



sustainability
circle



Sustainability Circle Impulsetalk

Der Circular Economy Navigator

14. Oktober 2025

Ihr Gastgeber heute

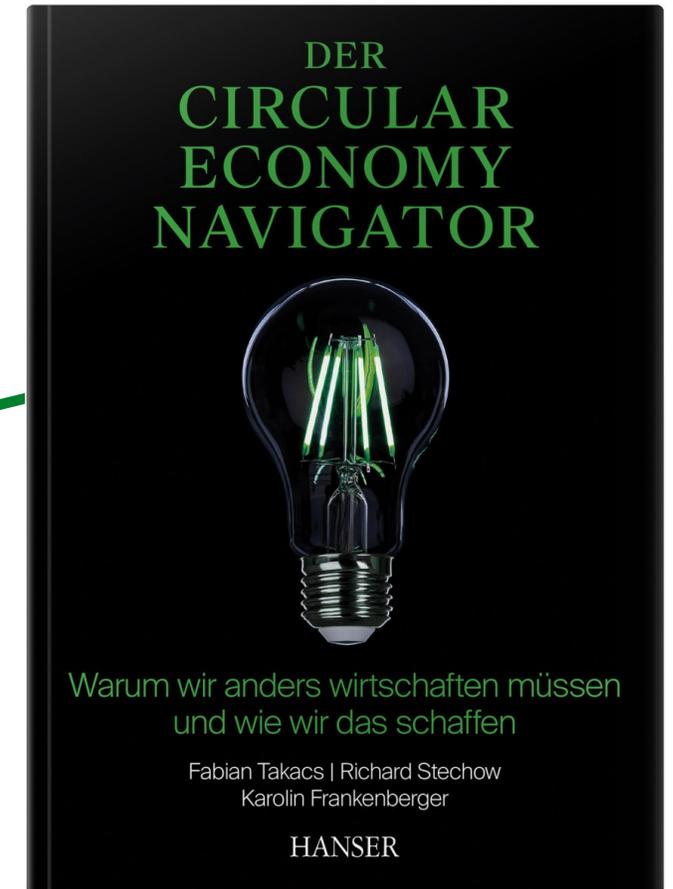


BMI  Lab

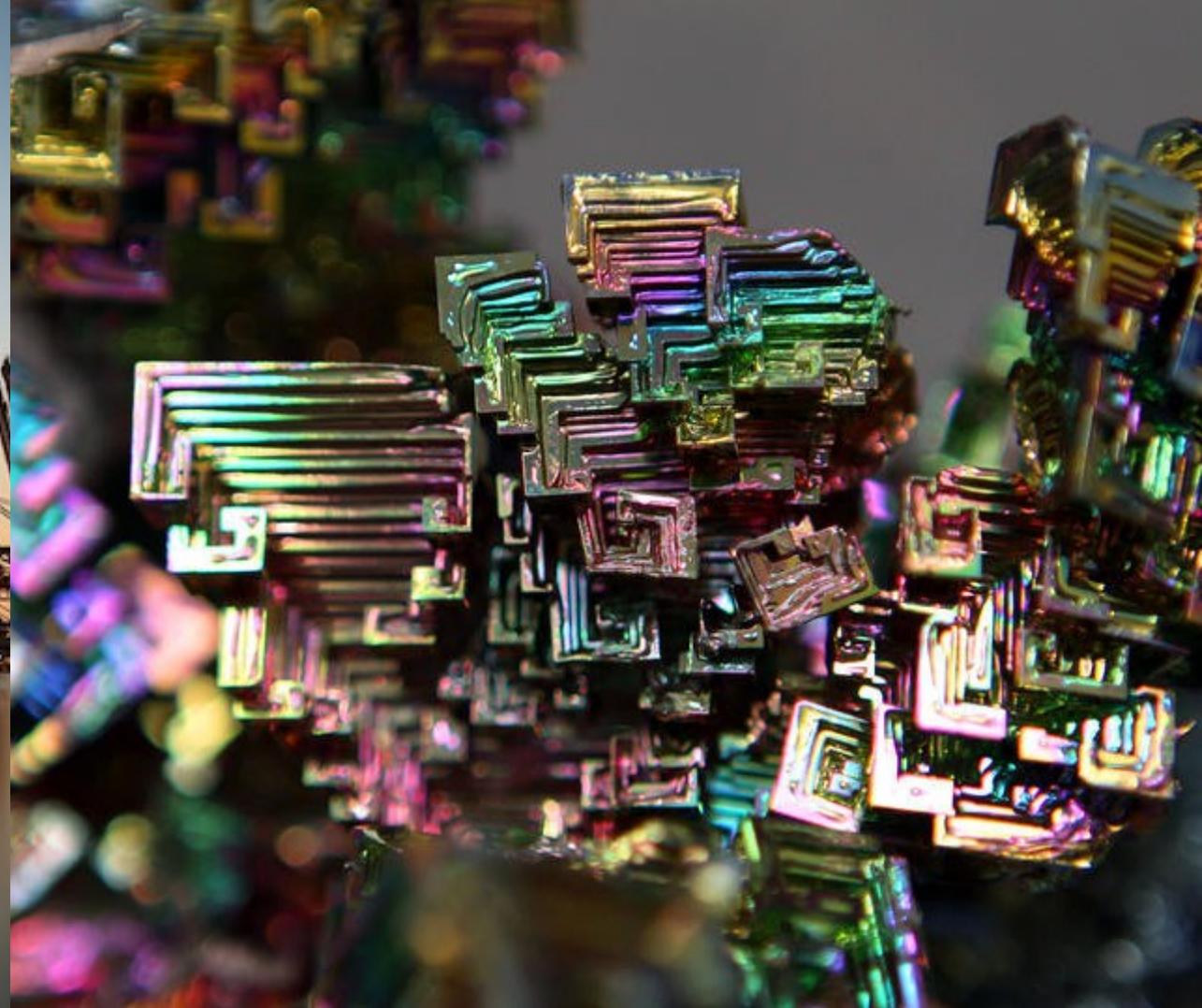
Managing Consultant &
Circular Economy Lead
Richard Stechow

Vom Circular Economy Navigator bis zur Suffizienz

Dr. Fabian Takacs & Richard Stechow



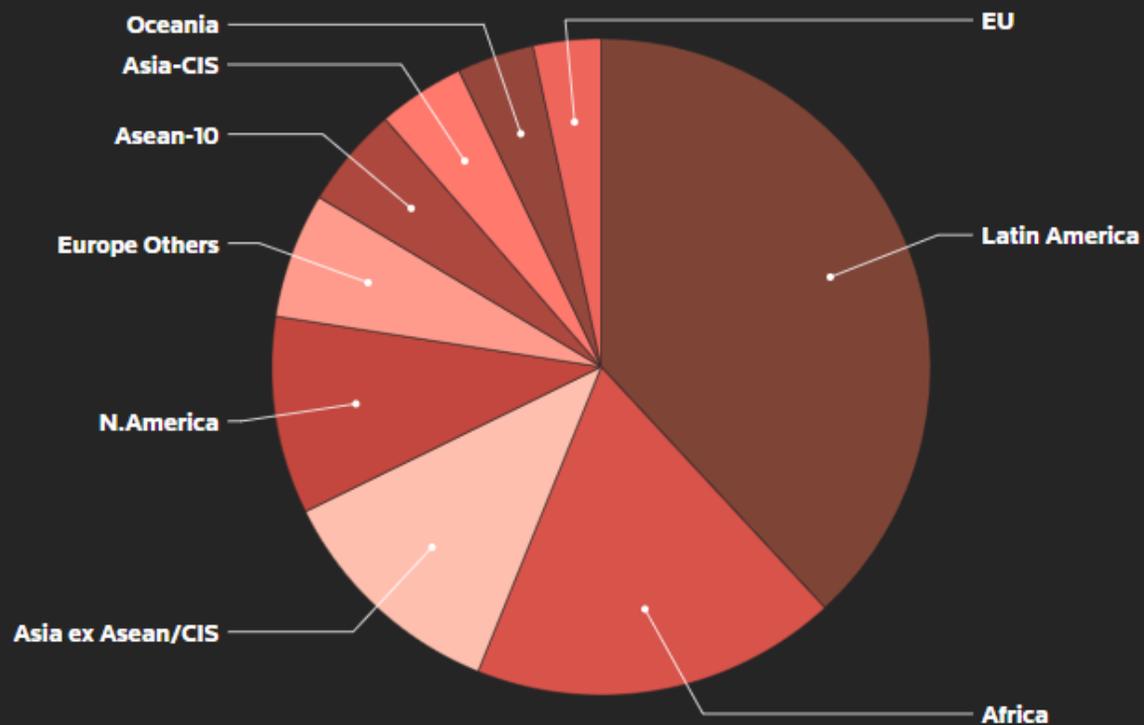
From insight to impact.



"Seit der Schließung des Suezkanals im Jahr 1967 haben wir nicht mehr erlebt, dass die Arterien des Welthandels so nachhaltig gestört wurden" - Rebeca Grynspan, UNCTAD-Generalsekretärin

*„Peking reguliert Exportlizenzen für mehrere **Seltene Erden**; Exportdaten zeigen starke Rückgänge bei Germanium/Antimon, EU-Parlament fordert Gegenmaßnahmen.“ – Reuters, 24.9.2025*

Copper mine production by region



Note: as of 2024

Source: ISCG | Polina Devitt

EU CIRCULAR ECONOMY ACT

DOUBLE CIRCULARITY RATE BY 2030



Share of materials reused in the EU economy (2023)

11.8%



24%

Target share of materials to be reused by 2030

„Metallanalysten senken ihre Schätzungen für das weltweite Kupferangebot in diesem und im nächsten Jahr, nachdem ein Unfall in der riesigen Grasberg-Mine die Aussichten für den Markt drastisch verschlechtert hat.“ – Reuters, 30.9.2025

Die EU-Kommission hat am 1. August 2025 eine **öffentliche Konsultation (Call for Evidence)** gestartet, mit dem Ziel, bis Ende 2026 einen Gesetzesvorschlag vorzulegen.

