8)

Erklärbox:
Fünf Circular-Economy-Ansätze

- **Circular Inputs:** Verwenden Sie erneuerbare Ressourcen, bio-basierte Materialien und recycelbare Materialien, um Abfall zu eliminieren oder stark zu reduzieren.
- **Product as a Service:** Behalten Sie den Besitz an Produkten und verkaufen Sie deren Nutzen durch Service-Modelle.
- **Product Use Extension:** Verlängern Sie die Produktlebenszyklen durch Designanpassungen, Reparaturen, Wiederaufbereitung und Wiederverkauf.
- **Sharing Platforms:** Optimieren Sie die Nutzung von Produkten und Anlagen durch geteiltes Eigentum, Zugriff und Nutzung.
- **Resource Recovery:** Nutzen Sie eingebettete Materialien oder Energie am Ende des Produktlebens und gewinnen Sie sie durch Sammlung, Aggregation und Verarbeitung zurück.

Umsetzung von zirkulären Ansätzen:

- Analysieren Sie die gesamte Wertschöpfungskette, um herauszufinden, welche(s) der Modelle am besten zur Umsetzung in Ihrem Unternehmen geeignet sind.
- Achten Sie insbesondere auf Geschäftsmodelle, die auf Rücknahme-, Leasing- oder Mietkonzepten basieren, um Ressourcen effizienter zu nutzen.
- Überlegen Sie, ob mehrere Modelle kombiniert werden können, um den maximalen Wert und die größte Wirkung zu erzielen.

- Prüfen Sie, welche digitalen Lösungen Sie einsetzen können, z.B. über unternehmenseigene, KI-gestützte Chatbots, die über den Zugriff auf eigene Unternehmensressourcen schnell Potenziale erkennen und Lösungen matchen können (siehe dazu auch das Papier der Voices of Economic Transformation 2024 „Digitalisierung und vernetzte Daten in der Kreislaufwirtschaft“).
- Entwickeln Sie Strategien zur Kostensenkung und zur Erschließung neuer Einnahmequellen durch die Implementierung dieser Geschäftsmodelle.

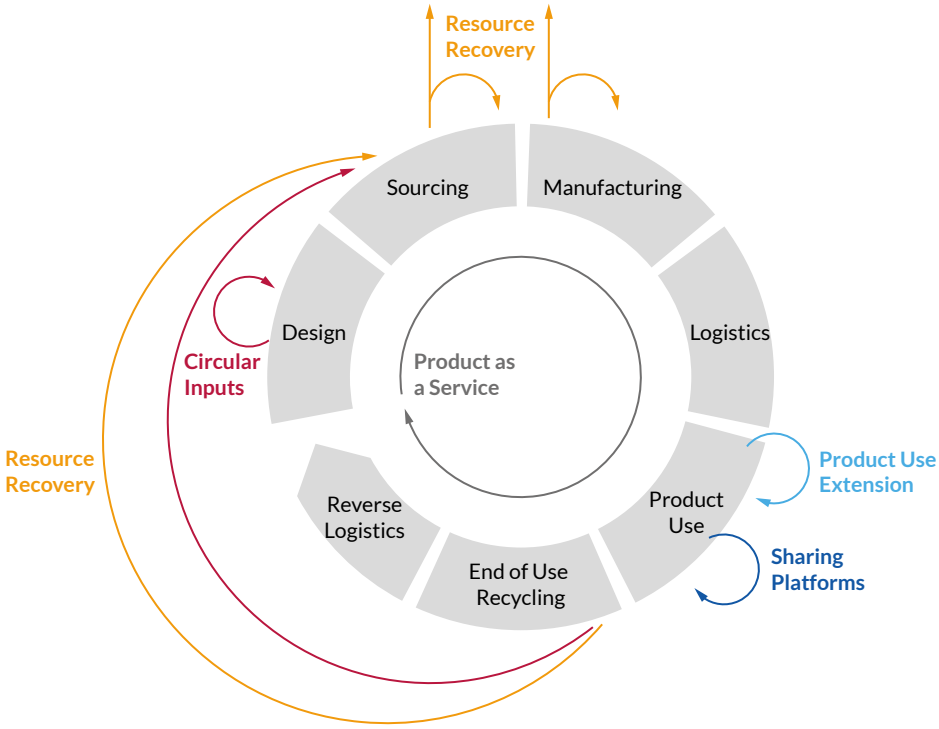

Abbildung 3: Geschäftsmodelle im Kreislauf

Quelle: Rheinbay et al., 2021 nach Lacy, Long and Spindler, 2020.

4. Skalierung und langfristige Implementierung.

Pilotprojekte zur Skalierung bringen:

- Erweitern Sie (erfolgreiche) Pilotprojekte auf größerem Maßstab, um eine umfassendere Wirkung zu erzielen und dabei kontinuierlich aus den gewonnen Erkenntnissen zu lernen.
- Entwickeln Sie langfristige Strategien zur Einbettung von kreislaufwirtschaftlichen Prinzipien in alle Geschäftsbereiche und Integration in eine übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie. Passen Sie auch interne Prozesse so an, dass Produkte nach ihrem Gebrauch wieder in den Produktionszyklus integriert werden können.

