



# Mythen der Circular Economy

**Alexa Böckel, Jan Quaing,  
Ilka Weissbrod, Julia Böhm (Hrsg.)**

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
 <b>BASIC MYTHEN</b>	
<b>Die Circular Economy – ein Konzept mit vielen Perspektiven</b> .....	<b>5</b>
Lukas Stumpf, Prof. Dr. Rupert J. Baumgartner	
<b>Circular Economy: Nur Altes unter neuem Namen?</b> .....	<b>13</b>
Friederike von Unruh, Julian Mast	
 <b>GESCHÄFTSMODELLE</b>	
<b>Mythos: Zirkuläre Geschäftsmodelle sind immer nachhaltig</b> .....	<b>21</b>
Florian Hofmann	
<b>Mythos: Suffizienz ist mit Wirtschaftlichkeit nicht zu vereinbaren</b> .....	<b>25</b>
Laura Beyeler, Alexa Böckel	
<b>Mythos: Langlebige Produkte sind schlecht fürs Geschäft</b> .....	<b>31</b>
Dr. Ferdinand Revellio	
<b>Mythos: Trade-offs des zirkulären Wirtschaftens</b> .....	<b>37</b>
Jan Quaing	
<b>Mythos: Ressourcenknappheit ist das Problem</b> .....	<b>43</b>
Prof. Dr. Wolfgang Irrek	
 <b>DIGITALE TECHNOLOGIEN</b>	
<b>Mythos: Digitalisierung ist ein Enabler der Circular Economy</b> .....	<b>51</b>
Prof. Dr. Melanie Jaeger-Erben, Paul Szabo-Müller	
<b>Mythos: Die Zeit für die Umsetzung einer Circular Economy läuft uns davon</b> .....	<b>57</b>
Michael Leitl, Alessandro Brandolisio, Karel Golta	
<b>Mythos: Social Media sind nur ein Vertriebskanal für zirkuläre Produkte</b> .....	<b>63</b>
Dr. Jill Küberling-Jost, Pauline Reinecke, Prof. Dr. Thomas Wrona	
<b>Das technische Argument für Server in der Circular Economy</b> .....	<b>67</b>
Astrid Wynne, Nour Rteil, Richard Kenny	

## **BAUEN**

<b>Mythos: Eine Ressourcenwende im Bauwesen lässt sich nicht umsetzen</b> .....	75
Magdalena Zabek, Jan Quaing	
<b>Mythos: Die Dokumentation von Baumaterialien und -produkten kostet viel Zeit und Geld</b> .....	81
Dr. Patrick Bergmann	
<b>Mythos: Wiedereinbringung von Materialien ist nicht möglich</b> .....	85
Dominik Campanella, Luisa Knödler	
<b>Mythos: Zirkuläres Bauen ist nicht profitabel</b> .....	91
Andrea Heil	

## **MODE**

<b>Mythos: Pre-Order gegen Überproduktion</b> .....	99
Lukas Stumpf, Guillermo Varela	
<b>Mythos: Zirkularität betrifft nur das Produkt</b> .....	105
Anna Yona	
<b>Mythos: Unternehmen sind angesichts der steigenden Anforderungen aus Gesellschaft und Politik überfordert und müssen sich entscheiden</b> .....	109
Christine Moser, Maike Buhr	
<b>Mythos: Modedesigner*in – ein Superstar-Ideal</b> .....	115
Prof. Martina Glomb	
<b>Mythos: Nachhaltige Mode ist immer hässlich</b> .....	119
Jule Eidam	
<b>Glossar</b> .....	123

05

# Mode



# Mythos: Zirkularität betrifft nur das Produkt

## Regeneration als Kernelement der Circular Economy

Auf dem Weg zur Circular Economy wird oft zu kurz gedacht: Da geht es um Rohstoffe und Recycling, um Materialfluss und Müllvermeidung. Sicher sind das wichtige Fokusthemen. Allerdings sind wir im Unternehmen Wildling der festen Überzeugung, dass der Zirkularitätsgedanke nicht beim Produkt Halt machen darf. Auch Aspekte wie Arbeit, Finanzen und Lieferketten – oder besser Wertschöpfungssysteme – müssen als zirkuläre Themen berücksichtigt und neu gedacht werden.

