



SPRINGER NATURE

SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit

Ralf T. Kreuzer

Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung

Wie Sie Verantwortung für Menschen,
Umwelt und Wirtschaft übernehmen

MOREMEDIA



Springer Gabler

SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit

Die nachhaltige Entwicklung unserer Welt ist eine der wichtigsten Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft und zugleich eine Aufgabe, an der alle Wissenschaften beteiligt sind. Um einen sichtbaren Beitrag auf diesem Weg zu leisten, gibt SPRINGER die Buchreihe SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit heraus, in der Arbeiten aus allen Disziplinen publiziert werden können, die die wissenschaftliche Analyse oder die praktische Förderung von Nachhaltigkeit zum Ziel haben, wie sie insbesondere in den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen definiert sind.

Ralf T. Kreuzer

Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung

Wie Sie Verantwortung für Menschen,
Umwelt und Wirtschaft übernehmen

Ralf T. Kreuzer
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

ISSN 2731-8826 ISSN 2731-8834 (electronic)
SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit
ISBN 978-3-658-41050-6 ISBN 978-3-658-41051-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41051-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wir benötigen einen rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen, in dem diejenigen, die besonders verantwortungsvoll mit Menschen, den natürlichen Ressourcen und der Umwelt insgesamt umgehen, erfolgreicher sein können als diejenigen, die das nicht tun.

Wir benötigen nicht nur eine soziale, sondern auch eine nachhaltige Marktwirtschaft, um den großen Herausforderungen von heute und morgen gerecht zu werden.

*Schließlich hat die Generalversammlung der **Ver-einten Nationen** am 28. Juli 2022 eine Resolution verabschiedet, mit der das Recht auf Zugang zu einer sauberen, gesunden und nachhaltigen Umwelt als ein Menschenrecht anerkannt wird. Allerdings ist diese Resolution nicht bindend, sondern ein sogenanntes Loft Law – ein Gesetz mit politischer Symbolkraft.*

Es ist an uns allen, aus diesem Symbol ein kraftvolles Handeln abzuleiten!

Schließlich haben wir die Erde nicht von unseren Eltern geerbt, sondern von unseren Kindern geliehen!

Ralf T. Kreuzer

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

eines wird inzwischen für uns alle sichtbar:

Wir dürfen uns in Sachen Klima- und Umweltschutz nicht in einen **kollektiven Vorruhestand** begeben, weil sich die Veränderungen hier – bisher – eher in Dekaden denn in Jahren zeigen werden. Gerade in den letzten Jahren wurde deutlich, dass der **Klimawandel** kein **berechenbares Bedrohungsszenario** mehr ist – mit der Option auf „Aus-sitzen“. Der heute schon sichtbare Klimawandel fordert tagtäglich – irgendwo auf der Welt – bereits seinen **Tribut**.

Wir nähern uns verschiedenen **Climate Tipping Points**. Solche Kippunkte treten auf, wenn sich die Veränderungen in großen Teilen des Klimasystems jenseits einer bestimmten Erwärmungsschwelle selbständig fortsetzen. Dann führen kollabierende Eisschilde nicht nur zu einem erheblichen Anstieg des Meeresspiegels und einer weiteren Erderwärmung, sondern auch zum Absterben von artenreichen Biomen in den Regenwäldern sowie der Warmwasserkorallen. Wegen der zunehmenden Erderwärmung wird weiterer Kohlenstoff durch auftauende Permafrostböden freigesetzt. Hierdurch wird die Erwärmung weiter vorangetrieben. Hierdurch stellt **sich eine Negativspirale** ein, die zu einer weiteren **Erwärmungsdynamik** führt – ein wahrer Teufelskreis!

Der **beste Zeitpunkt zum Handel** wäre zwar vor ein paar Jahrzehnten gewesen, als Anfang der 1970er Jahre erstmals über die **Grenzen des Wachstums** berichtet wurde. Allerdings gilt: Der **zweitbeste Zeitpunkt zum Handeln** ist jetzt!

Das Motto lautet: **Time for change!**

Wir sehen uns heute einer **Gleichung mit einer Vielzahl von Unbekannten** gegenüber:

- Was sind die jeweils wichtigsten Herausforderungen?
- Und welches sind die überzeugendsten Lösungen?

Hierbei gilt es, eine partiell anzutreffende **Enttäuschungsprophylaxe** zu überwinden. Liegt eine solche vor, dann verzichtet man auf jegliche Art von Erwartungen, weil diese doch unerfüllt bleiben könnten und deshalb Enttäuschungen vorprogrammiert wären.

Wie heißt es so treffend? Jede Erwartung ist eine Falle!

Wir müssen verhindern, dass (zu) viele Menschen aus Angst vor einem Scheitern bei der Bewältigung der Klimakrise aufgeben und gar nicht mehr handeln. Gleichzeitig darf die Gesellschaft nicht in einen **Klimawandel-Tinnitus** abgleiten. Tinnitus ist das lateinische Wort für Klingeln. Mit dem Begriff Klimawandel-Tinnitus ist ein solches Störgeräusch gemeint, das man dauerhaft hört, aber auszublenden versucht, um sein normales Leben möglichst unverändert weiterzuführen. Ignoranz und Nicht-sehen-Wollen der klimabedingten Veränderungen sind Ausdruck hiervon. Wie also kann ein Klimawandel-Tinnitus vermieden werden, dessen störendes Pfeifen, Summen, Brummen oder Klopfen einfach wegfiltet wird?

Fragen über Fragen, für die es keine einfachen und häufig auch keine eindeutigen Antworten gibt. Was benötigen wir als Gesellschaft und Wirtschaft in dieser Situation?

Wir brauchen weiterhin eine **entspannte Seele**, um die Herausforderungen kraftvoll angehen zu können. Zusätzlich werden auch ein **angespannter Geist** und **viel Willenskraft** benötigt, um die notwendigen Schritte auch gegen Widerstand zu gehen. Schließlich wird für jeden Veränderungsprozess viel Energie benötigt, weil jede Veränderung ganz natürlich auf Widerstand stößt. Deshalb müssen wir auf allen Ebenen die vorhandenen Ressourcen aktivieren, um die vor uns liegenden Herausforderungen zu meistern.

In Wirtschaft und Gesellschaft wird es immer wichtiger, parallel zur digitalen Transformation auch eine ökologische Transformation voranzutreiben. Deshalb benötigen die Unternehmen heute nicht nur einen **Chief Digital Officer**, um die digitale Transformation eines Unternehmens maßgeblich voranzutreiben. Sie benötigen zusätzlich einen **Chief Sustainability Officer**, der die Gesamtheit der Aktivitäten des Unternehmens auf Nachhaltigkeit trimmt.