Dein Kompass für die Circular Economy



Inspiration und Ideen: Erfahre, wie die Circular Economy funktioniert



40 Muster für die Kreislaufwirtschaft



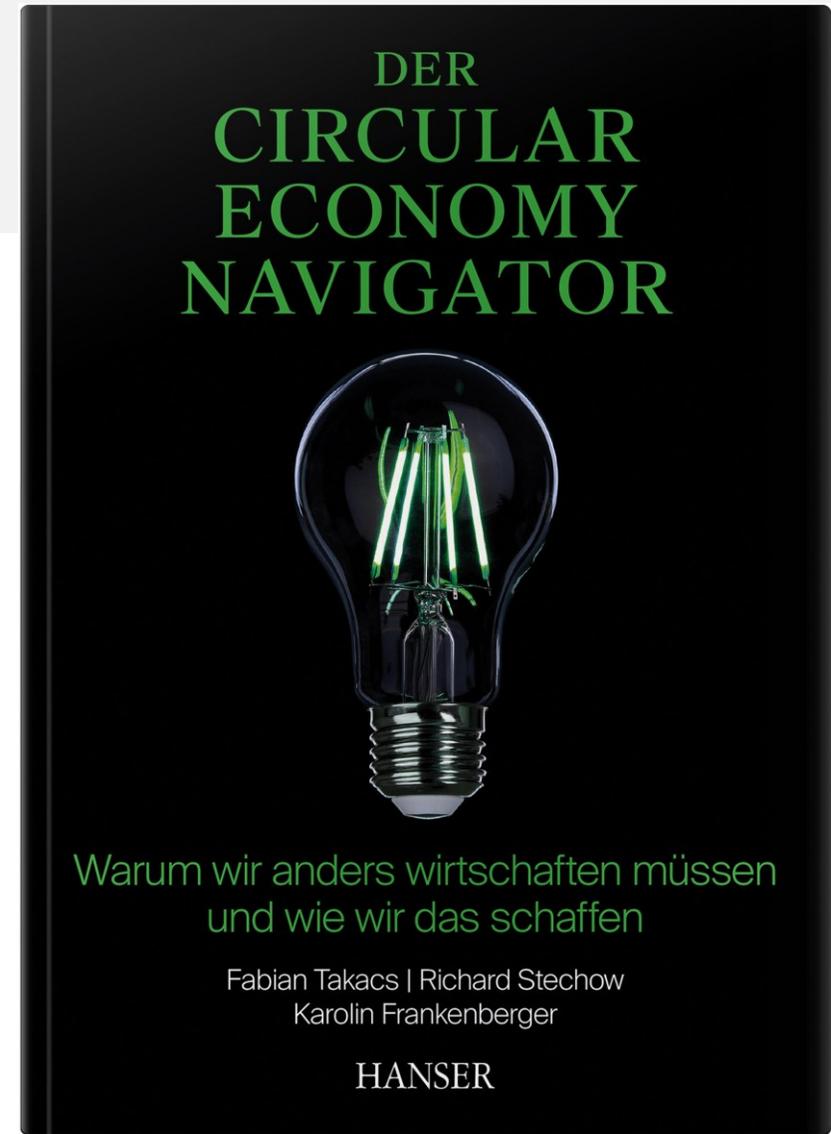
24+ Expert:innen geben Einblick



400+ Praxisbeispiele: Inspirierende Unternehmen und Systeme



Tools & Grafiken: Hilfreiche Templates und Grafiken geben Einblick



Deep Dives: 24+ Einblicke von Expert:innen



Prof. Dr. Maja Göpel et al.

«Wie wir wirtschaften, so leben wir –
Quality Made in Europe»



Steffen Erath

«Der Head of Sustainability als
Influencer»



Prof. Dr. Ursula Tischner

«Product-Service-System Design in der
Circular Economy»



Dr. Harald Desing

«Zirkularität ist nicht per se
nachhaltig»



Thomas Fetting

«Vom Aha Moment zur
Circular Economy»



Talke Schaffranek

«Circular Economy aus der Change-
Management-Perspektive»



Dr. Manuel Braun et al.

«Können Produktpässe das digitale
Rückgrat der Circular»



Wilhelm Mauß

«Von analog und linear zu
digital und zirkulär»

Transformation auf drei Ebenen: Alle braucht's!

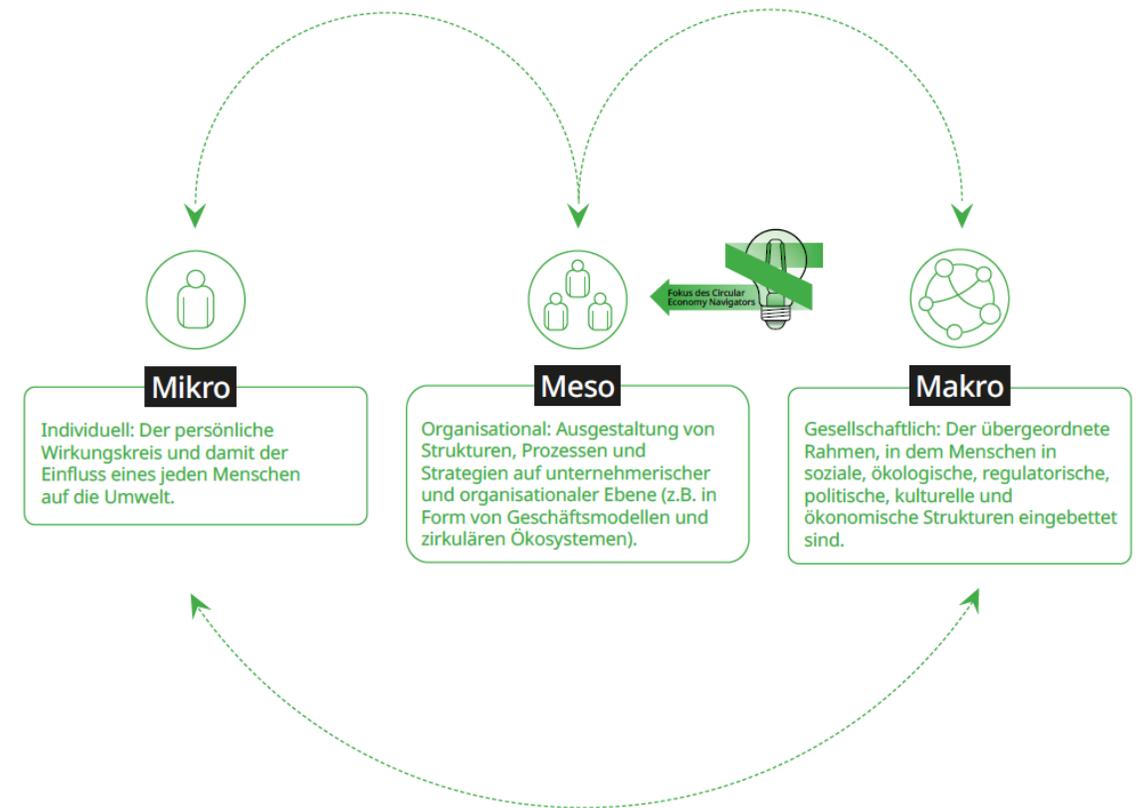
Die Transformation in Richtung Circular Economy beginnt mit einer ganzheitlichen und systemischen Art zu denken und zu handeln.

Unternehmen, die das verstanden haben, können aktiv alle drei Ebenen bespielen.

Pascal Bieri (CEO Planted)



«Um wirkliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld zu bewirken, müssen wir über unser eigenes Ökosystem hinausblicken und gezielt externe Meinungsführer: innen wie Medienvertreter:innen oder Politiker:innen einbinden. Eine starke Community, die unsere Vision teilt und uns bei unserer Mission unterstützt, ist dabei von unschätzbarem Wert. Ein weiterer strategischer Schritt kann die Gründung von Verbänden sein – wie in unserem Fall die Swiss Protein Association (SPA) – um gemeinsam Einfluss auf zentrale Entscheidungen zu nehmen. Der kontinuierliche Dialog mit politischen Entscheidungsträgern ist ebenfalls entscheidend, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die Innovationen nicht hemmen, sondern aktiv fördern.»