Erfolge messen und anpassen:

- Überwachen Sie kontinuierlich den Fortschritt und messen Sie die Auswirkungen der Initiativen.

- Passen Sie Ihre Strategien basierend auf den gesammelten Daten und Erfahrungen an, um kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen.

Was, wenn es Gegenwind gibt? Als Enthusiast:in der Kreislaufwirtschaft begegnet man häufig Aussagen, die den Fortschritt bremsen oder zweifeln lassen. Nachfolgend die wichtigsten „Bullshit-Bingo-Zitate", die immer wieder auftauchen, und wie man am besten darauf reagiert:

„Das ist ja schon wieder ein neues Thema!"

Circular Economy steht für vieles – im Prinzip geht es um eine Entkopplung des Ressourcen Konsums vom Wachstum. Fakt ist, dass es unter anderen Begrifflichkeiten, das Thema schon lange existiert. Zum Beispiel die Optimierung des Materialeinsatzes – gerade bei Materialien, die sehr teuer sind. Wartung und Reparatur sind gängige Begrifflichkeiten z.B. bei KFZs. Wiederverwendung ist im privaten Bereich über Trödelmärkte oder Ebay gängige Praxis (Wuppertal Institut, 2024). Reycling und Rücknahmesysteme sind für bestimmte Produkte etabliert. Es ist also kein wirklich neues Thema – es hat nur etwas Aufwind bekommen und das nicht zuletzt wegen den geopolitischen Veränderungen in den letzten Jahren und die damit einhergehenden unterbrochenen Lieferketten.

„Wir können im Moment keine zusätzlichen Budgets für Nachhaltigkeitsthemen freigeben."

Viele Maßnahmen/Strategien der Kreislaufwirtschaft führen eher zu einer Kostenoptimierung – denn z.B. durch die bessere Pflege von Komponenten / Produkten werden sie längerlebig und müssen nicht ständig neu beschafft werden. Einsatz von alternativen Rohstoffen, die zum Beispiel regional hergestellt werden können (z.B. Rezyklate oder biogenen Grundstoffe) machen uns langfristig unabhängig von Lieferengpässen.

„Das ist wieder so ein Alleingang der EU und damit zerstören wir weiter unsere deutsche Wirtschaft."

Es gibt viele Beispiele von Ländern innerhalb der EU, die dieses Thema zielstrebig voranbringen, da sie hier einen volkswirtschaftlichen Vorteil für sich sehen, wie zum Beispiel die Niederlande. Aber auch außerhalb der EU gibt es Bewegung im Themenfeld – so gab es bereits 2009 in

China ein Gesetz „Circular Economy Promotion Law", das das Thema grundsätzlich voranbringen soll.

„Das hat keinen Einfluss auf unseren „Carbon Footprint“ – der größte Anteil der Emissionen entsteht ja in der Nutzungsphase.“

50% der globalen Treibhausgas-Emissionen stammen aus dem Abbau und der Verarbeitung von Ressourcen. Je nachdem, wie die Unternehmenseigenen Emissionen berechnet werden, kann man diese oft in den Scope 3 Kategorien wiederfinden. Die Nutzungsphase eine Produktes hängt ja vor allem von der eingesetzten Energieform ab – bei Strom kann man langfristig aufgrund der Erhöhung des Anteil an Erneuerbaren Energien beobachten, dass die Relevanz der Nutzungsphase bezogen auf den gesamten „Carbon-Footprint“ abnehmen wird.

„Das Thema hat für unseren Sektor gar keine Relevanz.“

Das Thema ist für jeden Sektor relevant – entweder weil es ein entscheidender Faktor des bestehenden Geschäftsmodell ist (z.B. die gesamte Kreislaufwirtschaft in Deutschland) oder weil es Risiken in der der Lieferkette minimieren kann (Stichwort: geopolitische Unabhängigkeit und Souveränität).

„Wir trennen doch schon genug Müll in Deutschland und haben hohe Recyclingquoten.“

Das stimmt grundsätzlich: Abfall aus der Restmülltonne gelangt nicht in den Recyclingprozess, sondern wird verbrannt oder landet auf Deponien. Umso positiver ist es einzustufen, dass sich die Müllmenge, die in der Restmülltonne landet, seit den 1980er Jahren fast halbiert hat – wie eine Analyse des Umweltbundesamts zeigt. Im Jahr 1985 warf noch jede/r Einwohner:in insgesamt 240 Kilogramm Müll in die Restmülltonne. Im Jahr 2018 waren es nur noch 130 Kilogramm. Das heißt im Umkehrschluss: Die Deutschen trennen ihren Müll immer besser. Altpapier, Altglas, Metalle und Kunststoffe werden vermehrt getrennt entsorgt, denn sie landen deutlich seltener in der Restmülltonne als damals, wie die Analyse zeigt.