In diesem Zusammenhang erhält ein Zitat von **Ludwig Erhard** aus dem Jahr 1957 ganz neue Relevanz:

„Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer richtig und nützlich ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoller ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen.“¹

Deutschland ist das **Land des TÜV** und das **Land der Tüftler**. In dieser Kombination kann und wird vieles Wichtige gelingen. Ich kann auch sagen: Es muss gelingen!

Ein Dankeschön sage ich meinen Gastautoren *Dirk Ziems*, *Thomas Ebenfeld*, *Rochus Winkler* und *Werner Detering* von *concept m research + strategies* und *flying elephant marketing consultancy*, *Ingo Lies*, dem Gründer und Inhaber von *Chamäleon*, sowie *Andreas Huthwelker* und *Christian Schlimok* von *Novamondo* für ihre wertvollen Beiträge.

¹ Erhard, L. (1957). Wohlstand für alle. Düsseldorf: Econ.

Ich bedanke mich herzlich bei meinem Lektorinnen-Team *Barbara Roscher* und *Angela Meffert*, die auch dieses Werk mit ihrer geschätzten Professionalität begleitet haben. Ich danke meiner studentischen Mitarbeiterin *Joleen Grogoll*, die meine Arbeit durch ihre Recherchen und die Erstellung von Abbildungen wesentlich unterstützt hat.

Ich wünsche meinen geschätzten Leserinnen und Lesern ein inspirierendes Studium dieses Werkes und viele wichtige Impulse, um etwas im eigenen Leben wie auch bei der beruflichen Arbeit in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern. Viel Erfolg dabei!

Wir müssen die Änderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.
Mahatma Gandhi

Königswinter, Berlin
April 2023

Ralf T. Kreuzer

Zusammenfassung

Die Welt ist im Umbruch – politisch, gesellschaftlich und hinsichtlich der natürlichen Ressourcen. Immer mehr Menschen und Institutionen legen ihren **Kaufentscheidungen** Kriterien zugrunde, die im weiteren Sinne **auf Nachhaltigkeit einzahlen**. Um den Anforderungen der **Wirtschaft, der Ökologie und des Sozialbereichs (Triple Bottom Line)** gerecht zu werden, ist es sinnvoll, das **Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit** im Unternehmen umzusetzen. Gleichzeitig werden u. a. mit dem **Lieferkettengesetz** weiterführende Erfordernisse definiert und mit den **ESG-Kriterien** (Environment, Social, Governance) anspruchsvolle Erwartungen auch seitens der Kunden und weiterer Stakeholder an Unternehmen formuliert. Dieses Werk zeigt auf, wie Unternehmen langfristig souverän den **Nachhaltigkeitstrend wertschöpfend** nutzen können, indem die Verantwortlichen auf allen Unternehmensebenen und nicht nur in **Marketing** und **Markenführung** stärker auf diese Herausforderungen eingehen und sich mit den damit verbundenen Implikationen für eine nachhaltige **Unternehmensführung** auseinandersetzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und auf Kundenseite	1
1.1	Was bedeutet „Nachhaltigkeit“?	1
1.2	Kreislaufwirtschaft (Circular Economy)	8
1.3	Offenheit der Kunden für das Thema „Nachhaltigkeit“	20
1.3.1	Studienergebnisse zur Nachhaltigkeitsorientierung von Kunden	20
1.3.2	Relevanz des Attitude Behavior Gaps	34
1.3.3	Relevanz von Mental Accounting und kognitiver Dissonanz	43
1.3.4	Nachhaltigkeit für Unternehmen – Hintergründe und Strategien aus kultur- und konsumpsychologischer Sicht	45
1.4	Status quo der unternehmerischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit	52
1.5	Das Phänomen der externen Effekte und externen Kosten	58
	Literatur	63
2	Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen und Anforderungen für nachhaltiges Agieren	67
2.1	Green Deal der Europäischen Kommission	67
2.2	ESG-Kriterien	68
2.2.1	Was versteht man unter den ESG-Kriterien?	69
2.2.2	Geltungsbereich der ESG-Kriterien	70
2.2.3	Definition der einzelnen ESG-Kriterien	72
2.2.4	Orientierung an den ESG-Kriterien – für das langfristige Überleben unverzichtbar	76
2.3	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	77
2.4	Lieferkettengesetz – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	80
2.5	Kreislaufwirtschaftsgesetz und Verpackungsgesetz	84
	Literatur	87

3	Integration von Nachhaltigkeitskonzepten in die Purpose-Definition von Unternehmen	89
3.1	Die Definition eines unternehmerischen Purpose	89
3.2	Ableitung von Verhaltensregeln und Führungsstilen	94
	Literatur	99
4	Identifikation und Ausschöpfung von Nachhaltigkeitspotenzialen in der eigenen Wertschöpfungskette und im System von Wertschöpfungsketten	101
4.1	Wertschöpfungskette und System von Wertschöpfungsketten	103
4.2	Auslotung von Nachhaltigkeitspotenzialen in der eigenen Wertschöpfungskette	106
4.3	Installation einer digitalen (informatrischen) Wertschöpfungskette	110
4.4	Handlungsoptionen für eine nachhaltige Unternehmensführung	114
4.4.1	Fokussierung auf einzelne Bereiche der Kreislaufwirtschaft	115
4.4.1.1	Nachhaltiges Design	116
4.4.1.2	Nachhaltige(re) Produktionsprogramme	120
4.4.1.3	Nachhaltige(re)s Lieferantenmanagement	135
4.4.1.4	Nachhaltige(re) Produktionsprozesse	142
4.4.1.5	Nachhaltige(re) Logistikprozesse	154
4.4.1.6	Nachhaltige(re) Ausgestaltung des Groß- und Einzelhandels	155
4.4.2	Emissionshandel und Kompensation	165
4.4.3	Arrondierung des bestehenden Geschäftsmodells um Konzepte der Kreislaufwirtschaft	172
4.4.3.1	Amazon Marketplace	172
4.4.3.2	Zalando Zircle	174
4.4.3.3	IKEA Zweite Chance	175
4.4.3.4	Nutzung der Abwärme von Rechenzentren	176
4.4.4	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft	177
4.4.4.1	Ebay	177
4.4.4.2	Rebuy	178
4.4.4.3	Unverpackt-Läden	179
4.4.4.4	Reverse Logistics Group	179
4.4.4.5	Ecosia	179
4.4.4.6	Wintershall Dea	180
4.4.4.7	Loop	181
4.4.4.8	H2Fly	182
4.4.4.9	Cirplus	182
4.4.4.10	Circular Economy Accelerator	183