Warum (noch) so wenig passiert: Unsere Erfahrung

6.9 %

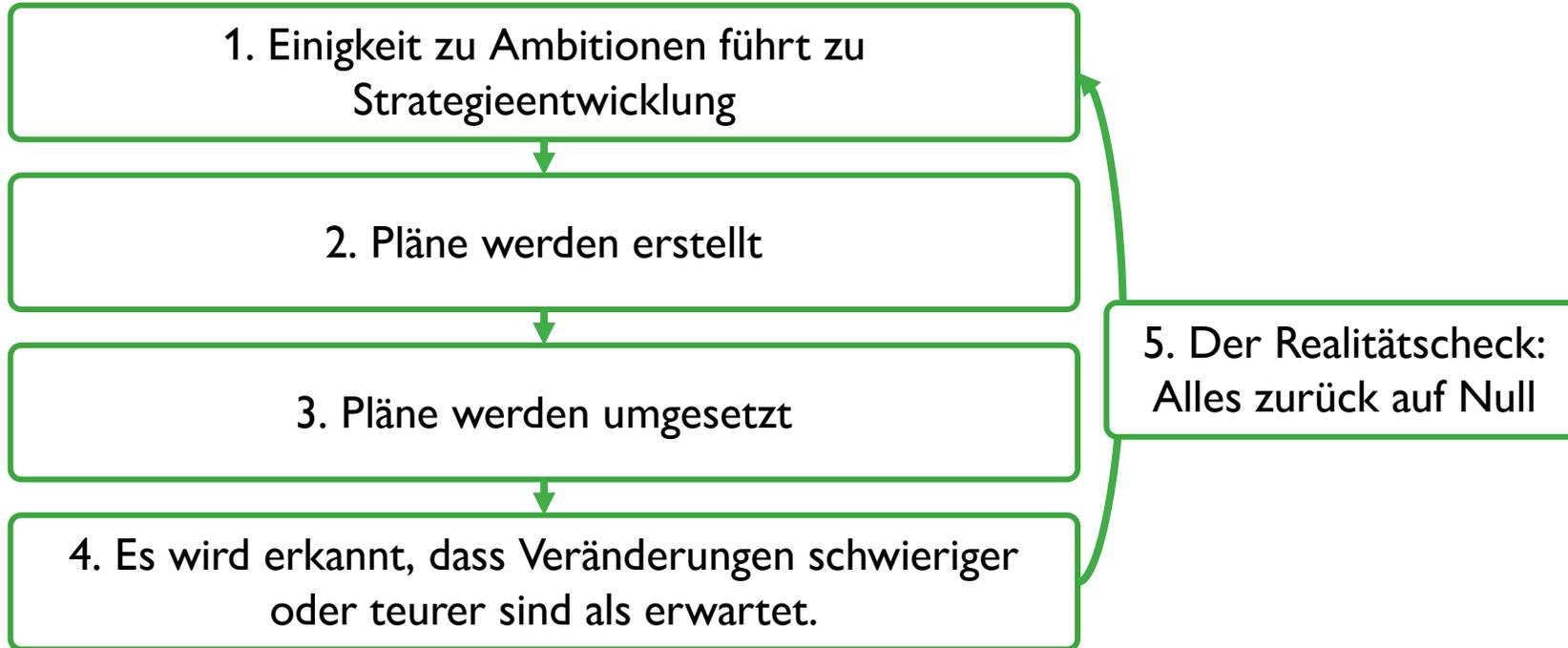
Zirkularität

Circular Gap Report 2025

- 1. Gravierende Wissenslücken:** Wir leben in einer stark fragmentierten und auf Konkurrenz ausgelegten Linearwirtschaft. Herausforderungen werden isoliert angegangen, ohne auf den bestehenden Wissensschatz und das soziale Innovationspotenzial aller Handelnden zurückzugreifen. Vor allem kleinere Unternehmen haben Schwierigkeiten, die Ressourcen aufzubringen.
- 2. Unzureichende Kooperation:** Die Linearwirtschaft zeichnet sich durch eine geringe Bereitschaft zur Zusammenarbeit aus. In den Fußstapfen des Taylorismus, der auf Arbeitsteilung und Fragmentierung setzte, treffen wir immer wieder auf einen Mangel an Kooperation zwischen Unternehmen.
- 3. Begrenzte unternehmerische Ressourcen:** Die Umsetzung der Circular Economy kann viel Zeit, finanzielle Mittel und personelle Ressourcen erfordern. Wie bei Innovationsprojekten üblich, ist es ohne die entsprechenden Investitionen – vor allem durch das Top Management – nicht möglich, voranzukommen.
- 4. Reden ist nicht handeln:** Das Topmanagement sowie Projektleitende erwarten oft schnelle und leicht kommunizierbare Erfolgsergebnisse.
- 5. Kurzfristige Zeitperspektive:** Im Topmanagement sehen sich viele mit den Herausforderungen einer kurzfristigen Zeitperspektive konfrontiert: je näher an der Gegenwart, desto höher die Priorität.
- 6. Risikoaverses Verhalten:** Viele Führungskräfte haben eine Neigung zum Beibehalten des Status quo. Diese „Status quo-Bias“ zeigt sich in einer verminderten Risikobereitschaft, was menschlich ist.

Welche
Gründe
seht ihr?

Jeroen de Kempnaer nennt es den Teufelskreis der Zirkularität



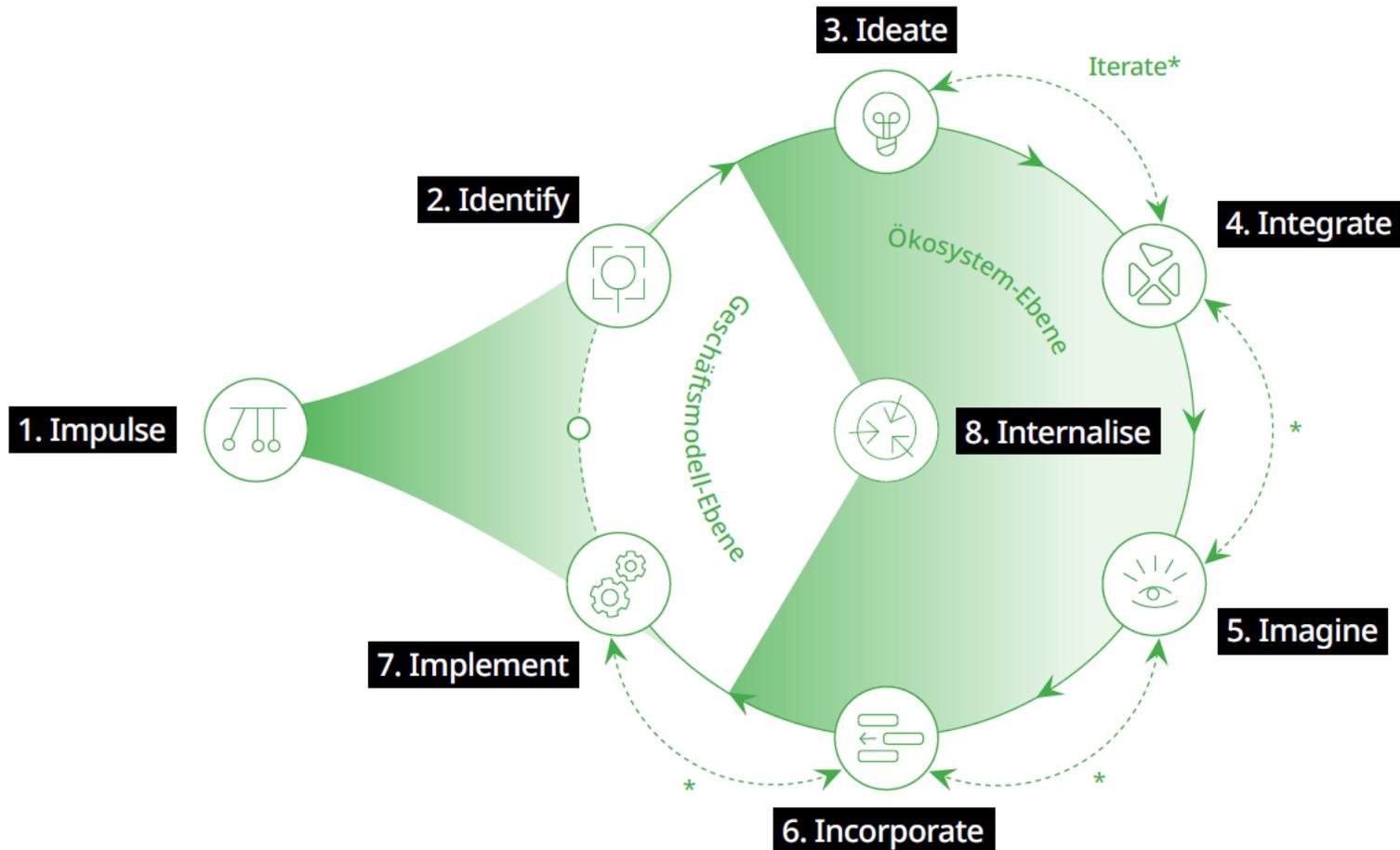
Warum geschieht dies?

Weil lediglich versucht wird, Produkte kreislauffähig zu machen, anstatt des gesamten Geschäfts: Ganzheitliches Umdenken wird benötigt, statt „kreislauffähige Zusätze“ zu Produkten hinzuzufügen.



