

Voices of Economic Transformation 2023:

Kreislaufwirtschaft und verantwortungsvolles Unternehmertum

MATTHIAS BALLWEG, RAPHAEL KIESEL

- Die Kreislaufwirtschaft kann als ressourcenarmes Wirtschaftsmodell nicht nur dem Klimaschutz dienen, sondern auch die wirtschaftliche Souveränität stärken.
- Barrieren für die Umstellung sind etwa kurzfristige Profitabilitätsziele, allgemeine Kosten der Transformation und das Festhalten an linearen Geschäftsmodellen.
- Politische Förderung ist notwendig, um Unternehmen zur Einführung von Kreislaufwirtschaftskonzepten zu motivieren, kollektives Verantwortungsbewusstsein von Produzent:innen und Konsument:innen hingegen Bedingung für einen langfristigen Erfolg zirkulärer Wertschöpfung.



Kreislaufwirtschaft und verantwortungsvolles Unternehmertum

MATTHIAS BALLWEG, RAPHAEL KIESEL



Matthias Ballweg ist Mitgründer von CIRCULAR REPUBLIC und Experte für die Umsetzung von Kreislaufwirtschaft. Er hat bei Systemiq die globale Circular Economy Platform mitverantwortet. Der promovierte Verhaltenspsychologe leitete als Vice President Strategy bei MAN Truck & Bus den Übergang zur Batterieelektrik im Nutzfahrzeugsektor mit ein. Im Ehrenamt ist er Vorsitzender des weltgrößten Bergsportvereins, der Sektion Oberland des Alpenvereins.

Raphael Kiesel ist Senior Vice President beim global tätigen Film- und Medientechnikproduzenten ARRI in München. Hier treibt er die Transformation in Richtung „Green Filming“ mit voran. Zudem verantwortet er die Umsetzung von Nachhaltigkeitsrichtlinien und -gesetzen. Während seines Studiums und seiner Promotion hat er sich im Rahmen diverser Projekte und Veröffentlichungen mit den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in produzierenden Unternehmen beschäftigt.

1. Ausgangslage

Die Suche nach alternativen Wirtschaftsmodellen und ebensolchen unternehmerischen Selbstverständnissen ist kein neues Phänomen. In der Vergangenheit hat sich deutlich und oftmals gezeigt, dass die konventionellen ökonomischen Methoden und Praktiken die mögliche Vereinbarkeit von nachhaltiger Entwicklung, gesellschaftlichem Wohlstand und wirtschaftlichem Erfolg an ihre Grenzen bzw. darüber hinaus bringen. Eine der meistdiskutierten Alternativen ist das Prinzip der Kreislaufwirtschaft und das damit einhergehende Verständnis eines verantwortungsvolle(re)n Unternehmertums. Aktuell sind jedoch lediglich 7,2 % der Weltwirtschaft zirkulär aufgebaut (Circle Economy Foundation 2023).

Die Kreislaufwirtschaft (auch bekannt als Circular Economy oder zirkuläre Wertschöpfung) ist ein Konzept, das die Reduktion des Ressourcenverbrauchs in den Mittelpunkt stellt, was sowohl auf Klimaneutralität als auch auf die Einhaltung weiterer planetarer Grenzen einzahlt. Mit diesem Produktions- und Konsummodell soll der Lebenszyklus von Produkten verlängert werden. Die Kreislaufwirtschaft stellt damit eine Abkehr vom traditionellen linearen Wirtschaftsmodell dar.

Vor allem ist die Rolle der zirkulären Wertschöpfung im Hinblick auf die Biodiversität relevant: Durch einen übermäßigen Ressourcenverbrauch kommt es zu einer massiven Reduktion der Biodiversität. Dies

geschieht etwa dann, wenn Ressourcen aus dem Boden entnommen und dadurch Lebensräume bestimmter Arten zerstört werden. Die Kreislaufwirtschaft zielt hingegen darauf ab, den Ressourcenverbrauch und Umweltbelastungen in signifikanter Weise zu minimieren. Dies erfolgt, indem die Lebensdauer von Produkten, Komponenten und Materialien innerhalb des wirtschaftlichen Ablaufs maximiert wird. Anstatt Produkte nach ihrer Verwendung wegzuwerfen, wird eine gezielte Strategie verfolgt: Wiederverwendung, Reparatur, Recycling oder Integration in den Produktionsprozess. Zuvor muss jedoch ein Umdenken („rethink“) erfolgen, das den letztendlichen Ressourcenfußabdruck als definierendes Kriterium verfolgt. Eine erhöhte Recyclingrate hilft jedoch noch nicht bei der Reduktion des Ressourcenverbrauchs, weswegen auch andere Ansätze wie etwa Sharing genutzt werden müssen, um dem Gedanken und Anspruch der Kreislaufwirtschaft gerecht zu werden.