4.4.4.11	Non-Profit-Lösungen	183
4.4.5	Unternehmerisches Engagement in (internationalen) Organisationen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft	185
4.5	<i>SheIn</i> – ein Extrembeispiel	190
	Literatur	195
5	Erschließung von Nachhaltigkeitspotenzialen im Marketing und bei der Markenführung	201
5.1	Einordnung von Green Marketing und Green Branding	201
5.2	Zielgruppen eines grünen Marketings	206
5.3	Elemente einer grünen Markenführung	212
5.3.1	Grundbegriffe der Markenführung	212
5.3.2	Aufbau einer grünen Markenidentität	214
5.3.3	Guidelines einer grünen Markenführung	216
5.3.4	Nudging und Signaling als Konzepte der grünen Kommunikation	219
5.3.5	Einsatz von grünen Labels und Siegeln	229
5.3.6	Nachhaltigkeit von Werbeaktivitäten	238
5.3.6.1	Messung der Emission von Werbeaktivitäten	238
5.3.6.2	Verzicht auf gedruckte Werbemedien	240
5.3.6.3	Nachhaltige(re) Werbeartikel	241
5.3.6.4	Nachhaltige(re) Messewirtschaft	242
5.3.7	Nachhaltigkeit der Vertriebskanäle	244
5.3.8	Claims zur Visualisierung der eigenen Nachhaltigkeit	250
5.4	Beispiele einer grünen Markenführung	253
5.4.1	Auf dem Weg zur „grünen“ Marke	253
5.4.2	Das Beispiel <i>Frosch</i>	254
5.4.3	Das Beispiel <i>Patagonia</i>	258
5.4.4	Das Beispiel <i>Veja</i>	260
5.4.5	Das Beispiel <i>Chamäleon</i>	261
5.4.6	Das Beispiel <i>Debatin</i>	266
5.4.7	Das Beispiel <i>Continental</i>	267
5.5	Übergreifender Status quo der grünen Markenführung	269
	Literatur	272
6	Monitoring und Controlling zur Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensführung	277
6.1	Grundlagen des Nachhaltigkeitsmonitorings und des Nachhaltigkeitscontrollings	277
6.2	Konzepte des Nachhaltigkeitscontrollings	279

6.2.1	Öko-Audit	279
6.2.2	Ökobilanz	280
6.2.3	Nachhaltigkeitsanalyse von Produkten und Produktlinien	281
6.2.4	Ermittlung des Corporate und Product Carbon Footprints	282
6.2.5	Dashboard zur Analyse einer grünen Markenführung	286
6.2.6	Balanced Scorecard mit Sustainability-Modul	287
	Literatur	290
7	Dos & Don'ts einer nachhaltigen Unternehmensführung	291
7.1	Vertrauen und Glaubwürdigkeit relevanter Spielmacher – das <i>Edelman Trust Barometer</i>	291
7.2	Wege zum Vertrauensaufbau	293
	Literatur	305
8	Entwicklung einer „Green Journey“ für das eigene Unternehmen	307
8.1	Relevanz einer „Green Journey“	307
8.2	Die Bedeutung des Storytellings	310
8.3	Einsatz des Stakeholder-Onion-Modells	314
8.4	Stufenmodell zum Auf- bzw. Ausbau einer nachhaltigen Unternehmensführung	316
8.5	<i>Novamondo</i> – Unsere Reise auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit	323
	Literatur	328
	Stimmen zum Buch	331
	Stichwortverzeichnis	333

Über den Autor



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht/ Berlin School of Economics and Law. Parallel ist er als Trainer, Coach sowie als Marketing und Management Consultant tätig. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann (letzte Position Direktor des Auslandsbereichs einer Tochtergesellschaft), Volkswagen (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) und der Deutschen Post (Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft) tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde.

Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Keynote-Vorträge (u. a. in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich, Belgien, Singapur, Indien, Japan, Russland, in den USA) maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, Social-Media-Marketing, Digitaler Darwinismus, Digital Branding, Dematerialisierung, Change-Management, digitale Transformation, Künstliche Intelligenz, Agiles Management, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten. Zusätzlich ist Prof. Kreutzer als Trainer und Coach im Einsatz.

Prof. Kreutzer ist Gründungsmitglied der Beratungsgesellschaft Green Elephant Consulting (www.green-elephant.info), die sich darauf spezialisiert hat, Nachhaltigkeit für Unternehmen machbar zu machen.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Toolbox für Marketing und Management“ (2018), „Toolbox for Marketing and Management“ (2019), „B2B-Online-Marketing und Social Media“ (2. Aufl., 2020, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Voice-Marketing“ (2020, zusammen mit Darius Vousoghi), „Die digitale Verführung“ (2020), „Kundendialog online und offline“ (2021), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (4. Aufl., 2021), „Toolbox für Digital Business“ (2021), „Social-Media-Marketing kompakt“ (2. Aufl., 2021), „E-Mail-Marketing kompakt“ (2. Aufl., 2021), „Online-Marketing – Studienwissen kompakt“ (3. Aufl., 2021), „Online Marketing“ (2022), „Digitale Markenführung“ (2022, zusammen mit Karsten Kilian), „Praxisorientiertes Marketing“ (6. Aufl., 2022), „Toolbox Digital Business“ (2022) und „Metaverse kompakt“ (2023, zusammen mit Sonja Klose).

Abkürzungsverzeichnis

AEPW	Alliance to End Plastic Waste
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Außenkontrolle
BIM	Building Information Modeling
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMWSB	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
BVL	Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit
C2M	Consumer to Manufacturer
CCS	Carbon Capture and Storage
CEO	Chief Executive Officer
CMO	Chief Marketing Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSuO	Chief Sustainability Officer
D2C	Direct-to-Customer
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
DJSI	Dow Jones Sustainability Indices
ECORE	ESG-Circle of Real Estate
EDR	elektrodermale Reaktion
EMEA	Europe, Middle East, Africa (Europa, Naher Osten, Afrika)
ESG	Environment(al), Social, Governance
ETS	Emissions Trading System
EVPG	Energieverbrauchsrelevante-Produkte-Gesetz
EZB	Europäische Zentralbank
FSC	Forest Stewardship Council
GHG	Greenhouse Gas
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRI	Global Reporting Initiative
GRP	Gross Rating Point
GVM	Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung

GWV	Gesamtverband der Werbearbeit-Wirtschaft
HR	Human Resources
IFC	Industry Foundation Classes
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Klimarat)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
LCA	Life Cycle Assessment
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
LkSG	Lieferkettengesetz
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NGO	Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
PaaS	Product as a Service
PEF	Product Environmental Footprint
PGR	psychogalvanische Reaktion
QNG	Qualitätssiegel Nachhaltiges Gebäude
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SAF	Sustainable Aviation Fuel
SBTi	Science-Based Target Initiative
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosures
VerpackG	Verpackungsgesetz
VO	Verordnung
W2E	Waste-to-Energy



Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und auf Kundenseite

1

Die Natur ist unerbittlich und unveränderlich, und es ist ihr gleichgültig, ob die verborgenen Gründe und Arten ihres Handelns dem Menschen verständlich sind oder nicht.

Galileo Galilei

Zusammenfassung

Nachhaltigkeit ist heute ein intensiv diskutierter Begriff, der hier näher erläutert wird. Außerdem werden die Unterschiede zwischen der Linear- und der Kreislaufwirtschaft herausgearbeitet. Die Aufgeschlossenheit der Kunden und der Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit wird anhand verschiedener Studien herausgearbeitet. Zusätzlich werden Begriffe wie das Attitude Behavior Gap, Mental Accounting sowie externe Effekte und externe Kosten in ihrer Bedeutung für eine nachhaltige Wirtschaft vertieft.

1.1 Was bedeutet „Nachhaltigkeit“?

„**Nachhaltigkeit**“ wird heute viel breiter gedacht, als das in der Vergangenheit der Fall war. Der ursprüngliche Kern der Nachhaltigkeit war ein **Handlungsprinzip zur Nutzung natürlicher Ressourcen**. Dieses Prinzip sollte eine dauerhafte Befriedigung der (menschlichen) Bedürfnisse dadurch sicherstellen, dass eine natürliche

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann https://doi.org/10.1007/978-3-658-41051-3_1.

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

R. Kreutzer, *Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung*,
SDG - Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-41051-3_1

1

Regenerationsfähigkeit des gesamten Ökosystems gewährleistet wird. Das verdeutlicht auch der Blick auf den englischen Begriff „to sustain“. Dieser kann mit „aufrechterhalten“ übersetzt werden. Durch ein nachhaltiges Agieren soll sichergestellt werden, dass der Umfang der Ressourcennutzung das gesamte Ökosystem langfristig nicht gefährdet. Folglich dürfen diesem System nur so viele Ressourcen entnommen werden, wie innerhalb des gleichen Zeitraums ersetzt werden können. Hier geht es um die ökologische Nachhaltigkeit. Häufig wird dies auch als „grün“ bezeichnet.

Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet, dass Rohstoffe und weitere Materialien im weitesten Sinne „umweltverträglich“ eingesetzt werden. Hierdurch soll die Natur geschützt und natürliche Ressourcen sollen auch für folgende Generationen gesichert werden. Hier ist an Bio-Produkte zu denken, die den Anforderungen einer ökologischen Landwirtschaft entsprechen. Dabei wird auf den Einsatz von Pflanzenschutzmittel und Kunstdünger verzichtet. Außerdem wird eine „artgerechtere“ Tierhaltung umgesetzt. So soll sichergestellt werden, dass auch in Zukunft noch gesunde Lebensmittel produziert werden können. Viele Bio-Label visualisieren eine solche ökologische Nachhaltigkeit, obwohl diese nicht immer eingehalten wird (vgl. Abschn. 5.3.5).

Der Menschheit gelingt es allerdings immer weniger, den Anforderungen einer solchen ökologische Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Das wird am sogenannten **Erdüberlastungstag** sichtbar. Hier wird auch vom **Earth Overshoot Day** gesprochen. Das *Global Footprint Network*, eine Non-Profit-Organisation, ermittelt jährlich den **globalen ökologischen Fußabdruck**. Dieser beschreibt die Nachfrage der Menschen nach biologischen Ressourcen. So kann festgestellt werden, von welchem Tag eines laufenden Jahres an die menschliche Nachfrage nach nachwachsenden Rohstoffen höher ist als das durch Reproduktion innerhalb eines Jahres erzeugbare Angebot. Dieses Angebot wird mit dem Begriff **globale Biokapazität** bezeichnet. Der Erdüberlastungstag veranschaulicht, ab welchem Tag die Menschen – allerdings nur bei den nachwachsenden Rohstoffen – über ihre Verhältnisse leben. Der Verbrauch von nicht regenerierbaren Rohstoffen (wie Öl, Gas, Sand, Eisen etc.) bleibt hierbei unberücksichtigt.

- ▶ **Food for Thought** Der **Erdüberlastungstag** lag im Jahr **1961** am **15. Mai 1962** – und damit im Folgejahr! Das globale Ökosystem konnte sich hier noch gut erholen, weil nur 73 % der nachwachsenden Rohstoffe innerhalb eines Jahres verbraucht wurden. Im Jahr 1961 ließ der globale jährliche Ressourcenverbrauch folglich noch Reserven übrig. Ab dem Jahr 1970 übersteigt der jährliche Verbrauch dieser Rohstoffe das jährlich global regenerierbare Angebot. Im Jahr **2022** fiel der Erdüberlastungstag auf den **28. Juli 2022**. In diesem Jahr würden 1,75 Erden benötigt, um den globalen Verbrauch der Menschheit an regenerativen Ressourcen auszugleichen (vgl. Earth Overshoot Day, 2022). Allerdings verfügt die Menschheit bekanntermaßen nur über eine Erde!
- ▶ **Merk-Box** Die Menschheit lebt seit 1970 deutlich über ihre Verhältnisse – und damit auf Kosten zukünftiger Generationen.

Wie sich der **Ressourcenverbrauch** über die letzten Jahrzehnte verändert hat, zeigt Abb. 1.1 (vgl. Global Footprint Network, 2022; vgl. weiterführend Land, 2018). Es ist bei diesem Verlauf und angesichts der weiterwachsenden Weltbevölkerung nicht absehbar, wann wieder einmal ein Gleichgewicht von Angebot (**Biokapazität**) und Nachfrage (**ökologischer Fußabdruck**) der nachwachsenden Rohstoffe erreicht werden könnte.

Deshalb soll und darf die Erreichung einer ökologischen Nachhaltigkeit nicht an Politik und Wirtschaft allein delegiert werden. Vielmehr ist jeder einzelne Bürger dazu aufgerufen, ressourcenschonend zu agieren. Das beginnt bei der Nutzung von recycelbaren Produkten und geht über die Verwendung von erneuerbaren Energien bis zur Vermeidung des Eintrags von Giftstoffen in die Umwelt (bspw. durch Pflanzenschutzmittel im heimischen Garten).

► **Merk-Box** Bei der **ökologischen Nachhaltigkeit** geht es darum, dass unser **Planet** überleben kann.

Allerdings reicht heute eine Fokussierung auf die ökologische Nachhaltigkeit nicht mehr aus. Deshalb wurde Nachhaltigkeit um zwei weitere Dimensionen ergänzt. Bei der **sozialen Nachhaltigkeit** geht es um die großen Themen der **Menschenrechte**, der Chancengleichheit, der Deckung von Grundbedürfnissen und damit der **Lebensqualität**. Im wirtschaftlichen Umfeld soll hierdurch erreicht werden, dass die innerhalb der Wertschöpfungskette eingebundenen Leistungsträger „fair“ behandelt werden – gleich in welchem Land. Hierzu zählt eine „angemessene“ Entlohnung der Lieferanten, die bei Fair-Trade-Konzepten versprochen wird. Der Verzicht auf Kinderarbeit, ein

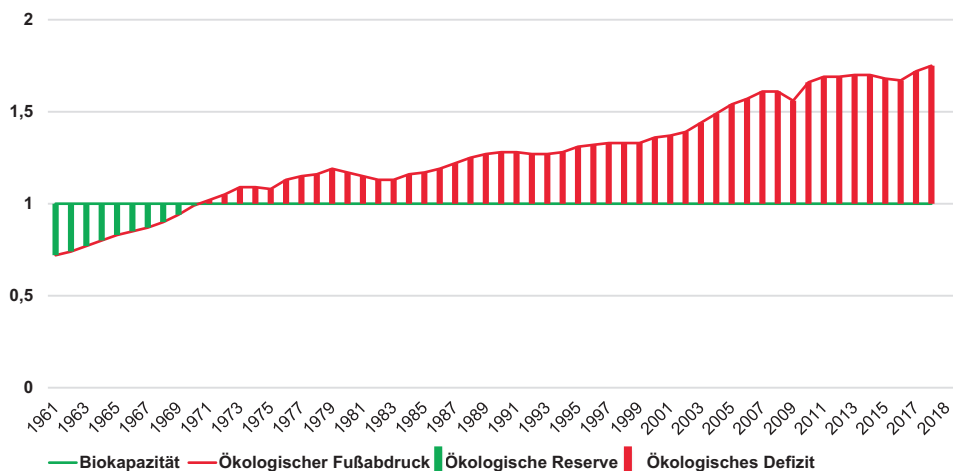


Abb. 1.1 Entwicklung des ökologischen Fußabdrucks. (Datenquelle: Global Footprint Network, 2022)

angemessener Schutz der Leistungsträger im Produktionsprozess und eine Wahrung der Menschenrechte sind ebenfalls Teil der sozialen Nachhaltigkeit.

Soziale Nachhaltigkeit kann hier auch ganz einfach mit „**Menschlichkeit**“ übersetzt werden. Wer möchte sich bspw. mit einem Kleidungsstück „schmücken“, das unter unmenschlichen Arbeitsbedingungen in einem Sweat Shop in Pakistan gefertigt wurde – vielleicht sogar in Zwölf-Stunden-Schichten? Vorausgesetzt, man weiß es! Das Wissen um oder die Vermutung von solchen schlechten Arbeitsbedingungen können beim Käufer Schuldgefühle aufkommen lassen – und ggf. einen Kauf verhindern.

- ▶ **Merk-Box** Bei der **sozialen Nachhaltigkeit** geht es darum, dass unsere **People** (gut) überleben können.

Unter **ökonomischer Nachhaltigkeit** versteht man, dass Unternehmen aufgrund ihrer Gewinnerzielung in der Lage sind, ein Geschäftsmodell über einen längeren Zeitraum erfolgreich einzusetzen. Schließlich ist keiner Gesellschaft, keiner Wirtschaft und auch keinem Mitarbeiter damit gedient, wenn Unternehmen nur eine minimale Lebenserwartung aufweisen und dann ihren Geschäftsbetrieb einstellen sowie ihre Mitarbeiter entlassen müssen und keine Steuern mehr bezahlen.

- ▶ **Merk-Box** Bei der **ökonomischen Nachhaltigkeit** geht es um **Profit**, damit unsere Unternehmen überleben können.

Das Zusammenspiel der **Anforderungen People, Planet und Profit** findet sich in Abb. 1.2.

Die Anforderungen von People und Profit stehen hierbei **gleichberechtigt** nebeneinander. Das Eine gelingt nicht ohne das Andere. Die menschlichen Aktivitäten müssen für People und Planet **tragbar** sein – beide müssen langfristig Bestand haben können. Außerdem müssen die Maßnahmen so gestaltet werden, dass Planet und Unternehmen **lebensfähig** bleiben. Dort, wo sich alle Felder überschneiden, liegt die angestrebte Nachhaltigkeit!

Im *Brundtland*-Bericht „Our common future“ der United Nations (1987, S. 15) wurde der **Begriff der Nachhaltigkeit** wie folgt definiert:

„Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Um diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern, wurde das **Triple-Bottom-Line-Konzept** entwickelt. Dieses auch als **Drei-Säulen-Modell** bekannte Konzept stellt ein Rahmenwerk dar. Es soll Unternehmen dabei unterstützen, nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und ökologische Ziele in ihre Entscheidungen und Aktivitäten einzubeziehen. Dieses Konzept geht davon aus, dass

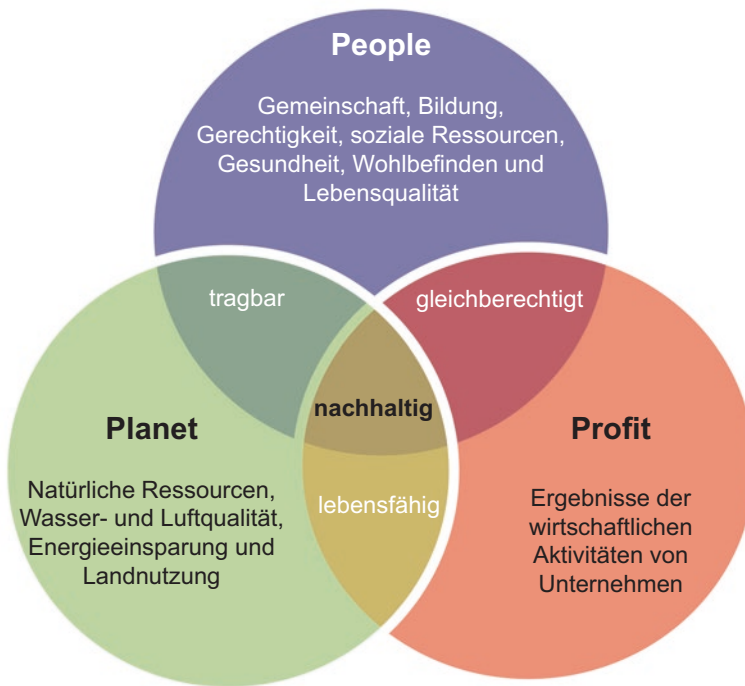


Abb. 1.2 People – Planet – Profit

Unternehmen nicht nur durch den Gewinn, den sie erwirtschaften, sondern auch durch ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt bewertet werden sollten. Orientiert am Triple-Bottom-Line-Konzept messen und berichten Unternehmen ihre Leistungen in drei Bereichen:

- **Ökonomischer Bereich**
Hier geht es um die finanzielle Leistung des Unternehmens, etwa um Gewinn, Umsätze und Marktanteile.
- **Sozialer Bereich**
In diesem Bereich werden die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft untersucht. Hierzu zählen die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Förderung von Bildung und die Unterstützung von Gemeinden.
- **Ökologischer Bereich**
Dieser Bereich betrachtet die Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt. Dazu gehören der Einsatz von Ressourcen, die Emission von Treibhausgasen und die Bewirtschaftung von Abfällen.

► Merk-Box

Das Triple-Bottom-Line-Konzept führt die drei Leistungsfelder People, Planet und Profit zusammen. Die Umsetzung dieses Konzeptes „zwingt“ Unternehmen dazu, einen dauerhaften Ausgleich zwischen der ökologischen, der sozialen und der ökonomischen Nachhaltigkeit anzustreben. Die Bottom Line „Profit“ wird hierzu um Kriterien zur Messung des Einflusses auf Planet und People ergänzt.

Das Triple-Bottom-Line-Konzept setzt sich dafür ein, dass Unternehmen ihre Leistungen in all diesen Bereichen verbessern und auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet sind. Es stellt eine Erweiterung der traditionellen Finanzziele dar und betont, dass Unternehmen auch Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt haben.

Diese Formen der Nachhaltigkeit sind in größere Kontexte einzuordnen. Bereits im Jahr 2015 wurde von den *Vereinten Nationen* die **Agenda 2030** verabschiedet. Sie umfasst **17 übergeordnete Ziele** – die sogenannten **Sustainable Development Goals** – sowie **169 Unterziele**, um weltweit eine lebenswerte Zukunft zu sichern (vgl. Abb. 1.3; vertiefend United Nations, 2022).

Die 17 Ziele dieser **Agenda 2030** richten sich an alle. Hierzu zählen die einzelnen Staaten, die jeweiligen Zivilgesellschaften, die Wirtschaft, die Wissenschaft und jeder Einzelne. Um Fortschritte im Hinblick auf die Agenda 2030 zu dokumentieren, wird alle zwei Jahre ein Bericht zur „**Nachhaltigen Entwicklung in Deutschland**“ veröffentlicht.

Die Wunschvorstellung von vielen – oder sogar von allen? – lautet: **grünes Wachstum** bzw. **Green Growth**. Denn ohne ein solches Wachstum der Wirtschaft



Abb. 1.3 (The content of this publication has not been approved by the United Nations and does not reflect the views of the United Nations or its officials or Member States.) Die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. (Quelle: United Nations, 2020, S. 40)

können auch die beschriebenen Ziele nicht erreicht werden. Denn wo sonst als in der Wirtschaft sollen die für ein nachhaltiges Agieren erforderlichen Ressourcen erwirtschaftet werden? Mit Green Growth wird ein alternativer Wachstumspfad beschrieben. Das grüne Wachstum basiert auf einer **nachhaltigen Nutzung von natürlichen Ressourcen**, um die Grundlage der Lebensqualität langfristig zumindest zu erhalten. Auch Anforderungen der **sozialen Nachhaltigkeit** werden beim Green Growth berücksichtigt.

- ▶ **Food for Thought** Noch besser wäre es natürlich, wenn es gelänge, die Welt in einem besseren Zustand an die nächste Generation zu übergeben, als man sie selbst übernommen hat. Dass dies – zumindest in Teilen – keine Utopie bleiben muss, zeigen viele Entwicklungen in Deutschland: Im Rhein kann man wieder schwimmen, die Ruhr ist keine stinkende Kloake mehr, die Luftqualität in Bitterfeld ist viel besser als früher, Kinderarbeit gibt es nicht mehr und die Rechte und die Gesundheit der arbeitenden Menschen werden hier viel umfassender geschützt als früher. Es geht also!

In einer Studie wurde für Deutschland ermittelt, welchen Einfluss verschiedene Akteure auf die Nachhaltigkeit haben. Das Ergebnis zeigt Abb. 1.4. Eines wird dabei deutlich: Die **Zivilgesellschaft** und damit die **Konsumenten** können mit ihrem Verhalten den größten Einfluss in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft ausüben (29 %) – dicht gefolgt von den **gewinnorientierten Unternehmen** mit 27 %. **Internationale und nationale politische Akteure** können mit 22 % bzw. 9 % ins Geschehen eingreifen. Die **Non-Profit-Organisationen** liegen mit 10 % dazwischen (vgl. Simon-Kucher & Partner, 2022).

Grünes Wachstum erfordert – neben einem nachhaltigeren Konsum – auch einen Umbau der Wirtschaft, der auf eine höhere Effizienz der Ressourcennutzung abzielt. Durch die Bearbeitung neuer (grüner) Märkte sowie durch die Entwicklung von ökologischen Produkten und Dienstleistungen sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

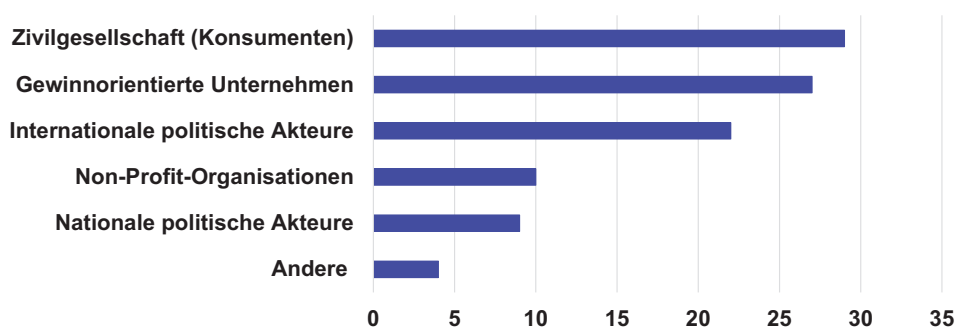


Abb. 1.4 Akteure mit einem wichtigen Einfluss auf die Nachhaltigkeit in Deutschland

Das grüne Wachstum soll eine wirtschaftliche Entwicklung mit den Notwendigkeiten einer nachhaltigen Unternehmensführung versöhnen. Hierfür ist es allerdings auch erforderlich, die Gesellschaft auf dem Weg zur Nachhaltigkeit mitzunehmen, weil nicht alles so bleiben kann wie bisher.

- ▶ **Food for Thought** Bei einer nachhaltigen Unternehmensführung reichen das Denken und Handeln der verantwortlichen Personen deutlich über den eigenen unmittelbaren Verantwortungsbereich hinaus. Um dem Anspruch der Nachhaltigkeit zu entsprechen, sind die Wertschöpfungsketten über ihre gesamte Länge hin zu durchleuchten. Heute und in Zukunft werden die Unternehmen durch Gesetze und Vorschriften viel umfassender dazu gezwungen, die unternehmerische Verantwortung genau in diesem Sinne viel breiter zu definieren.

1.2 Kreislaufwirtschaft (Circular Economy)

Aufgrund ihrer großen Bedeutung für eine nachhaltige Unternehmensführung sollen hier die Grundlagen der Kreislaufwirtschaft vertieft werden. Die Kreislaufwirtschaft ist der Gegenentwurf zur **Linearwirtschaft (Linear Economy)**. Die Linearwirtschaft wird auch als **Wegwerfwirtschaft** bezeichnet. Das Motto heißt **Cradle to Grave** – „von der Wiege zur Bahre“ oder auch „von der Wiege zur Müllhalde für die Ewigkeit“. Hier erfolgen der Materialeinsatz, die Verarbeitung, Ge- und Verbrauch, aber auch die Entsorgung ohne Rücksicht auf einen dauerhaften Erhalt von Ressourcen.

Das dominierende **Muster der Linearwirtschaft** ist: nehmen, herstellen, ge-/verbrauchen, wegwerfen – und nur nicht darüber nachdenken! Dieses Modell setzt gleichsam eine unerschöpfliche Menge an billigen, leicht zugänglichen Ressourcen voraus. Dieses Vorgehen war über mehr als ein Jahrhundert das dominierende Wirtschaftssystem. In einem solchen Wirtschaftssystem werden die verarbeiteten Rohstoffe bzw. die damit erzeugenden Produkte nach ihrer Nutzung mehrheitlich entweder deponiert oder verbrannt (vgl. Abb. 1.5).

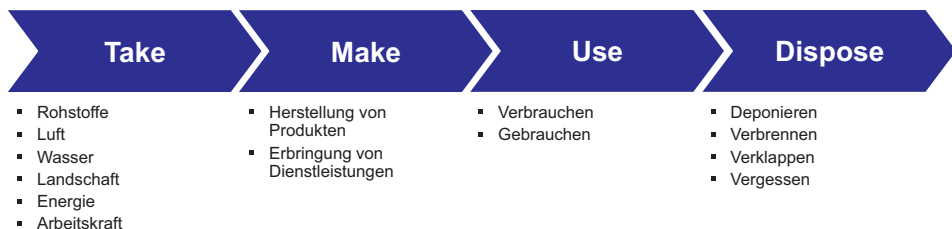


Abb. 1.5 Konzept der Linearwirtschaft – Linear Economy

► **Merk-Box**

Die **Linearwirtschaft** entspricht dem Verlauf eines Flusses. Dieser beginnt mit der Quelle und endet im Meer. Hierbei kennt das Wasser nur eine Fließrichtung – dem Ende zu.

Das **Motto der Linearwirtschaft** lautet: **Cradle to Grave**.

In einer **Kreislaufwirtschaft** bzw. in der **Circular Economy** wird dagegen ein auf Erneuerung ausgerichteter Ansatz – gleichsam ein regeneratives System – angestrebt. Hierbei handelt es sich um ein **ressourcenschonendes Entwicklungs-, Produktions-, Ge-/Verbrauchs- und Rückgewinnungsmodell**. Hier sind bereits beim Design Kriterien der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Ein „Design für Weiter- und Wiederverwertbarkeit“ (inkl. der Konzeption für die Demontage) ist wichtig, um negative Umweltauswirkungen der Produkte am Ende ihrer Lebensdauer zu verringern. Außerdem können hierdurch die Kosten für ein Recycling gesenkt werden. Ein recyclinggerechtes Design erleichtert den Übergang zu weiteren Kreisläufen (vgl. grundlegend Stahel, 2019).

Zusätzlich geht es darum, eine **eingebaute Veralterung von Produkten** (Stichwort Built-in Obsolescence) zu beenden. Durch eine künstliche Veralterung versuchen Unternehmen, die technische Lebensdauer von Produkten zu begrenzen. Hierdurch sollen Kunden früher als technisch notwendig zu einem Neukauf motiviert werden. Dieses Bestreben passt nicht zur Kreislaufwirtschaft. Deshalb ist für die Kunden ein „**Recht auf Reparatur**“ zu schaffen.

Die Kreislaufwirtschaft strebt danach, Produktion und Vertrieb möglichst ressourcenschonend auszurichten und in hohem Maße erneuerbare Ressourcen oder zurückgewonnene Rohstoffe erneut einsetzen. Außerdem geht es darum, Abfälle in der Produktion und bei Ge- und Verbrauch zu reduzieren. Außerdem ist die Schadstoffbelastung bei der Herstellung und bei der Nutzung der vermarkteten Produkte (bspw. Emissionen eines Fahrzeugs) zu verringern.

► **Merk-Box** Die Kreislaufwirtschaft führt zu einer Entkopplung von Wachstum und Ressourcenverbrauch.

Das Konzept der Kreislaufwirtschaft lautet **Cradle to Cradle** – „von der Wiege zur Wiege“. Im Gegensatz zum Cradle-to-Grave-Vorgehen versucht das **Cradle-to-Cradle-Konzept**, die Produkte und deren Verpackungen von der ersten Idee an auf einen biologischen und/oder technischen Kreislauf auszurichten. Die angestrebten geschlossenen Stoffkreisläufe werden erreicht, wenn die eingesetzten Materialien eine gefahrlose und vollständige Rückkehr in die Biosphäre erlauben – oder wenn diese Materialien möglichst hochwertig wiedergewonnen oder weiter genutzt werden können. Die Kernidee des Cradle-to-Cradle-Konzepts – ein Fokus auf Öko-Effektivität statt auf Effizienz – veranschaulicht Abb. 1.6 (vgl. EPEA, 2023).

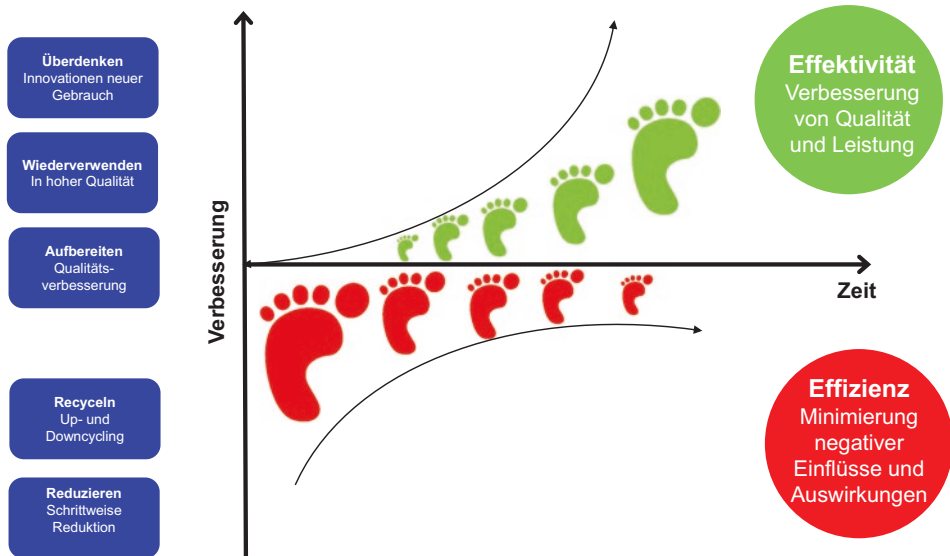


Abb. 1.6 Öko-Effektivität statt Effizienz. (Quelle: In Anlehnung an EPEA, 2023)

► **Merk-Box**

Die Kreislaufwirtschaft entspricht eher einem See. Hier entsteht und vergeht Leben an einem Ort. Ein ewiger Kreislauf, der sich selbst trägt und verstärkt – ein System, das auf Dauer bestehen kann.

Das **Motto der Kreislaufwirtschaft** lautet: **Cradle to Cradle**.

Wie die einzelnen **Phasen der Kreislaufwirtschaft** ineinandergreifen, zeigt Abb. 1.7 (vgl. EPEA, 2023). Im Idealfall wird auf nicht erneuerbare Energie verzichtet – und es fällt kein Abfall an.

► **Food for Thought**

Beim Thema **Nachhaltigkeit** sollte die **5-R-Regel** angewendet werden:

- **Refuse:** etwa durch die Verweigerung von Plastiktüten und Einmal-Produkten
- **Reduce:** durch die Reduktion des Ressourcen-Einsatzes entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Im **Zentrum der Kreislaufwirtschaft** stehen zusätzlich die folgenden Aktivitäten:

- **Reuse:** weitere Verwendung der Produkte
- **Repurpose:** Produkte einem neuen Einsatzfeld zuführen
- **Recycle:** Rückgewinnung der eingesetzten Ressourcen

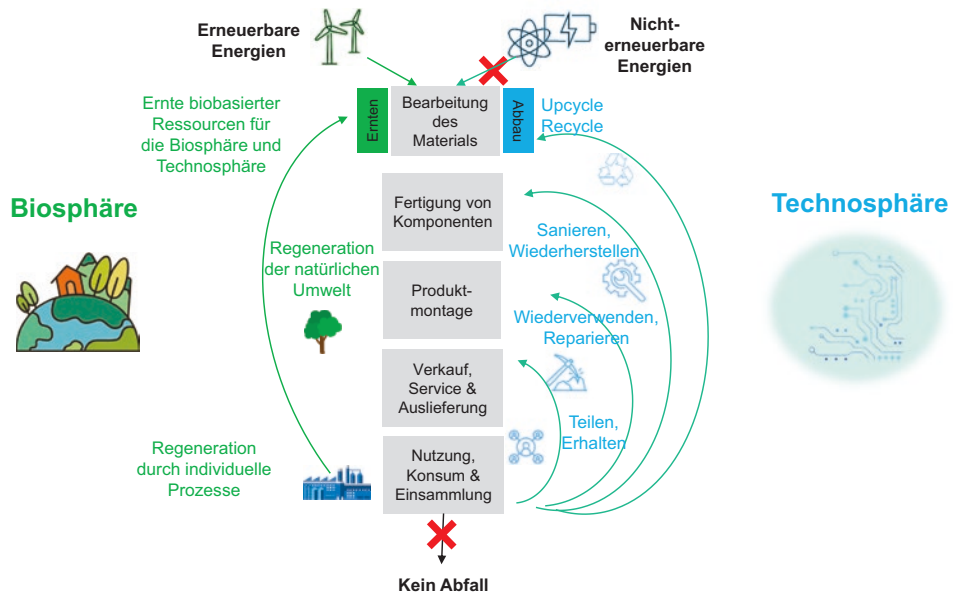


Abb. 1.7 Cradle-to-Cradle-Konzept. (Quelle: In Anlehnung an EPEA, 2023)

In der Kreislaufwirtschaft sollen Produkte und Ressourcen möglichst lange genutzt, weiter- bzw. wiederverwendet, repariert bzw. überholt/instandgesetzt bzw. aufgearbeitet werden. Erst wenn diese Möglichkeiten ausgeschöpft sind und die Lebensdauer nicht mehr (wirtschaftlich) verlängert werden kann, sollte ein Recycling erfolgen. Im Kern geht es darum, die **Rohstoff-, Produktions-, Nutzungs- und Entsorgungskreisläufe** zu schließen (vgl. Abb. 1.8).

Im Konzept der Kreislaufwirtschaft werden die folgenden Begriffe verwendet:

- **Wieder- und Weiterverwendung**

Bei der Wieder- und Weiterverwendung wird ein Wertstoff oder ein Produkt nach Gebrauch erneut für seinen ursprünglichen Zweck eingesetzt. Entsprechende Produkte werden häufig mit Begriffen wie „gebraucht“, „Second Hand“ oder „pre-used“ bezeichnet. Hierbei bleibt das Originalprodukt bei einer erneuten Nutzung normalerweise unverändert.

Eine solche Second-Hand-Nutzung findet bei Gebrauchtwagen, bei Kameras, bei Computern, Handys und zunehmend auch bei Bekleidung statt. Hierdurch gehen dem Kreislauf keine Ressourcen verloren, da sich hier die **Nutzungsdauer des ursprünglichen Produktes** verlängert. Es werden **keine Primärressourcen verbraucht**. Außerdem fallen auch **keine Abfälle** an. Der **Wert des ursprünglichen Produktes** wird auf einem hohen Niveau gesichert.