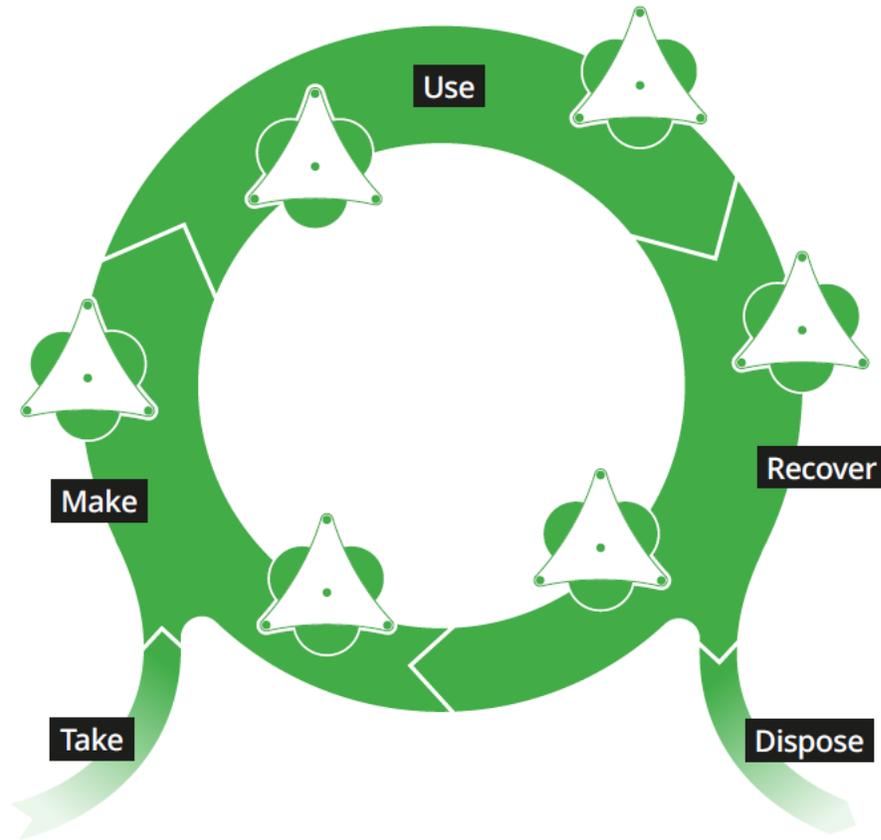
Jeroen de Kempnaer

Der Circular Economy Navigator Prozess



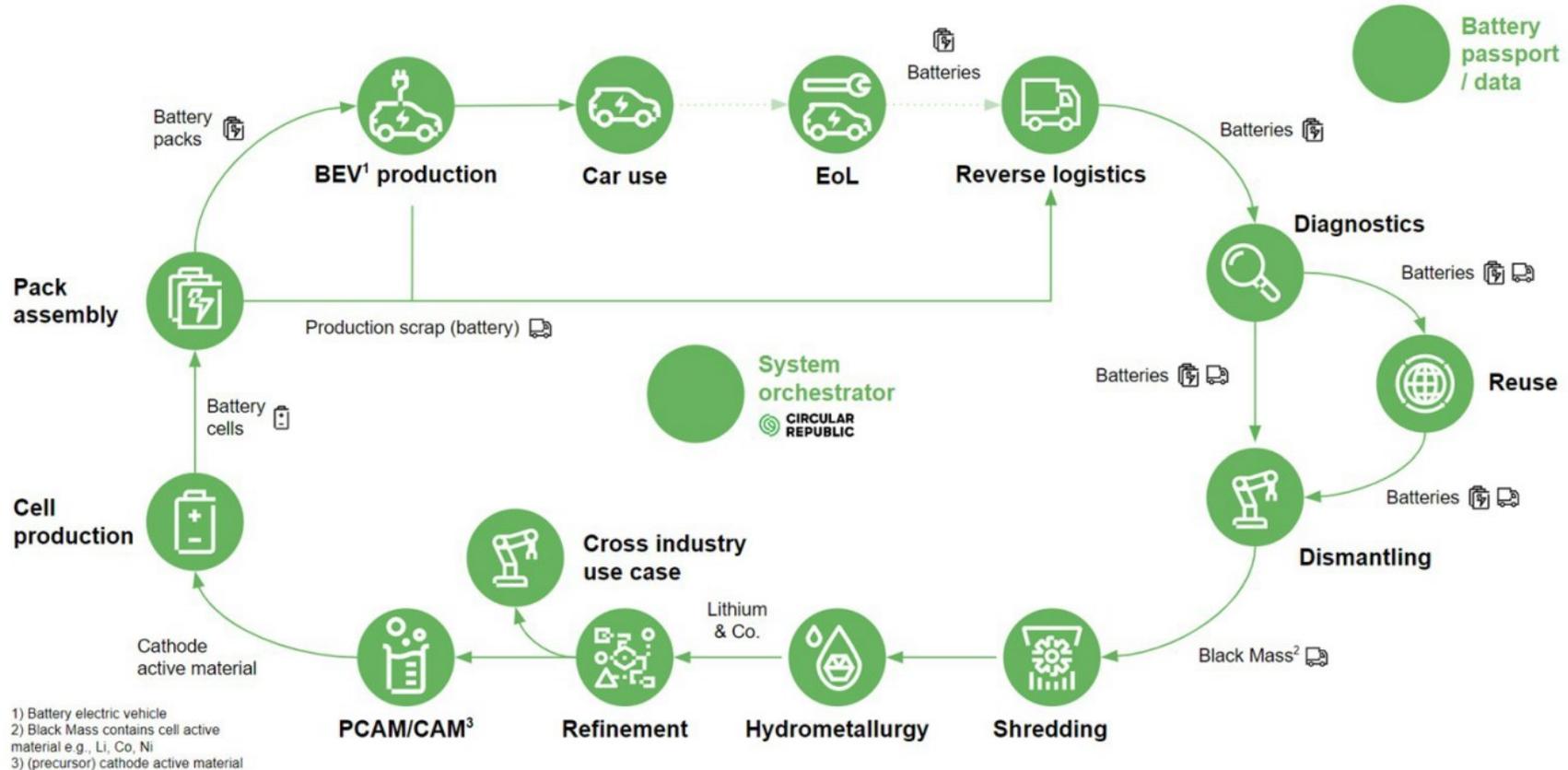


Circular Economy: Zirkuläre Geschäftsmodelle und Ökosysteme



- **Interaktion:** Es gibt nicht das 'eine' zirkuläre Geschäftsmodell, sondern es sind immer Interaktionen verschiedener entlang zirkulärer Wertschöpfungsketten und Ökosystemen.
- **Circularity Orchestrator:** Zirkuläre Ökosysteme müssen orchestriert und koordiniert werden – sie fallen nicht vom Himmel.
- **Wertversprechen im Fokus:** Im Zentrum jedes zirkulären Ökosystems und den darin enthaltenen Geschäftsmodellen steht das übergeordnete und zusammenhaltende Wertversprechen.

Der Circularity Orchestrator am Beispiel Circular Republic



Aurubis

BMW GROUP

FUCHS

MAN

SAP

Webasto

CIRCU LI-ION

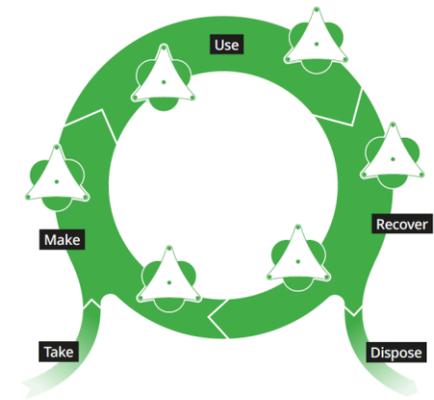
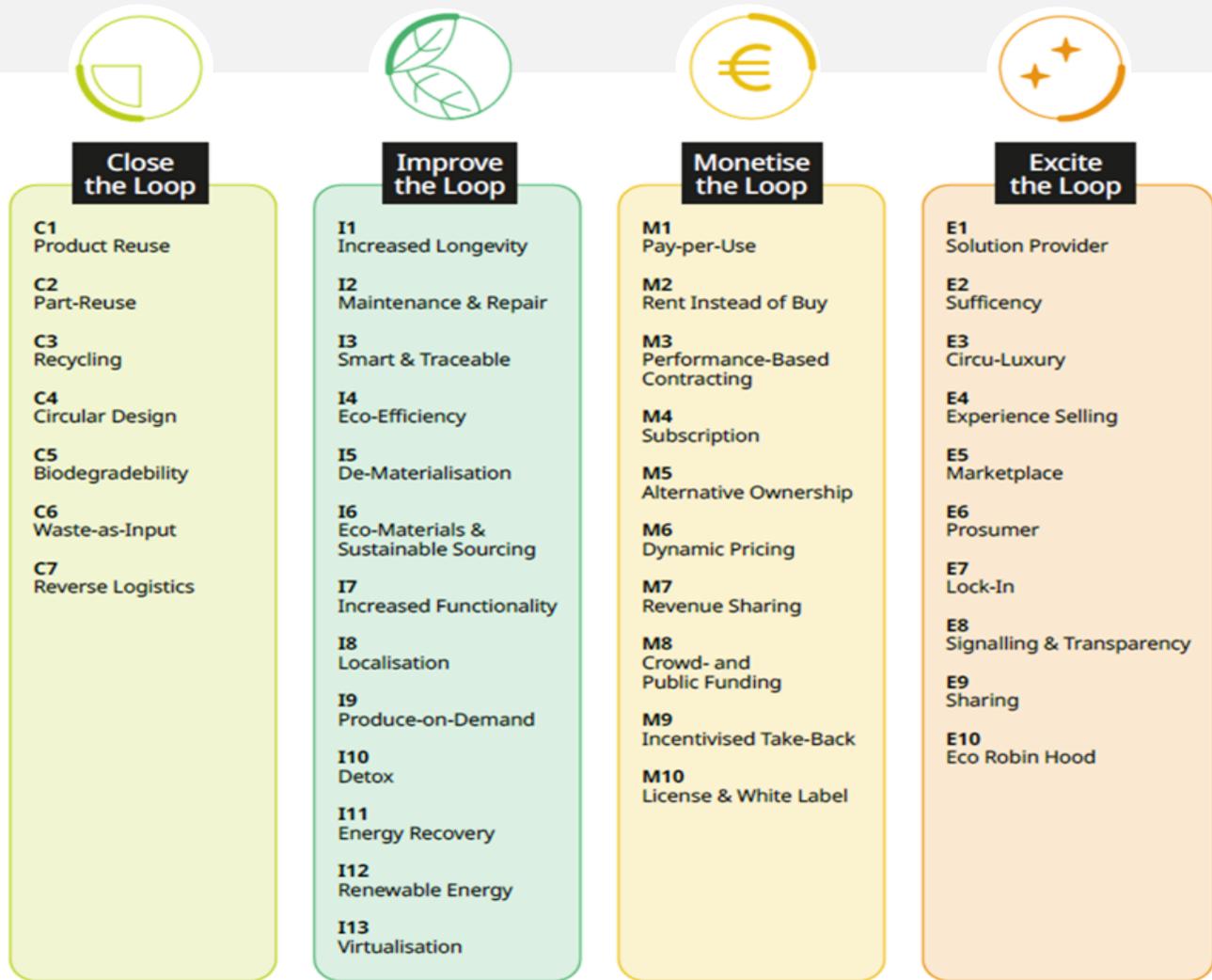
LiBCycle

STABL

tozero



Circular Economy: 40 Muster zum Erfolg





Performance-Based Contracting (M3)

Pay per Performance, Output-based Contracts, erfolgsabhängige, leistungs-basierte oder ergebnisorientierte Verträge



Performance-Based Contracting beschreibt eine **leistungsabhängige Monetarisierung**, bei welcher auf Basis der erbrachten Performance abgerechnet wird. Um dies zu realisieren, werden **Verträge** abgeschlossen, welche genau definieren, wie die **erbrachte Leistung** gemessen und bezahlt wird. Dabei stehen nicht Inputs wie Aktivitäten, Ressourcen oder Produkte im Fokus, sondern das **Resultat**. Grundlage für die Bemessung ist ein quantifizierbarer Output wie gedrucktes Papier, Wassermengen, Lichtstunden oder auch immaterielle Ergebnisse wie das erfolgreiche Absolvieren einer Prüfung. Performance-based Contracting kommt zunehmend häufiger im **B2B-Segment** bei maschinen- und ressourcenintensiven, produzierenden Unternehmen zum Einsatz. Durch die Verschiebung der Eigentumsverhältnisse und Anreize können Anbietende besser von zirkulären Wertversprechen profitieren und die erzeugten Wertsteigerungen durch ressourcenschonendere und langlebigere Produkte leichter und nachhaltiger realisieren