Die Kreislaufwirtschaft basiert auf neun grundlegenden Prinzipien. Zusammenfassend werden diese auch als 9R-Modell bezeichnet. Je mehr dieser Schritte befolgt werden, desto näher bewegt sich ein Herstellungs- und Nutzungsprozess an einer optimal umgesetzten Kreislaufwirtschaft. Die Prinzipien lassen sich dabei in drei Kategorien (Kirchherr et al. 2017: 224) zusammenfassen:

1. **Sinnvolle Nutzung von Materialien:** Recover, Recycle
2. **Verlängerung der Nutzungs- und Lebensdauer von Produkten und deren Teilen:** Repurpose, Remanufacture, Refurbish, Repair, Reuse
3. **Intelligenter Nutzung und Herstellung von Produkten:** Reduce, Rethink

Als finalen Schritt, der am Ende des Prozesses hin zu zirkulärer Wertschöpfung steht, lässt sich zudem „Refuse“ anführen.

Viele der Ressourcen, auf denen wirtschaftlicher Fortschritt basiert, sind endlich, verknappen sich rapide oder sind aus politischen und wirtschaftlichen Gründen nicht unbegrenzt zugänglich. Das betrifft nicht nur die fossilen Energiequellen, sondern auch systemkritische Materialien wie seltene Erden. Für ein zukunftsfähiges Wirtschaften ist es daher zentral, die Abhängigkeit von endlichen bzw. begrenzt verfügbaren Ressourcen zu verringern, Abfall zu reduzieren und den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft zu fördern.

Barrieren für diese Umstellung sind häufig kurzfristige Profitabilitätsziele, die Kosten der Transformation hin zu zirkulärer Wertschöpfung, das Festhalten an linearen Geschäftsmodellen sowie eine unzureichende oder ineffiziente Datenerfassung. Hinsichtlich der Datenerfassung ist die entscheidende Frage: Wie können Daten aus Entwicklung und Produktion sowie ein digitaler Fingerabdruck die konkrete Anwendung von Methoden zirkulärer Wertschöpfung verbessern? Beispielsweise lassen sich hier Using- bzw. Sharing-Modelle wie etwa „Recup“ anführen, die ein deutschlandweites Mehrweg- und Pfandsystem für Becher und

Schalen anbieten. Ein weiterer wichtiger Aspekt neben der Datennutzung ist die Bewertung der nachhaltigen Materialnutzung in unserer Gesellschaft. Es gilt, den „Sweetspot“ der Nachhaltigkeit zu finden, der den effizienten Einsatz von Ressourcen berücksichtigt und gleichzeitig umweltfreundliche Alternativen in Betracht zieht.

Kreislaufwirtschaft bietet Unternehmen auch die Chance, sich von Wettbewerber:innen abzugrenzen und widerstandsfähiger zu werden (PricewaterhouseCoopers GmbH o. J.). Die Abhängigkeit von Rohstoffen lässt sich reduzieren, und Preisschwankungen sowie dem Risiko der Verfügbarkeit von Rohstoffen kann entgegengewirkt werden. Dabei ist Innovation ein wichtiger Treiber der Kreislaufwirtschaft, in der europäische Akteur:innen schon heute weltweit führend sind. Das Circular-Economy-Konzept hält somit enorme Potenziale für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftliche Souveränität Europas bereit.

2. Zielkonflikte

Im systemischen Wandel hin zu einer Kreislaufwirtschaft mit dem Leitbild eines verantwortungsvollen Unternehmertums existieren zahlreiche Herausforderungen und Zielkonflikte.

Involviert sind dabei drei verschiedene Ebenen von Akteur:innen:

Zum einen liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, zirkuläre Geschäftsmodelle aufzubauen und gemeinsam mit Partner:innen umzusetzen. Hierzu gehören zum Beispiel Organisationen wie Unternehmensverbände, Beratungsunternehmen oder Netzwerke. Aber auch Fördergeber:innen, Forschungs- und Wissenschaftsinstitutionen sowie Unternehmen für Abfall- und Recyclingtechnik inklusive deren Mitarbeiter:innen sind gefragt. Allerdings gehen Unternehmen häufig immer noch von einem linearen Wirtschaftsmodell als „Standard“ aus und entziehen sich so ihrer Verantwortung. Hier ist Greenwashing eine kritische Herausforderung, insbesondere bei der Festlegung von Produktionsstandards.