Wie also kommt es zum Mythos, dass Zirkularität nur das Produkt betreffe? Unternehmerische Gründe und politische Rahmenbedingungen kommen dafür infrage. Zum einen erscheint es logisch, dass Betriebe zunächst aus dem Recyclinggedanken heraus den Fokus auf die Materialseite gelegt haben. Vermeintliche Abfallprodukte wiederzuverwenden oder in Sekundärrohstoffe zu verwandeln spart Energie und Kosten und sichert die Zukunftsfähigkeit im Angesicht endlicher natürlicher Ressourcen. Die Triebfeder des Handelns ist neben Umweltschutz ein monetärer Anreiz. Das Prinzip Schrottplatz, bei dem nützliche Altmetalle durch Einschmelzen und Umformen wieder in Gebrauch kommen, wurde dank technischen Fortschritts auf etliche Anwendungen übertragen. Recycling reicht heute vom Toilettenpapier über Beton bis zu Seltenen Erden.

Mit gestiegenem Bewusstsein der Kund\*innen für verantwortungsvollen Konsum wurde Circular Economy zugleich zur Marketingvokabel. Die Grenzen zum Greenwashing sind vielfach überschritten: Was heute werblich als Recycling gepriesen wird, ist in vielen Fällen nicht mehr als **Downcycling**. Es gibt krasse Auswüchse: Wenn beispielsweise ein Turnschuhhersteller Neuware schreddert und das noch als Recycling labelt, zeigt es die Pervertierung des einst guten Ausgangsgedankens (Tagesschau, 2021).

Die deutsche Politik hat mit dem Müllentsorgungsgesetz 1971 erste Bedingungen gesteckt und 1996 mit dem Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (BPB, 2022) die Produzenten in die Verantwortung genommen. Das ist ein erster Schritt, aber noch lange nicht ausreichend. Mittlerweile kämpft selbst die Abfallwirtschaft für ein Deponierungsverbot für recyclingfähige Abfälle (BDE, 2021), damit der Kreislaufwirtschaft wichtige Rohstoffe nicht vorenthalten werden und, so sagen kritische Beobachter, im Zweifel die Öfen (thermische Verwertung) ausgelastet sind. Der ökonomische Wert des Mülls ist klar erkannt, es geht auch um das Geschäft und entsprechende Verteilungskämpfe. Auch deshalb beziehen viele den Begriff Circular Economy zunächst noch vor allem auf Wertstofffragen – auch wenn die öffentliche Wahrnehmung sich langsam öffnet.

Auch der Green Deal der Europäischen Union mit dem Circular Economy Action Plan (CEAP) verfestigt den Mythos. Zwar adressiert die EU mit dem CEAP (Europäische Kommission, 2020) nun auch schon das Produktdesign und propagiert ressourcenschonenden Konsum, doch im Zentrum stehen weiter materialbezogene Fragen. Weitere Regelkreise, in denen ein Kreislaufgedanke zu echter Regeneration führen kann, werden sowohl politisch als auch unternehmerisch noch zu selten mitgedacht. Es ist an der Zeit, das zu ändern.

Wir verfolgen auf Unternehmensebene den strategischen Ansatz der **Regeneration**: Inspiriert von den Prinzipien der Natur wollen wir positiv in Ökosysteme einzahlen. Indem wir eine kooperative Wechselbeziehung zwischen Mensch und Umwelt fördern, gehen wir über den klassischen Anspruch des nachhaltigen Wirtschaftens hinaus. Während sich Nachhaltigkeitsorientierung meist mit Schadensbegrenzung und Schadensvermeidung begnügt, zielt Regeneration auf eine positive Nettobilanz: Wir wollen durch unternehmerisches Handeln einen Beitrag leisten für das Wohlergehen von Menschen und Umwelt gleichermaßen. Der Ansatz der Regeneration nimmt die komplex verwobenen Herausforderungen wie Klimawandel und soziale Ungerechtigkeit simultan und gleichberechtigt in den Blick.