Kernaspekte (Auszug)	Herausforderungen (Auszug)
<p>Kundenverständnis: Da es auf die erbrachte Leistung ankommt, muss das zugrunde liegende Kundenbedürfnis exakt verstanden werden und der Mehrwert gegenüber nicht leistungs-basierten Angeboten muss gegeben sein.</p> <p>Internalisierung von Verbesserungen: Die Attraktivität liegt darin, dass Kosten- und Ressourceneinsparungen beim genutzten Produkt oder den zugrunde liegenden Prozessen direkt monetären Wert erbringen. Diese Angleichung der Anreize, kombiniert mit dem Fachwissen, das gerade ein Produkthersteller über seine Ware hat, ermöglicht Win-Win-Lösungen.</p>	<p>Variable Abrechnung: Wo vorher im B2B-Bereich Produkte gekauft und Investitionen getätigt wurden, wird nun flexibel, leistungs-basiert und dadurch gegebenenfalls fluktuierend bezahlt. Dies erhöht den Aufwand für Einkauf und Controlling beim Abnehmenden, weswegen der erwartete Nutzen durch die Lösung diese Nachteile aufwiegen muss.</p> <p>Was ist die Leistung? Die Performance muss mess- und kalkulierbar sein. Klar definierte KPIs sind entscheidend. Mess- und Kausalitätsprobleme kommen auf, wenn die Natur der Performance mehr qualitativ anstatt quantitativ ist oder wenn die Methoden zur Überprüfung der Leistung aufdringlich sind</p>



7 Prinzipien für ein Circular Product-as-a-Service am Beispiel von BlueMovement

Product-as-a-Service (E1) gilt als ein Geschäftsmodell, das Ressourcen spart, die Rückführung erleichtert und Service-Potenziale schafft. Damit sich ein Produkt damit durchsetzen kann, muss es für drei Zielgruppen erfolgreich sein: für den Kunden, den Planeten und das Unternehmen.

- **Kund:innen** werden es nur nutzen, wenn sie ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis erhalten.
- **Der Planet** profitiert nur, wenn weniger Ressourcen verbraucht werden.
- **Unternehmen** zielen auf ein rentables Geschäft ab.

	Kunde	Planet	Unternehmen
1. Attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis	X		X
2. Verwendung von erneuerbaren oder recycelten Materialien		X	X
3. Produktdesign für Reparatur, Demontage und Recycling		X	X
4. Langlebiges Produktdesign		X	X
5. Minimierung der Lieferkosten			X
6. Erfassung und Zugriff auf den Produktzustand	X		X
7. Zuverlässige Zahlungen	X		X

“Circular-Product-as-a-Service-Modelle sind dann erfolgreich, wenn sie einen maßgeblichen Service-Vorteil ausspielen können.“



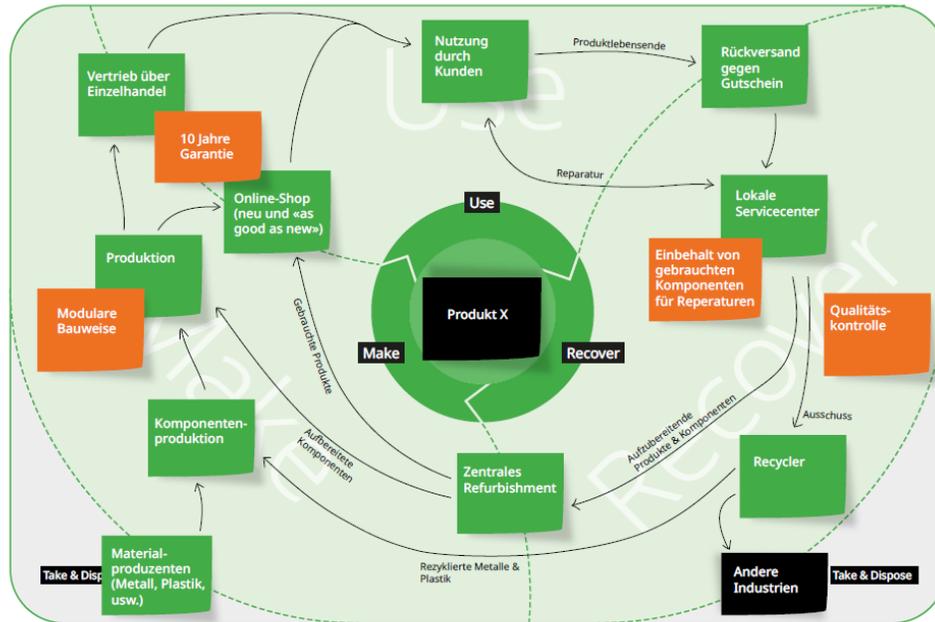
Patrick Hyscher



Ideen zu einem zirkulären Ökosystem mit Geschäftsmodellen formen

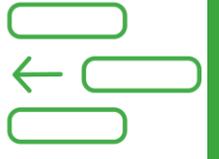


Der Circular Canvas

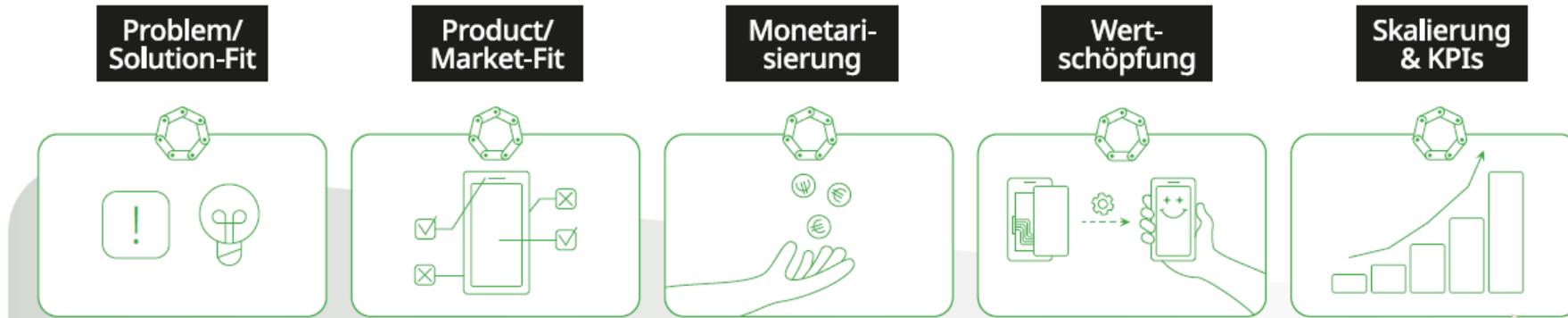


Partner integrieren, Lösung testen und umsetzen

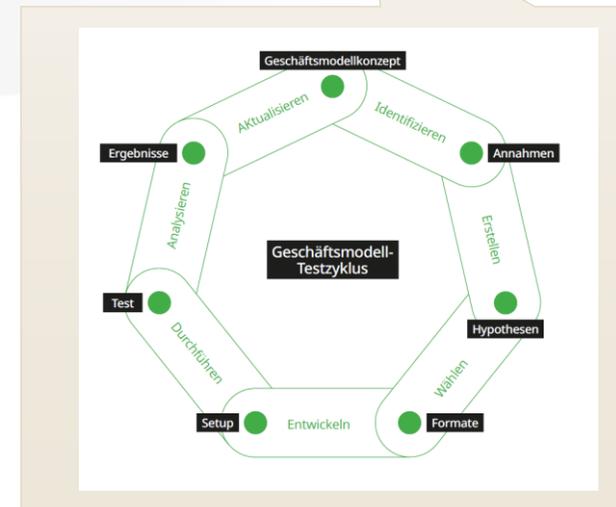
6. Incorporate



7. Implement



Abnehmende Ungewissheit/abnehmendes Risiko





Die zirkuläre Veränderung internalisieren

Kognitive Faktoren: Was sich im Kopf abspielt, ist zentral

Dynamische Fähigkeiten: Wahrnehmen, Aktivieren und Neuausrichten

Verhaltensweisen:
Das Tun steuert die Veränderung

Mit passenden **Anreizsystemen** das Richtige belohnen (z.B. KPIs)

Circular Economy nicht nur anstoßen, sondern verankern

„Bei BASF wurde ein **Circular-Economy-Programm** aus der zentralen Strategieabteilung heraus gestartet: mit einem klaren **Vorstandsauftrag und Budget**, aber auch mit größtmöglicher Flexibilität in der Umsetzung.

Die Grundidee: Anreize für die Geschäftsbereiche zu schaffen, Experimente und Pilotprojekte zu starten und durch eine **Co-Finanzierung** das Risiko zu senken. Die Unternehmensbereiche erhalten **50 % der Projektsumme** als Geld- oder Arbeitsleistung und werden für bis zu drei Jahre unterstützt.“



Talke Schaffranek



Kristina Kölling

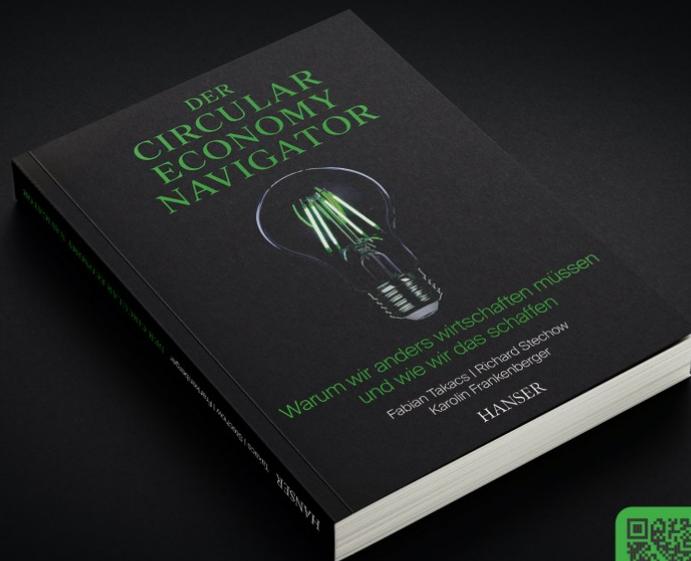
„Die Gründung **des Circular Solution Labs** bei Tchibo haben wir angestoßen, weil die Transformation zu mehr Zirkularität im Unternehmen eine neue Herangehensweise braucht. Ein ausgewähltes, **fünfköpfiges Team** entwickelt hier gemeinsam mit den Fachabteilungen innovative, kreislauffähige Produkte und Geschäftsmodelle.