Von den Konsument:innen müssen nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft produzierte Produkte nicht nur akzeptiert werden, der Sinn der zirkulären Wertschöpfung sollte ihnen auch möglichst gut vermittelt bzw. von ihnen verstanden werden, da sie als Endnutzer:innen eine entscheidende Rolle innehaben, denn nur durch ihre Kaufentscheidungen und ihr Mitwirken kann der Kreislauf geschlossen werden. Teils mangelt es an diesem Bewusstsein, dass mit Kaufentscheidungen und Konsumverhalten ein entscheidender Beitrag für eine nachhaltige Transformation geleistet werden kann – teils entsteht jedoch auch eine „Mind-Behaviour-Gap“, die dafür sorgt, dass auch über Nachhaltigkeit informierte Personen bei ihren eigenen Kauf- und Konsumententscheidungen nicht zwingend nachhaltige Lösungen wählen. Wenn keine entsprechende Nachfrage besteht, bieten Unternehmen dann auch keine zusätzlichen nachhaltigen Lösungen an.

Im Hintergrund stellt die Politik die Weichen für eine kongruente regulatorische Landschaft, durch die Kreislaufwirtschaft befähigt wird (WWF 2023). Dies umfasst konkret die Bundesregierung sowie die Europäische Union (EU). Beide müssen ihre marktwirtschaftliche und ordnungspolitische Verantwortung besser nutzen und die notwendigen Rahmenbedingungen für einen nachhaltigen Systemwandel schaffen.

Die vielleicht komplexeste Barriere ist hierbei folglich der Mangel an kollektivem Verantwortungsbewusstsein: Unternehmen, Verbraucher:innen und die Politik sind gleichermaßen verantwortlich, den wirtschaftlichen Wandel zu nachhaltigen Modellen voranzutreiben.

Häufig stehen sich Strategien und Konzepte gegenüber, die durch den Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit geprägt sind. Hier lässt sich etwa die Entscheidung zwischen Owning und Using/ Sharing aufführen: Während das Besitzen von Ressourcen verglichen mit Sharing-Modellen langfristig rentabler sein kann, sind besagte Modelle unbestritten nachhaltiger und ressourceneffizienter. Generell steht kurzfristiges Gewinnstreben oft im Widerspruch zu langfristigen Nachhaltigkeitszielen.

Eine Herausforderung kann auch die grundsätzliche Etablierung einer bezahlbaren Kreislaufwirtschaft in den (globalen) Produktionsprozessen und Unternehmensstrukturen darstellen. Ineffiziente Datenerfassung, der Mangel an Know-how und Ressourcen sowie die Umbrüche in den einzelnen Branchen erschweren dies darüber hinaus.

Auch wenn das Prinzip der Kreislaufwirtschaft Unternehmen die Chance bietet, sich von Wettbewerber:innen abzuheben, bringt es einen nicht unerheblichen Investitionsbedarf mit sich. So erfordert die Transformation häufig Investitionen in neue Technologien, Prozesse und Infrastrukturen, um Ressourcen effizienter zu nutzen und Abfälle zu minimieren. Diese Investitionen können zunächst höhere Kosten verursachen und die Unternehmen vor betriebswirtschaftliche Herausforderungen stellen. Eine umfassende und zügige Umstellung auf nachhaltige Praktiken kann die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf dem globalen Markt beeinträchtigen: Sie könnten gegenüber Konkurrent:innen aus Ländern mit niedrigeren Umwelt- und Arbeitsstandards oder geringeren Produktionskosten benachteiligt werden. All diese Maßnahmen erfordern zudem hohe Investitionen in den Bereichen „Wissensaufbau“ und „Datenerhebung“.

Eine weitere zentrale Herausforderung liegt – neben Kosten, Verantwortungsbewusstsein und Technik – in der Zusammenarbeit der Unternehmen aus verschiedenen Branchen entlang der Wertschöpfungskette. In effektiven und profitablen Kreislaufwirtschaftssystemen arbeiten die Marktakteur:innen deutlich enger und vernetzter zusammen, als dies in linearen Systemen der Fall ist. Dieses neue Level an Zusammenarbeit entsteht zum einen über das angesprochene Verantwortungsbewusstsein, braucht aber zum anderen auch einen entsprechenden Fokus. Reallabore sind eine gute Möglichkeit, um sich dieser Wirtschaftsform zu nähern.

Unternehmen, die an linearen Wirtschaftsmodellen festhalten, werden über kurz oder lang Schwierigkeiten haben – zum Beispiel beim nächsten Preisschock bei einzelnen Rohmaterialien, der durch Kriege, Umweltkatastrophen oder Pandemien ausgelöst werden kann. Das Angebot von Reparaturkonzepten, die Nutzung alternativer Rohstoffe in der Herstellung oder geschlossene Rohstoffkreisläufe sind für Unternehmen daher enorm wichtig. Sind diese Möglichkeiten bis jetzt noch nicht entwickelt und aufgebaut, können beispielsweise geopolitisch bedingte Lieferkettenunterbrechungen sehr empfindliche Auswirkungen auf die Produktion haben.

Die Implementierung der zirkulären Wertschöpfung ist hochkomplex und, wie oben aufgeführt, von vielen Akteur:innen aus unterschiedlichen Sektoren abhängig. Blockaden entstehen daher zum Beispiel durch Verbraucher:innen, die nicht auf nachhaltige Lösungen umstellen, oder ebenso durch Banken, die keine Investments in zirkuläre Geschäfte riskieren. Auch auf politischer und rechtlicher Ebene bestehen noch Hürden.

3. Handlungsempfehlungen

Aus den oben genannten Herausforderungen ergeben sich bestimmte Handlungsempfehlungen, die für die Etablierung einer nachhaltigen, zirkulär organisierten Wirtschaft förderlich sein können.

Politische Förderung der Kreislaufwirtschaft: Insbesondere im Bau-, Mobilitäts- und Textilsektor sind große Ressourcenströme zu finden. Um hier einen höheren Anteil der verwendeten Materialien in die Produktion zurückzuführen, sollte der Gesetzgeber Anreize schaffen, um Unternehmen zur Einführung von Kreislaufwirtschaftskonzepten zu motivieren. Dazu gehört vor allem eine Reduzierung der Ressourcenentnahme direkt aus dem Boden, die auch ein wesentlicher Faktor für den Artenschwund ist. Alternativ können regenerative Materialien verwendet werden, die fossile Rohstoffe ersetzen. Auch die Konsument:innen müssen durch Anreizmodelle mit in die Kreislaufwirtschaft einbezogen werden, zum Beispiel wenn die Rückgabe von Produkten belohnt wird. Beispiele hierfür sind unter anderem Rücknahmeprogramme oder Steuererleichterungen (z. B. Apple mit seinem Rücknahmeprogramm für alte iPhones). Weitere Maßnahmen könnten Subventionen von Forschung und Entwicklung im Bereich der Kreislaufwirtschaft, die Förderung von Bildungsprogrammen zur Sensibilisierung für nachhaltiges Unternehmertum sowie die öffentliche Wertschätzung und Belohnung von sich vorbildlich verhaltenden Unternehmen sein.

Zentrales Datenregister: Eine mangelhafte Datenlage ist eine Herausforderung, die durch ein zentrales Datenregister, das über die Inhaltsstoffe jedes Produktes informiert, bewältigt werden kann. Der Kreislauf – ob im Textil-, Immobilien- oder in anderen Sektoren – kann nur dann funktionieren, wenn diese Inhaltsstoffe bekannt sind.

Vereinheitlichung globaler Standards: Die Festlegung von Standards und eine verstärkte Normung sind unerlässlich, um die globale Kompatibilität bestimmter Methoden und Vorgehensweisen (wie Sharing, Repair, Remanufacturing, Refurbishing und Recycling) zu gewährleisten. So können globale Datenstandards dabei helfen, weltweit konsumierte Materialien auch ebenso flächendeckend zu recyceln. Auch neue Demontagekonzepte und eine intelligente Regulierung können hier einen Beitrag leisten.

Risikominimierung in globalen Lieferketten: Jüngste Ereignisse wie der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine, die Probleme in globalen Lieferketten durch Chinas Anti-Dumping-Politik und die Blockade des Suezkanals durch die „Ever Given“ haben gezeigt, wie wichtig die Risikominimierung in Bezug auf Lieferketten ist. Durch einige Methoden der Kreislaufwirtschaft lassen sich diese jedoch begrenzen: Beispielsweise können kritische Materialien durch nachwachsende ersetzt oder Rückführungsketten aufgebaut werden. Zudem sollten Geschäftsmodelle so angepasst werden, dass nicht am Verkauf, sondern an der Lebensdauer der Produkte verdient wird.

Umgang mit Virgin Material: Wird dem Kreislauf neues Material zugeführt, das noch nie zuvor verwendet bzw. recycelt wurde, entsteht ein höherer Ressourcen- und Energieverbrauch im Vergleich zu der Verwendung recycelter Ressourcen. Daher sollte insbesondere Single-Use Virgin Material verboten oder im Sinne einer „Plastic Tax“ höher besteuert werden. Hier lässt sich Einwegkunststoff als Beispiel nennen.

Aufklärung: Durch die Zusammenarbeit in Clustern und Aufklärungskampagnen über den Mehrwert von Rezyklaten kann verstärkt Wissen aufgebaut werden. Grundsätzlich wichtig ist hier auch eine generelle Veränderung des Mindsets: Aktuell wird das Besitzen von Ressourcen und Produkten häufig höher priorisiert als das Leihen oder Leasen. Zur erfolgreichen Implementierung der zirkulären Wertschöpfung muss gesellschaftlich verstanden werden, dass Owning nicht inhärent besser ist als Sharing.

Nutzenorientierte Geschäftsmodelle unterstützen: Hilti verdient schon heute hochprofitabel mit dem Verleih von Bohrmaschinen, Philipps mit „Light as a Service“. Lorenz, ein Messtechnikhersteller, hält alle seine Produkte im Kreislauf und ist so geschützt vor Schocks in der Wertschöpfungskette und verdient an langer Lebensdauer. In all diesen Fällen ist das Geschäftsmodell angepasst worden, sodass es gleichzeitig profitabler ist und weniger Ressourcen verbraucht. Für wirklichen Impact müssen mehr Unternehmen Geschäftsmodelle testen und verbessern, die einen Nutzen verkaufen und kein Produkt. Je höher die Komplexität einer Organisation oder einer Wertschöpfungskette ist, desto größer ist die Heraus-

forderung, die Vielschichtigkeit der Veränderungen zu bezwingen und die benötigte interne wie externe Kollaboration zu organisieren (Mauß et al. o. J.).

4. Best Practices, innovative Akteur:innen und Role Models

- **Cradle to Cradle:** Cradle to Cradle ist eine NGO, die sich als Beschleuniger für die Kreislaufwirtschaft versteht. Durch Vernetzungs- und Bildungsarbeit werden Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Politik und Zivilgesellschaft in den Dialog gebracht.
- **Concular:** Concular ist ein deutsches Bauunternehmen und eine Plattform, die zirkuläres Bauen digital, einfach und wirtschaftlich gestalten. Concular unterstützt durch die Beschaffung zirkulärer Rohstoffe und ermöglicht sowohl während eines Neu- als auch Rückbaus die Erstellung eines Gebäuderessourcenpasses.
- **Stuffle:** Stuffle ist ein Secondhand Online-Kaufhaus, aufgebaut nach dem Motto „Die Lösung ist nicht kein Konsum, sondern nachhaltiger Konsum“. Die Gründer, die nicht nur die Plattformen medimops bzw. momox für gebrauchte Bücher und Medien gegründet haben, widmen sich in ihrem Onlinegebrauchwarenhaus allen Produkten aus Bereichen wie Schmuck und Kleidung sowie Einrichtung und Haushalt.
- Auf politischer Ebene sind die **Kreislaufwirtschaftsstrategie der Bundesregierung und die Battery-Directive auf EU-Ebene** als wichtige Initiativen zu nennen. **Apple** hat im Tech-Bereich mit seinem Buyback-Ansatz und dem Refurbishing alter Produkte Impulse gesetzt.

5. Fazit

Die Etablierung der Kreislaufwirtschaft und die damit einhergehende Verlängerung des Produktlebenszyklus sind ein wichtiger Hebel für klima- und ressourcenschonenderes Wirtschaften sowie den Schutz von Lebensräumen und Biodiversität.

Jedoch wird die Umsetzung einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft aktuell noch durch diverse Hindernisse erschwert: Zum einen herrscht schlicht mangelndes Wissen über eine adäquate Etablierung von Methoden zirkulärer Wertschöpfung. Hier bestehen mehr Möglichkeiten als das simple Recycling von genutzten Materialien – häufig sind andere Vorgehensweisen tatsächlich ressourceneffizienter und nachhaltiger, etwa Sharing-Modelle. Weitere Hürden bestehen in kurzfristigen Profitinteressen bei hohen Implementierungskosten: Für Unternehmen scheint es sich oft nicht zu rentieren, auf Kreislaufwirtschaft zu setzen, da für sie zunächst Mehrkosten entstehen. Hier zeigt sich, dass ein Grundkonflikt hinsichtlich der Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit besteht, der auch in anderen Kontexten häufig auffällt. Eine Auflösung dieser Spannung ist komplex, basiert aber grundlegend auf einem Umdenken im unternehmerischen Planungsprozess. Hier muss akzeptiert werden, dass Kosteneinsparungen heute zu höheren

Kosten in Zukunft führen werden. Daher ist es umgekehrt für Unternehmen langfristig sinnvoller, heute zu investieren und dafür auf lange Sicht gerechnet Kosten einzusparen.

Zusätzlich zu diesen Hindernissen besteht eine komplexe Barriere darin, dass in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mangelndes kollektives Verantwortungsbewusstsein besteht. Gemäß dem Leitsatz des System Change Compass „People don't need fridges, they need fresh food. People don't need cars, they need mobility. They don't need houses, they need a home“ braucht es hier ein Umdenken, im Rahmen dessen die oben genannte Mind-Behaviour-Gap geschlossen wird. Besonders hierfür sollten von politischer Seite Maßnahmen wie einheitliche globale Standards sowie ein Anreizsystem implementiert und auf Risikominimierung im globalen Handel geachtet werden.

Bei angemessener und effektiver Umsetzung ist die Kreislaufwirtschaft bzw. die zirkuläre Wertschöpfung essenziell als Wirtschaftsmodell der Zukunft. So lassen sich Ressourcen nicht nur nachhaltiger nutzen, sondern auch einsparen. Notwendig ist jedoch zuerst ein grundlegender Wandel des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Mindsets hin zu einer Einstellung, die effektive Ressourcennutzung über Ressourcenbesitz und Profit stellt. Wird verantwortungsvolles Unternehmertum durch Risikominimierung zum internationalen Standard, kann eine nachhaltige wirtschaftliche Transformation im großen Maßstab gelingen. So zeigt sich, dass Kreislaufwirtschaft direkt verbunden ist mit einem verantwortungsvollen, nachhaltig agierenden Unternehmertum.

Nur wenn die Zielkonflikte und die Herausforderungen auf technisch-materieller Ebene gelöst werden, die Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsnetzwerken und der kollektive Verantwortungsaufbau gelingen sowie die Wirtschaftlichkeit von nutzenorientierten Geschäftsmodellen und die Effizienz der Wiederverwendung gegeben sind, kann ein nachhaltiger Wandel hin zu einer Kreislaufwirtschaft gelingen, in der verantwortungsvolles Unternehmertum die Norm und nicht die Ausnahme ist.

Literaturverzeichnis

- Circle Economy Foundation (2023). „The Circularity Gap Report 2023“. <https://www.circularity-gap.world/2023#download> (Download 30.10.2023).
- Europäisches Parlament (2023). „Kreislaufwirtschaft: Definition und Vorteile“. 01.06.2023. <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20151201STO05603/kreislaufwirtschaft-definition-und-vorteile> (Download 30.10.2023).
- Kirchherr, Julian, Denise Reike und Marko Hekkert (2017). „Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions“. *Resources, Conservation and Recycling* 127. 221–232. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3037579> (Download 30.10.2023).
- Mauß, Niclas-Alexander, Susanne Kadner, Matthias Ballweg und Wilhelm Mauß (o. J.). „Aufbruch zur Circular Economy: ‚Collaboration is key‘“. *ManagerWissen*. <https://manager-wissen.com/aufbruch-zur-circular-economy-collaboration-is-key> (Download 30.10.2023).
- PricewaterhouseCoopers GmbH (o. J.). „Was Circular Economy für Unternehmen bedeutet“. <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/was-circular-economy-fuer-unternehmen-be-deutet.html> (Download 30.10.2023).
- WWF (2023). „Für eine kreislaforientierte Wirtschaft innerhalb der planetaren Grenzen“. 10.07.2023. <https://www.wwf.de/nachhaltiges-wirtschaften/circular-economy> (Download 30.10.2023).

Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

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

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autoren: Matthias Ballweg, Raphael Kiesel

Unter Mitwirkung von: Thomas Hajduk, Sonja Schweicker

Lektorat: Paul Kaltefleiter, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Christian Kaufmann

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

Das eingebundene Titelfoto und die Fotos aus Seite 2 sind jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphäre-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maïke Dörnfeld 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.

Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. 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?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“ veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.