Wir verstehen Wildling als Pilotprojekt für eine regenerative Unternehmensführung und setzen auf Zusammenarbeit, um alte Systeme aufzubrechen und neu zu gestalten. Ob am Ende die Werkzeuge des Kapitalismus, also im Wesentlichen monetäre Anreizsysteme, genutzt werden können, um auch Klimaschutz voranzutreiben und soziale Ungleichheit einzudämmen, muss sich zeigen. Es könnte sein, dass sich der Kapitalismus am Ende als Feind aller guten Absichten erweist.

## Wir müssen generieren, nicht verbrauchen

Zu oft geht es um reine Schadensminimierung, wenn man die Circular Economy nach heutigem Verständnis begreift. Aus Alt mach Neu – damit begnügt sich der materiell gedutete Ansatz in aller Regel. Dabei wäre es besser, von Beginn an ein regeneratives Wirtschaften anzustreben. Das bedeutet: Es muss wieder etwas Positives entstehen für andere – und das umfasst eben mehr als das Produkt.

Wer Circular Economy und regeneratives Wirtschaften ernst meint, muss das zirkuläre Konzept meiner Meinung nach umfassend auf alle Unternehmensbereiche beziehen: Finanzen, Arbeitskultur, Wertschöpfungssysteme, Energie, Kund\*innenbeziehungen. Auf diesem Weg sind wir bei Wildling als Produzent von Minimalschuhen für Kinder und Erwachsene. Wir wollen die Umwelt schützen und übernehmen natürlich auch als Hersteller Verantwortung für den Planeten. So ist es selbstverständlich, bei unserer Handfertigung in Portugal robuste und langlebige Naturstoffe zu verwenden und auf faire Arbeitsbedingungen sowie höchste Umweltstandards zu achten. Rücknahmekonzepte für unsere Minimalschuhe, die mit ihrer innovativen, weil besonders dünnen und flexiblen Sohle, einen positiven Einfluss auf das Laufgefühl und auf die Gesundheit haben, und eine bestmögliche Wiederverwertung des Materials, sind dabei ein Bestandteil. Aber eben nicht der einzige. Wir wollen auch faire Geschäftsbeziehungen aufbauen und das Wohl aller Beschäftigten in unserem Wertschöpfungssystem fördern. Nach unserer Überzeugung lösen wir ansonsten zu wenige der kausal miteinander verwobenen Probleme in der globalisierten Welt, deren lebenswerte Gegenwart und Zukunft in vielerlei Hinsicht bedroht ist. Klar ist: Die linearen Konsum-, Arbeits- und Lebensmuster der Gegenwart führen in eine Sackgasse.

Wir streben nach einer anderen globalen Gerechtigkeit, nach einer Welt ohne Armut, ohne Hunger und mit gleichen Chancen. Wenn wir zudem endlich die planetaren Grenzen ernst nehmen, dann kann es nur funktionieren, wenn wir anfangen, nicht nur zu verbrauchen, sondern eben auch zu generieren.

## Wie Wildling zirkuläres und regeneratives Wirtschaften umsetzt

Wie packen wir die Herausforderung konkret an? Unser Leitgedanke für unsere Arbeitskultur: Wer bei Wildling arbeitet, soll mehr Energie aus der Tätigkeit schöpfen als reinstecken. Dafür setzen wir auf drei Säulen: Erstens soll man seine Arbeit als sinnvoll empfinden. Damit das gelingt, setzt man eigene Ziele und definiert persönlich, welchen positiven Einfluss man auf alle Stakeholder\*innen, also etwa Umwelt, Kundschaft und das Team, nehmen will. Dank der vorhandenen Purpose-Definition unseres Unternehmens hat man jederzeit bei der Arbeit das Gefühl, als Teil eines Teams auf dieses übergeordnete Ziel sehr konkret mit einzuzahlen.

Die zweite Säule ist das Arbeiten nach Stärken. Anders als es unser Bildungssystem vielfach falsch vorgibt, darf man bei uns das tun, was man wirklich gerne macht. Menschen werden nicht gut in Dingen, die ihnen von außen vorgegeben werden – sie entwickeln Leidenschaft und Exzellenz für das, was ihnen ein inneres Anliegen ist. Arbeit darf und soll Spaß machen. Wenn man die Möglichkeit hat, sich im Lieblingsbereich zu entfalten, weiterzuentwickeln und einzubringen, gibt das erhebliche Energie zurück.

## Den persönlichen Energiehaushalt betanken

Die dritte Säule ist Selbstbestimmtheit. Es liegt in unserem Team in der jeweiligen Eigenverantwortung, was man macht, wann, wie, wo und mit wem zusammen. Als Unternehmen sollte man nach unserer Überzeugung seinen Leuten ein Höchstmaß an Vertrauen entgegenbringen und den Leistungsdruck verringern. Was das mit Circular Economy zu tun hat? Viel, denn über Selbstwirksamkeit und intrinsische Motivation betankt sich der persönliche Energiehaushalt. Wer immer wieder mit Lust an Aufgaben geht und über absolvierte Etappenziele neue Energie gewinnt, braucht keinen externen Anschlag. All das ist eine Frage von Kultur, Umgang und Atmosphäre im Team. Klar ist auch: Manche Erfolge werden erst in der ferneren Zukunft sichtbar. Kreativität ist nicht in einer Monatsbilanz abzulesen und kaum zu skalieren. Wir müssen aber mit unserer teuersten und am stärksten besteuerten Ressource – der Arbeitskraft – besser umgehen und Anreize für regeneratives Wirtschaften setzen.

Nicht nur die Arbeitsbeziehungen, auch die Finanzen betrachten wir als zirkuläres Thema. Geld ist für uns nur ein Mittel zum Zweck der Umverteilung. Erneut geht es uns um Ausgewogenheit und Balance, damit stellen wir das herkömmliche kapitalistische System der Gewinnmaximierung infrage. Faire Bezahlung stellen wir sicher, indem wir ein Jahresmindestgehalt von 30 000 Euro eingeführt haben und das Höchstgehalt in der Firma daran koppeln



und deckeln. Auch die Gründerin und der Gründer könnten nicht eigenmächtig die eigenen Bezüge erhöhen. Alle Menschen werden selbstverständlich gleich bezahlt, es herrscht Transparenz und Vergleichbarkeit, niemand muss verhandeln. Wildling stellt so eine gerechtere Bezahlung der Wertschöpfung sicher. Anstatt Profite zu zentralisieren, zu entnehmen und für weitere Akkumulation einzusetzen, soll das erwirtschaftete Kapital sinnvoll zirkulieren und den Purpose stärken.

Neben diesem Anspruch von finanzieller Gerechtigkeit im inneren Unternehmensgefüge treffen wir auch in den Außenbeziehungen bewusste Entscheidungen, an wen das Geld fließt. Wer sind die Partner\*innen, mit denen wir zusammenarbeiten? Welche Projekte unterstützen wir? Wie unterstützen wir? Man muss sich der Wirkung und des Verstärkereffekts des zirkulierenden Geldes bewusst sein, mit jeder Investition verbindet sich Verantwortung.

### **Kapital als Mittel der Veränderung**

Unternehmer\*innen investieren und säen, sie verzichten und riskieren, um später zu ernten – ein klassischer Kreislaufgedanke, der alt ist. Heute aber beobachten wir eine Absurdität: Es ist im vorherrschenden System zu leicht, Renditen außerhalb des produktiven Sektors weitgehend risikolos zu erzielen, ohne positive Einflüsse zu generieren. Stimmt nur die Summe des vorhandenen Kapitals, ist es leicht, einen fragwürdigen Geldvermehrungsmotor anzuwerfen; Immobilien- und Finanzmärkte liefern zahllose Beispiele. Je mehr Geld ein Akteur hat, desto einfacher fällt die Geldvermehrung – und die Macht steigt, immer noch mehr herauszuquetschen.

Geld soll nach unserer Auffassung etwas in Bewegung bringen, das gesellschaftlich sinnvoll ist. Wir belassen daher die Erlöse weitgehend im Unternehmen, investieren in Forschung und Entwicklung, um Circular-Economy-Technologien voranzubringen, investieren es ins Team und in ausgewählte Lieferanten, um Veränderung und Regeneration herbeizuführen. Entlang des Wertschöpfungssystems zahlen wir freiwillig Aufschläge, um einen größeren Beitrag für Gerechtigkeit und Umverteilung zu leisten.

Oft wird diese Gemeinwohlorientierung mit Idealismus verwechselt. Dabei ist es angesichts der gewaltigen ökologischen und sozialen Probleme die einzig sinnvolle und zukunftsfähige Art zu wirtschaften. Uns wundert es im Gegenteil, dass ein egozentrierter und gieriger Umgang mit Kapital, der eben mit Circular Economy nichts zu tun hat, noch immer politisch und gesellschaftlich als akzeptabel gilt.

### **Wir sind nicht mit dem Taschenrechner geboren**

Es ist eine Frage des Menschen- und des Selbstbildes. Wir sind nicht mit dem Taschenrechner geboren, sondern eigentlich sehr soziale Wesen, denen es viel besser geht in dem Moment, in dem wir etwas für andere tun. Die Maxime, selbst möglichst schnell möglichst reich und mächtig zu werden, ist – für alle sichtbar – ein Irrweg.

Wir denken in Kooperativen, in denen sich die Produktivität entfaltet. Diejenigen, die Rohstoffe für unsere Schuhe liefern und in Fabriken, in der Logistik und im Verkauf die Wertschöpfung erbringen, sollen fair partizipieren. Der Begriff der Lieferkette führt bereits in die Irre, denn er unterstellt eine lineare, hierarchisch gestufte Beziehung. Wir gehen in der Produkterstellung von einer Kollaboration aus, die durch mehrere miteinander verwobene Kreisläufe entsteht. Wir können nur zusammen mit der Expertise vieler anderer Akteur\*innen, mit denen wir zudem Werte und Haltungen teilen, ausgewogene, balancierte Systeme schaffen. Diese laufen insgesamt im Kreis.

Wichtig ist uns die sorgfältige Wahl der Partner, damit wir unserem Anspruch gerecht werden, einen positiven Impact für Mensch und Umwelt zu leisten. Die Wertschöpfung soll möglichst lokal entstehen, kurze Lieferwege sind ideal. Circular Economy bedingt, dass man sich kennt und vertraut: Daher besuchen Teammitglieder regelmäßig vor Ort die eingebundenen Schäfer, Landwirte und Schuhmanufakturen. Über Workshops in den eingebundenen portugiesischen Fabriken entsteht Vertrauen auf beiden Seiten und auch gemeinsames Verständnis der Governance – als Basis unserer kooperativen Zusammenarbeit. Wir nennen den Prozess intern *Social Onboarding*. Der Rohstoffanbau – von Wolle bis Hanf – soll in regenerativen Landwirtschaftsprojekten geschehen und wird auch mit Vereinbarungen zum Tierwohl flankiert. Audits reichen uns nicht, sie würden die Verantwortung eher an Dritte abwälzen.

### **Zurück zu kleinen, hochfunktionalen Einheiten**

Das Prinzip Circular Economy basiert bei Wildling zwingend auf Zusammenarbeit. Ein Wildling-Schuh besteht aus mehr als einem Dutzend Teilen – von Obermaterial, Futter und über Ösen, Senkel, Membranen bis zu Garnen,

Sohlen und Kleber. Jeder Fertigungsschritt muss ein eigener Kreislauf sein, der zwar nicht zwingend bei uns angesiedelt ist, der aber alle Ansprüche von Stakeholdern und Umwelt erfüllen muss. Dieser hohe Grad von Komplexität ist mit einer ertragsoptimierten Landwirtschaft nicht zu vereinbaren. Monokulturen sind kurzfristig effizient, hinterlassen aber auf Dauer tote Böden, sind somit nicht nachhaltig und erst recht nicht regenerativ. Daher wollen wir zurück zu einem System kleinerer Einheiten, die auf schonende Weise produzieren und Böden nicht zerstören, sondern in ihrer Qualität verbessern.

Die Anwendung des Kreislaufprinzips erfordert nach unserem Verständnis, dass wir auf jeder Fertigungsstufe in den Werk- und Logistikhallen die Prozesse ansehen und definieren, wie diese einen positiven Beitrag leisten können. Jede Fabrik nimmt nicht nur Einfluss auf die dort arbeitenden Menschen, sondern auch auf die direkte Umgebung. Vergiftet man also das Abwasser, verschmutzt die Luft der benachbarten Gemeinden und drückt die Löhne? Oder sorgt man dafür, dass die Fabrik ein blühender Teil der Gemeinschaft ist mit guten Arbeitsplätzen, Multigenerationsprojekten, wie wir sie in Portugal initiieren, und einem grünen Dach, das Biodiversität fördert?

Am Ende muss auch die Preisbildung alle Interessen berücksichtigen. Bei uns gilt: Wir wollen nicht den Profit des Wertes abschöpfen, der von anderen generiert wurde. Fairness bei der Vergütung der Leistung muss selbstverständlich sein, ebenso muss Wildling als Unternehmen schwarze Zahlen schreiben, um den Purpose effektiv erfüllen zu können. Und auch gegenüber der Kundschaft müssen die Preise fair sein. Kurz: Es braucht auch hier Balance.

## Take-Home-Messages

- Lineare Systeme, die auf Verbrauch ausgelegt sind, funktionieren angesichts der planetaren Grenzen nicht. Wir müssen lernen, wie die Natur, alle Ressourcen im Kreislauf zu führen und neue zu generieren.
- Das Streben nach regenerativem Wirtschaften erfordert ein grundlegendes Umdenken, das mehr umfasst als die Sorge um unsere materielle Rohstoffbasis. Produktbezogene Circular Economy greift zu kurz.
- Eine notwendige grundlegende Umorientierung in Richtung Regeneration sorgt für selbstbestimmteres Arbeiten, faire Löhne, verlässliche Kooperationen auf Augenhöhe, mehr Umverteilung und Balance im eigenen Wertschöpfungs-system, sowie missionsbezogene Investitionen (Mazzucato, 2021) zugunsten des ökologischen und sozialen Fortschritts.

## QUELLEN

BDE (2021). Bericht zur Kreislaufwirtschaft: BDE sieht positive Punkte, moniert aber „verpasste Chance“ für Deponierungs- verbot. Bundesverband der deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Rohstoffwirtschaft. Eingesehen 03/2022 bei <https://www.bde.de/presse/bericht-zur-kreislaufwirtschaft-verpasste-chance/>

BPB (2022). Kreislaufwirtschaft . Bundeszentrale für politische Bildung. Eingesehen 03/2022 bei <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19853/kreislaufwirtschaft/>

Europäische Kommission (2020). Ein neuer Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft Für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa.

Mazzucato, M. (2021). Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Penguin UK.

Tagesschau (2021). Nike vernichtet Neuwaren. Eingesehen 03/2022 bei <https://www.tagesschau.de/investigativ/sneakersjagd-panorama-101.html>

## Handlungsempfehlungen

1. Circular Economy sollte zum Leitbild aller Unternehmen werden.
2. Unternehmer\*innen sollten beim Streben nach Circular Economy nicht nur an Produkte und Fertigungsprozesse denken, sondern auch an Arbeit, Finanzen und Lieferbeziehungen.
3. Die Wirtschaftswissenschaften müssen das Wachstumsparadigma auf den Prüfstand stellen und mit Nachdruck alternative Modelle des regenerativen Wirtschaftens wissenschaftlich begleiten.
4. Die Politik muss klare Rahmenbedingungen und deutliche Anreize schaffen für mehr Circular Economy auf allen Ebenen. Falsches Verhalten muss sanktioniert werden. Die Verwaltung muss diesen Prozess beschleunigen, nicht bremsen.
5. Bildungsinstitutionen sind aufgefordert, ein moderneres Menschenbild und eine neue Werteorientierung anzunehmen. Konzepte von Selbstbestimmung und Stärkenorientierung sind zu fördern und nicht zu bremsen.



# Mythen der Circular Economy

## **Herausgebende**

Alexa Böckel, Jan Quaing, Ilka Weissbrod, Julia Böhm

## **Redaktion**

Ilka Weissbrod, Alexa Böckel, Jan Quaing, Julia Böhm

## **Lektorat**

Helga Kuhn

## **Gestaltung**

Stefanie Wibbeke, Sarah Renziehausen, Guido Stern

supported by

**INDEED** | BertelsmannStiftung



doi:10.25368/2022.163

[www.mythencirculareconomy.com](http://www.mythencirculareconomy.com)