Zu Beginn war es jedoch notwendig, das Lab im Unternehmen bekannt zu machen. Die **Academy** spielte hierbei eine entscheidende Rolle: Innerhalb weniger Monate konnten über **15 % der Mitarbeitenden in der Unternehmenszentrale** durch Basis-Kurse geschult werden. Mittlerweile kommen viele Kolleg:innen aktiv mit Lösungsansätzen auf das Lab zu.“

Dienstag 18. November 2025, 14.00–18.00 Uhr

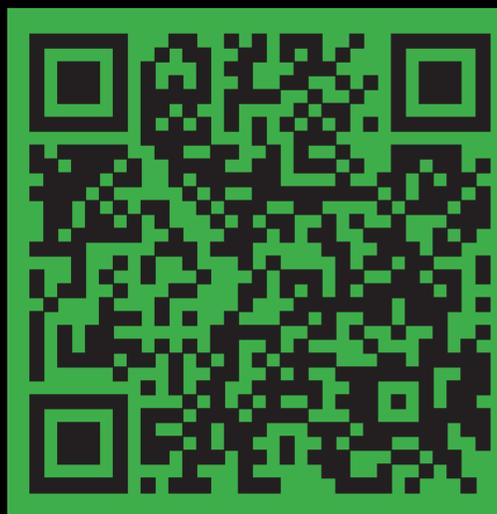
BUCH-LAUNCH & ECOSYSTEM-EVENT

Wir laden herzlich in den Square der Universität St. Gallen ein
Dr. Fabian Takacs | Richard Stechow | Prof. Karolin Frankenberger



 **Universität St. Gallen**
Institut für Betriebswirtschaft

Anmeldung mit QR-Code oder unter:
www.circulareconomynavigator.com
Es gibt eine beschränkte Platzanzahl



Dr. Fabian Takacs



Richard Stechow



Prof. Karolin
Frankenberger

Das erwartet dich:

- **Buch-Launch und grosses Dankeschön**
Einblicke hinter die Kulissen des Buches
- **Knackige Keynotes aus Praxis und Forschung**
Kontributoren und zirkuläre Pionierinnen teilen ihre Einsichten
- **Networking im Circular Economy Navigator Ecosystem**
Angeleiteter Austausch unter Enthusiastinnen und Pionieren
- **Apéro**

Keynote-Speaker



Prof. Annette
Kehnel:
Historikerin und
Buchautorin



Steffen Erath:
Head of Inno-
vation & Sustaina-
bility Hansgrohe



Oliver
Brunswiler:
Multiverwaltungs-
rat & Innovations-
beschleuniger



Prof. Judith Walls:
Nachhaltigkeitsex-
pertin Universität
St. Gallen (IWO-
HSG)



Prof. J. Peter
Murmann:
Geschäftsführen-
der Direktor des
IFB-HSG

Buchbestellung mit QR-Code oder unter:
www.circulareconomynavigator.com





University of St.Gallen

Suffizienz

Fabian.Takacs@unisg.ch

From insight to impact.

Forschung trifft auf Praxis



CATALYSING bottom-up THE CIRCULAR ECONOMY TRANSITION IN THE LAKE CONSTANCE REGION

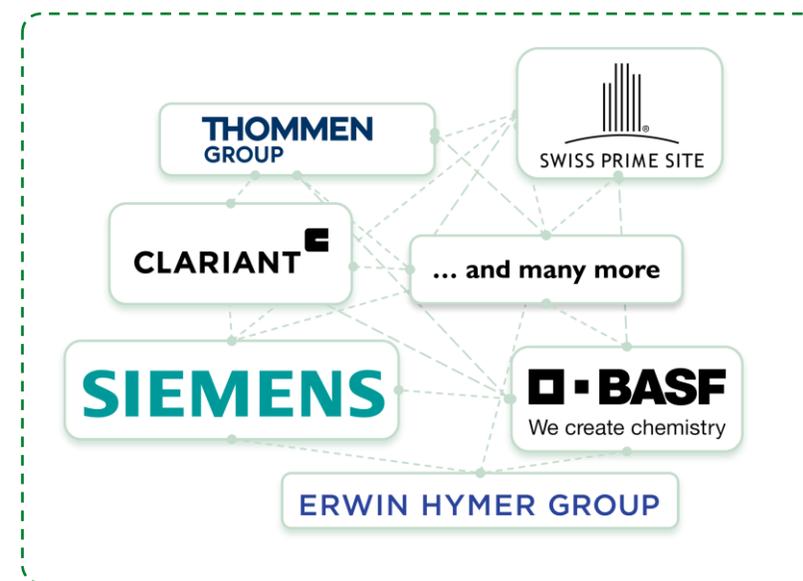


BUILDING top-down CIRCULAR CAPACITY THROUGH CROSS-INDUSTRY EXCHANGE



MISSION

Zentrale Drehscheibe für Kreislaufwirtschaft, Innovation und ökonomisch tragfähige Nachhaltigkeit in der Bodenseeregion.



MISSION

Der Circle bringt Führungskräfte zusammen, um eine vertrauensvolle Umgebung für die Diskussion von Führungsherausforderungen beim Übergang zu einer CE zu schaffen.

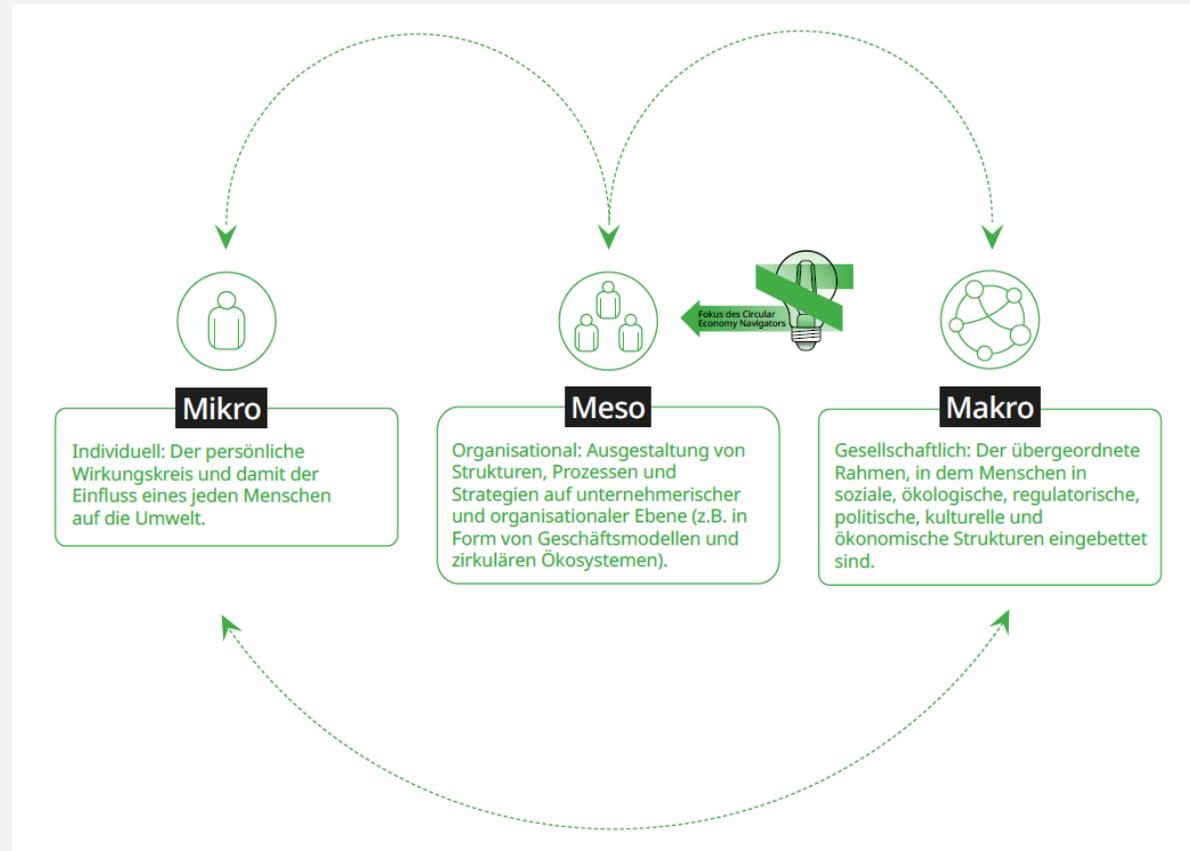
EFFIZIENZ

KONSISTENZ

SUFFIZIENZ+

Der Nachhaltigkeitsdiskurs findet meistens auf drei Ebenen statt

Wo liegt der grösste Hebel?



→ Oftmals Unterschätzung vorhandener Interdependenzen

Was bedeutet Suffizienz?

Suffizienz = Die Aktivität der Genügsamkeit und des Neinsagens

Reduktion

- Reduktion des Anspruchsniveaus, Senkung und Verringerung
- Praktisch:
 - Privat: Halbieren des Kleiderkonsums, Mobilitätsverhalten verändern, Toxizität in Produkten verringern

Selbstbegrenzung

- Trotz vorhandener Möglichkeit (z.B. finanziell) Versorgungsniveau halten, auf Erhöhung verzichten
- Praktisch: Anschaffungen nur dann, wenn etwas kaputt geht und nicht reparierbar ist (z.B. Maschinen), kein Kapazitätsausbau auch wenn möglich durch Kundennachfrage

Verzicht

- Vollständige Entsagung einer Option, Nicht-Konsum, Nicht-Produktion
- Praktisch: Nicht Fliegen, kein Fleisch essen, kein Auto besitzen, gewisse Kundengruppen und Ansprüche nicht bedienen

Makro: Die Notwendigkeit für Suffizienz ist gegeben

- Die **inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit** ist nicht gegeben, da keine Gesellschaft die menschlichen Grundbedürfnisse erfüllen kann, ohne die biophysikalischen Grenzen in den derzeitigen Wirtschaftssystemen zu überschreiten (O'Neill et al, 2018, Rockström et al., 2023).
- Die Umweltschäden wachsen und wachsen, bis jetzt funktioniert weder Green Growth noch andere Strategien zur relevanten Reduktion der Umweltschäden.
- Besonders: Es mangelt an theoretischer und empirischer Evidenz für die Entkopplung (engl. Decoupling) von Wirtschaftswachstum und Umweltauswirkungen (Adelman 2015; Death, 2014)
- **Die Konsequenz:** Das ökonomische Paradigma (inkl. Linearität & Wachstum) muss hinterfragt und Alternativen aufgezeigt werden. Ökologische Nachhaltigkeit wird sehr wahrscheinlich nicht ohne eine Reduzierung der wirtschaftlichen Wertschöpfung möglich sein.

Steffen et al. (2018) fordern deshalb: Wir brauchen eine “deep transformation based on a fundamental reorientation of human values, equity, behavior, institutions, economies and technologies” um zu verhindern, dass die natürliche Umwelt für Menschen und andere Arten dauerhaft unbewohnbar wird.



Makro: Green Growth – Lösungsansatz oder Illusion?

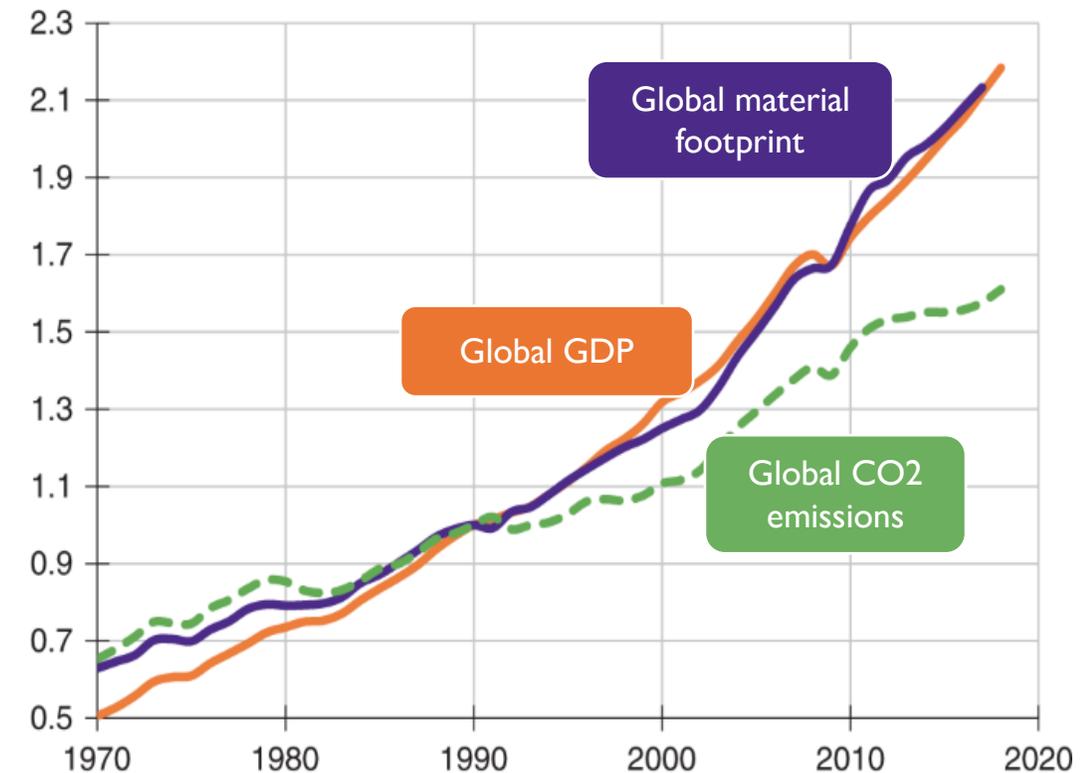
Grünes Wachstum basiert auf der Annahme einer absoluten, dauerhaften, globalen und ausreichend schnellen Entkopplung des Wirtschaftswachstums von den Umweltbelastungen.

Es gibt bis jetzt keine empirischen Belege dafür, dass eine solche Entkopplung derzeit stattfindet.

- Entkopplung ist entweder **nur relativ**, und/oder nur vorübergehend, und/oder nur lokal beobachtbar (entlang wenigen planetaren Dimensionen)
- **Relative Entkopplung:** Die Umweltverschmutzung nimmt weiter zu, jedoch langsamer als das BIP (z.B. globale CO₂-Emissionen).

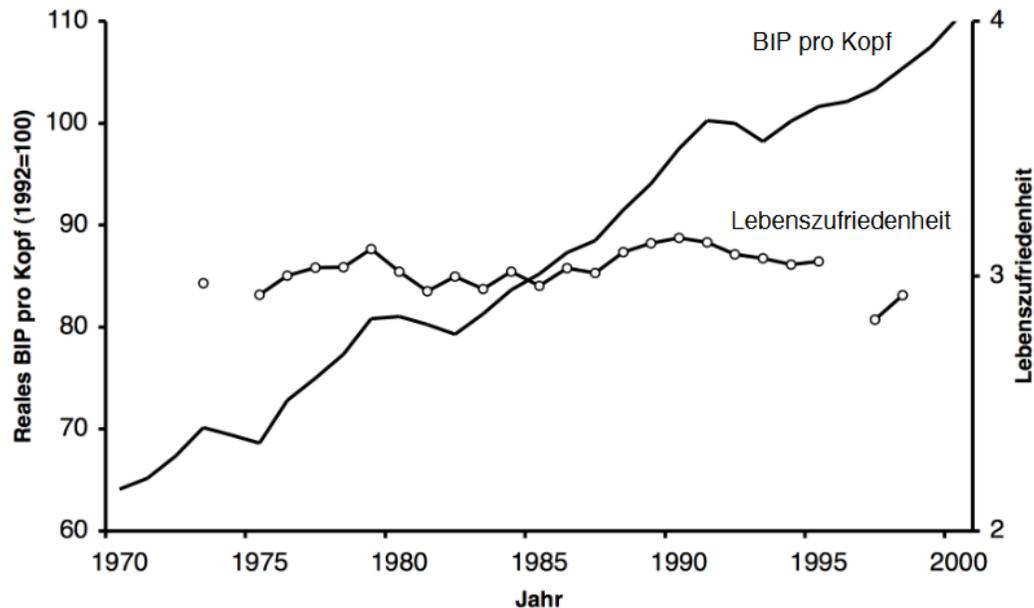
Faktoren, die eine ausreichende Entkopplung verhindern:

- Rebound-Effekte
- Problemverlagerung; begrenztes Potenzial niedriger R-Strategien
- Technologischer Wandel erzielt keine positiven Umwelteffekte
- Unterschätzte Auswirkungen von Dienstleistungen



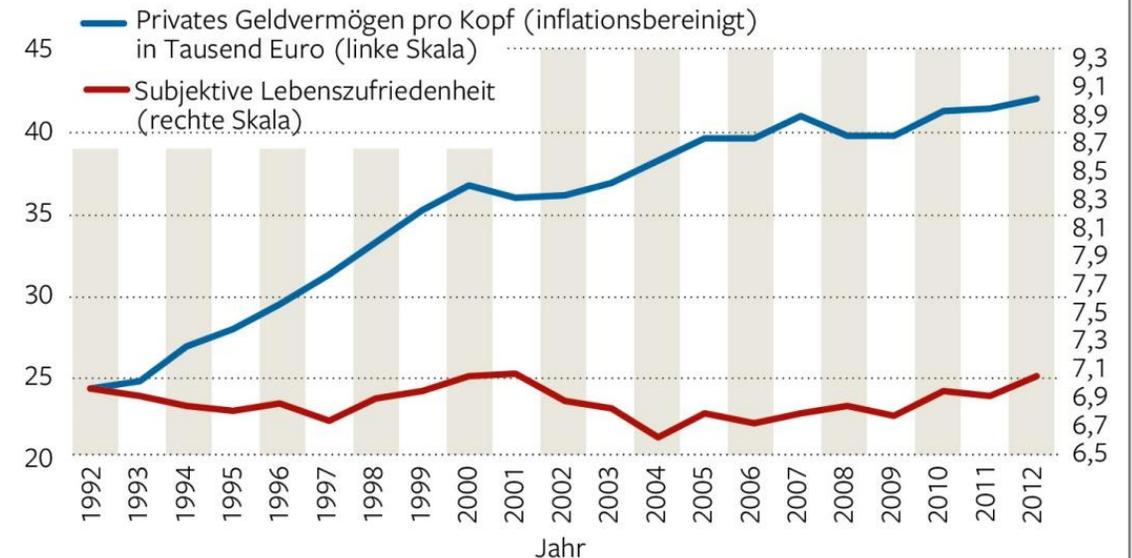
Mikro: Suffizienz thematisiert materiellen Wohlstand: z.B. Beziehung von Wohlstand & Lebenszufriedenheit?