Aber das Abfallgesamtaufkommen in Deutschland hat sich nicht groß verändert: Etwa 56 Prozent der Kunststoffabfälle in Deutschland werden 2023 recycelt. Der Rest wurde entweder thermisch verwertet (24 Prozent)

oder deponiert (20 Prozent). Im europäischen Vergleich liegt Deutschland damit im oberen Fünftel. Belgien und die Niederlande stehen mit Abstand an der Spitze: Sie erreichen sogar Recyclingquoten von knapp 80 Prozent bei Verpackungen (Bundesumweltamt, 2024).

Literaturverzeichnis:

Braun, N., Hopfensack, L., Fecke, M., Wilts, H., (2021). Chancen und Risiken im Gebäudesektor für die Umsetzung einer klimaneutralen und ressourceneffizienten zirkulären Wirtschaft. Stiftung 2°, WWF Deutschland & Wuppertal Institut. https://cewi-projekt.de/wp-content/uploads/2022/11/CEWI_Kurzstudie-Gebaeude_2021.pdf (Abgerufen am 19. November 2024) Bundesumweltamt. (2024). Abfallaufkommen. https://www.umweltbundesamt.de/daten/ressourcen-abfall/abfallaufkommen#deutschlands-abfall (Aufgerufen, 11. November 2024)

Kirchherr, Julian; Reike, Denise; Hekkert, Marko. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. In: *Resources, Conservation and Recycling 127*. Seite 221–232.

Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). The circular economy handbook: Realizing the circular advantage. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95968-6.

Potting, José; Worrell, Ernst; Hekkert, M. P. (2017): Circular Economy: Measuring innovation in the product chain. *Planbureau voor de Leefomgeving*, (2544).

Rheinbay, L., Funke, C., Machur, W., Holst, A., Braun, N., Demandt, M., & Berg, H. (2021). Germany's transition to a circular economy: how to unlock the potential of cross-industry collaboration. https://econsense.de/wp-content/uploads/2021/06/econsense_ACN_WI_Circular-Economy-Study.pdf (Abgerufen am 11. November 2024)

Von Unruh, F., Mast, J. & Irrek, W. (2024, 12. Juli). Produkte und Materialien mit der Hilfe der R-Strategien im Kreislauf führen. *Prosperkolleg*. https://www.prosperkolleg.de/r-strategien/ (Abgerufen am 11. November 2024)

Wuppertal Institut. (2024). Mehrheit der Deutschen nutzt regelmäßig Second-Hand-Ware. *Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie*. https://wupperinst.org/a/wi/a/s/ad/8447 (Abgerufen am 11. November 2024)

Impressum

© Bertelsmann Stiftung Dezember 2024

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Armando García Schmidt

Autor:innen: Nadine Braun, Linda Kreizer, Steffen Obermann, Jennifer Pernau, Leon Tiedemann-Friedl

Unter Mitwirkung von: Nikolas Hubel, Katharina Meier

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: Seite 1: © hobbitfoot – stock.adobe.com

Der Text dieser Publikation ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de

Die Titelillustration und das Foto aus Seite 2 sind urheberechtlich geschützt und dürfen nicht verwendet werden.

Die Voices of Economic Transformation sind ein Projekt der Bertelsmann Stiftung, das auf eine Initiative von Rana Deep Islam und Sven Liebert aus dem Jahr 2021 zurückgeht. Die Thesenpapiere des Jahrgangs 2024 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Armando García Schmidt mit prozessualer und redaktioneller Begleitung des polisphere-Redaktionsteams, bestehend aus Maike Dörnfeld, Lena Hornecker, Lea Paleit, Richard Schwenn und Philipp Sälhoff, entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive. Die Impulspapiere geben auch nicht die Meinung der Bertelsmann Stifung wieder.

Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften: Das ist der Gedanke hinter dem Netzwerk „Voices of Economic Transformation“, das junge Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Startups und Politik verbindet. Auf Einladung der Bertelsmann Stiftung kommt das Netzwerk jedes Jahr in einer neuen Konstellation zusammen, um Impulse für eine Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft in die öffentliche Debatte und auch in die betriebliche Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind komplex und vielschichtig. Die Unternehmen stehen unter massivem Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft kann nur in einer gemeinsamen Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?

- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2024 haben 34 junge Entscheider:innen zu den Schwerpunktthemen Künstliche Intelligenz, Kreislaufwirtschaft und Re- und Upskilling gearbeitet. 19 Thesenpapiere sind entstanden und zeigen auf, wie konkrete Veränderungen in diesen drei Bereichen zu mehr Innovationskraft in den Unternehmen und zu gesellschaftlicher sowie politischer Veränderung führen können. Eine Übersicht aller Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Thesenpapiere sind auf folgender Webseite zu finden: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/voices2024

2022 haben die „Voices“ das Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“ im Verlag der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht. 2023 folgten 14 Impulspapiere zu Themen der Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik.