

REAL  
PEOPLE.  
REAL  
BUSINESS.

**EFS**  
CONSULTING

# Zukunft Kreislaufwirtschaft: Circular Business Models

Erfolgsfaktoren für  
die Transformation zu  
zirkulären Geschäftsmodellen



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Das lineare Wirtschaftssystem	7
<b>Abbildung 2:</b>	Der EU Critical Raw Materials Act als Reaktion zur Abhängigkeit von Rohstoffimporten	8
<b>Abbildung 3:</b>	Der Material-Fußabdruck pro Person in Österreich	9
<b>Abbildung 4:</b>	Kreislaufwirtschaft vs. Linearwirtschaft	11
<b>Abbildung 5:</b>	Herausforderungen klein- und mittelständischer Unternehmen	13
<b>Abbildung 6:</b>	Ziele der Studie	14
<b>Abbildung 7:</b>	Zugrundeliegende Vorgehensweise der Evaluierung	15
<b>Abbildung 8:</b>	Demografie der Teilnehmer:innen	15
<b>Abbildung 9:</b>	Die fünf zirkulären Geschäftsmodelle im Wertschöpfungskreislauf	18
<b>Abbildung 10:</b>	Der unternehmerische Mehrwert zirkulärer Geschäftsmodelle	19
<b>Abbildung 11:</b>	Die fünf Dimensionen und zwölf Erfolgsfaktoren für zirkuläre Geschäftsmodelle	21
<b>Abbildung 12:</b>	Der Phasenplan der zirkulären Geschäftsmodelle	25
<b>Abbildung 13:</b>	Priority Ranking für das Circular Supplies Model	27
<b>Abbildung 14:</b>	Priority Ranking für das Resource Recovery Model	29
<b>Abbildung 15:</b>	Priority Ranking für das Product Lifecycle Extension Model	31
<b>Abbildung 16:</b>	Priority Ranking für Product-Service Systems	32
<b>Abbildung 17:</b>	Priority Ranking für Sharing Platforms	35

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Erfolgsfaktoren für zirkuläre Geschäftsmodelle	22
-------------------	--	----

## Inhalt

Management Summary	4
<b>1. Kreislaufwirtschaft Intro</b>	<b>6</b>
1.1. Das aktuelle, lineare Wirtschaftssystem	7
1.2. Herausforderungen im aktuellen Wirtschaftssystem	8
1.3. Kreislaufwirtschaft als Lösung	10
<b>2. Problemstellung, Zielsetzung &amp; Methodik</b>	<b>12</b>
2.1. Herausforderungen für KMUs: Begrenzte Ressourcen und hohe Komplexität	13
2.2. Zielsetzung der Studie	14
2.3. Methodik	14
<b>3. Zirkuläre Geschäftsmodelle</b>	<b>16</b>
3.1. Die fünf Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft	17
3.2. Der unternehmerische Mehrwert von zirkulären Geschäftsmodellen	19
<b>4. Erfolgsfaktoren zirkulärer Geschäftsmodelle</b>	<b>20</b>
<b>5. Ergebnisse</b>	<b>24</b>
5.1. Der Phasenplan der zirkulären Geschäftsmodelle	25
5.2. Geschäftsmodelle im Fokus: Spezifische Priorisierungen der Erfolgsfaktoren	26
5.2.1. Circular Supplies Model	26
5.2.2. Resource Recovery Model	28
5.2.3. Product Lifecycle Extension Model	30
5.2.4. Product-Service Systems	32
5.2.5. Sharing Platforms	34
<b>6. Conclusio</b>	<b>36</b>
Literatur	38
Studienautoren	39



## Management Summary

Die Kreislaufwirtschaft, als Gegenstück zur gegenwärtigen Linearwirtschaft („Take-Make-Use-Waste“), wird zunehmend relevanter, um der Übernutzung natürlicher Ressourcen entgegenzuwirken und zeitgleich eine Wirtschaftlichkeit zu ermöglichen. Die strategische Reduktion der Abhängigkeit Europas von Rohstoffimporten, vorangetrieben durch Initiativen wie dem **EU Critical Raw Material Act**, unterstreicht den Bedarf einer effizienten Ressourcenversorgung und -nutzung. Darüber hinaus zielen nationale Strategien wie **Österreichs Kreislaufwirtschaftsstrategie** darauf ab, den Ressourcenverbrauch zu senken und den Übergang zur Kreislaufwirtschaft zu beschleunigen.

In diesem Kontext gewinnen **zirkuläre Geschäftsmodelle** immer stärker an Bedeutung. Sie integrieren die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in Unternehmen und haben zum Ziel, die Produktlebensdauer zu verlängern, Ressourceneffizienz zu steigern und Abfall sowie Emissionen zu reduzieren. Dabei erweitern diese Modelle das traditionelle Wertversprechen von Unternehmen, indem sie Produkte und Dienstleistungen so gestalten, dass sie am Ende ihres Lebenszyklus wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden können.

Für **klein- und mittelständische Unternehmen (KMUs)** im produzierenden Gewerbe bieten zirkuläre Geschäftsmodelle nicht nur ökologische, sondern auch **ökonomische Vorteile**. Dabei stehen KMUs jedoch oftmals vor Herausforderungen wie begrenzten finanziellen und personellen Mitteln sowie

der Komplexität des Transformationsprozesses. Ein strukturierter **Phasenplan** für die Implementierung **zirkulärer Geschäftsmodelle** kann helfen, diese Herausforderungen zu meistern. Durch die Identifizierung und **Priorisierung** spezifischer **Erfolgsfaktoren** lässt sich die Umsetzung effizienter, ressourcenschonender und zielgerichteter gestalten. Dadurch wird KMUs der Weg ebnet, ihre Geschäftsprozesse nachhaltig zu transformieren und an den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft auszurichten.

Im Jahr 2023 hat EFS Unternehmensberatung GesmbH im Zuge einer Kooperationsdiplomarbeit<sup>1</sup> mit der TU Wien Interviews mit Expert:innen aus Industrie, Politik, Wissenschaft und Beratung zur Bewertung von zirkulären Geschäftsmodellen und Identifikation von Erfolgsfaktoren für deren Einführung durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen einen Phasenplan zirkulärer Geschäftsmodelle und individuelle Priorisierungen von Erfolgsfaktoren je Geschäftsmodell. Demnach sind das **Circular Supplies Model** und das **Resource Recovery Model** die am besten geeigneten Geschäftsmodelle für produzierende KMUs für den **initialen Schritt** in der Transformation in die **Kreislaufwirtschaft**. Danach folgen Product Life Extension, Product-Service Systems und Sharing Plattformen. Das bedeutet jedoch nicht, dass ein Modell die anderen ausschließt. Vielmehr sind die Geschäftsmodelle durch ihre Kompatibilität geprägt und führen kombiniert zu einer größtmöglichen Zirkularität in einem Unternehmen. >>

<sup>1</sup> Harreither, 2023









# 1

## Kreislaufwirtschaft Intro

## 1.1. Das aktuelle, lineare Wirtschaftssystem

Das aktuelle Wirtschaftssystem gewinnt Ressourcen aus der Umwelt für die Produktherstellung. Nach Produktnutzung und -entsorgung werden die Ressourcen nicht zurückgeführt, was als Linearwirtschaft mit dem Prinzip „Take-Make-Use-Waste“ bekannt ist.

Seit der industriellen Revolution im 17. Jahrhundert hat das lineare Wirtschaftsmodell trotz Innovationen Umweltgrenzen ignoriert, Ressourcen erschöpft und langfristige Schäden an der Gesellschaft akzeptiert.<sup>2</sup> Dabei hat sich

das System stetig weiterentwickelt und ist vornehmlich effizienter geworden. Das Wirtschaftsmodell beruht dennoch auf der Annahme, dass Ressourcen unlimitiert und endlos abgerufen werden können, und führt in dieser Weise zu einer Erdüberlastung.<sup>3</sup>

Eine Kennzahl für die Erdüberlastung ist der „Earth Overshoot Day“. Seit Jahrzehnten rückt dieser Tag kontinuierlich Richtung Anfang des Jahres. 2023 fiel er auf den 2. August, das zweitschlechteste Ergebnis seit Beginn der Berechnungen 1971.<sup>4</sup>

**Mehr Informationen & Unterlagen in der Vollversion zum Download jetzt online verfügbar:**  
<https://efs.consulting/insight/whitepaper-circular-business-models/>