**Pro-Kopf Einkommen und Lebenszufriedenheit
in Deutschland (1973-1998)**



Glück: Die ökonomische Analyse
(Frey & Stutzer, Universität Zürich, 2009)

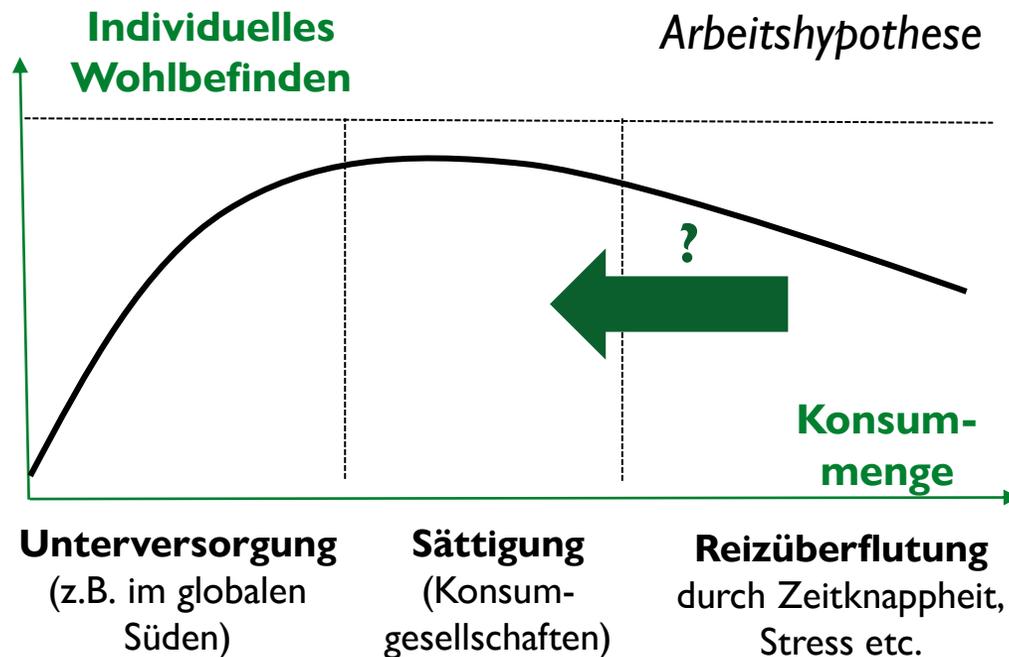
**Privates Geldvermögen pro Kopf und subjective
Lebenszufriedenheit in Deutschland (1992-2012)**



Quelle: Infografik DIE WELT; Glücksatlas (2014)

Mikro: Suffizienz thematisiert materiellen Wohlstand: z.B. Beziehung von Wohlstand & Lebenszufriedenheit?

Wie verändert sich individuelles Wohlbefinden in Abhängigkeit der Konsummenge?



Kann individuelles Wohlbefinden ab einem gewissen Konsumlevel durch Reduktion der Konsummenge erhöht werden?

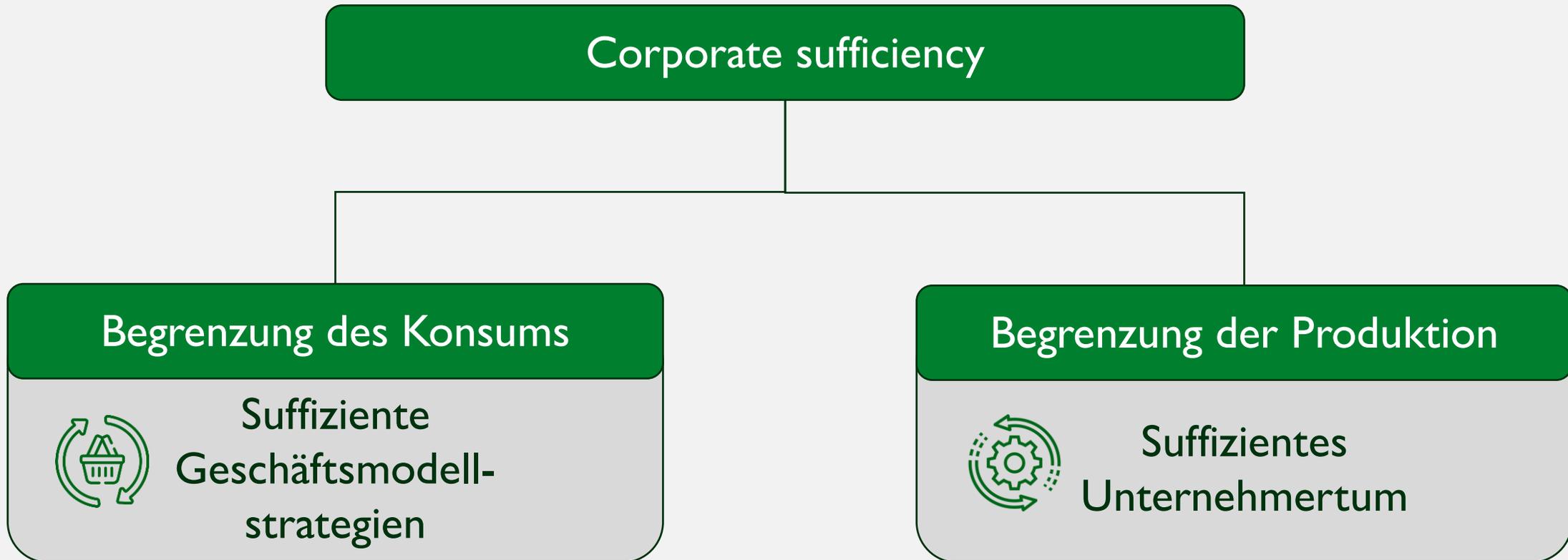
Anhaltspunkt zur Klärung der Arbeitshypothese: Das Phänomen der Beschleunigung in der modernen Welt soziologisch begreifen (Hartmut Rosa):

- **Subjektive Beschleunigung:** Empfinden von Zeitnot und Gefühl, dass Zeit ‚schneller‘ läuft
- **Technische Beschleunigung:** Verkürzung der Zeitintervalle zwischen tech. Fortschritt
- **Soziale Beschleunigung:** Verdichtung sozialer Interaktionen und Verpflichtungen



→ **Rosa's Aussage:** Entfremdung durch Beschleunigung: Stress, Unruhe und Verlust an Kontrolle über das eigene Leben.

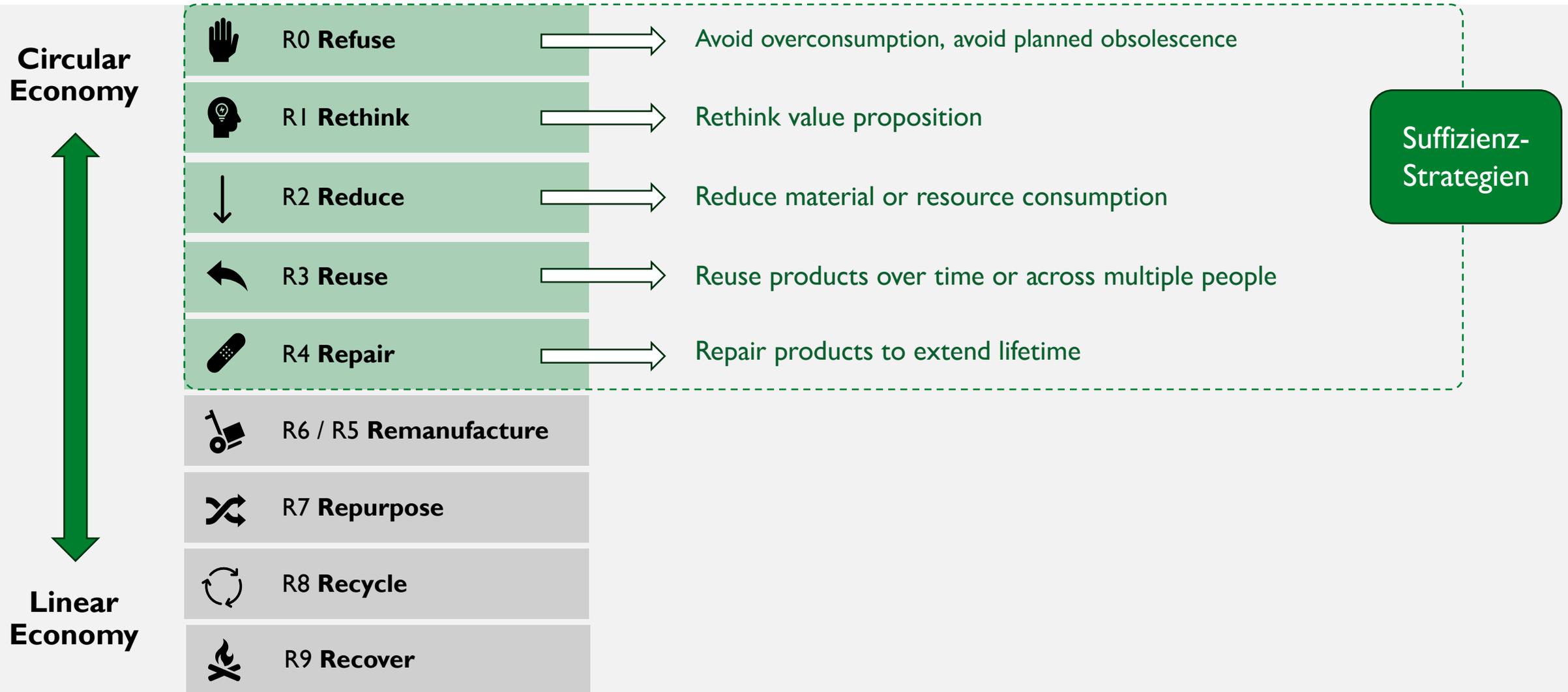
Meso: Corporate Sufficiency – zwei Perspektiven





Meso: Suffiziente
Geschäftsmodellstrategien
(höhere R-Strategien)

Meso: Suffiziente Geschäftsmodell-Strategien (Übersicht)



Meso: Suffiziente Geschäftsmodell-Strategien (Beispiele)

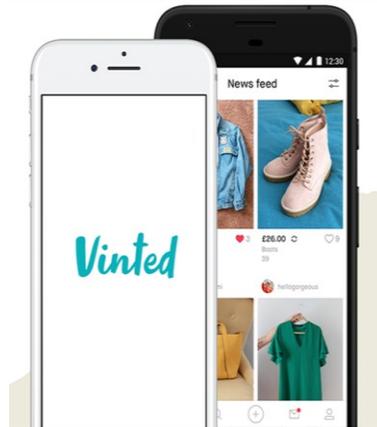


R0 Refuse

**DON'T BUY
THIS JACKET**



R1 Reuse

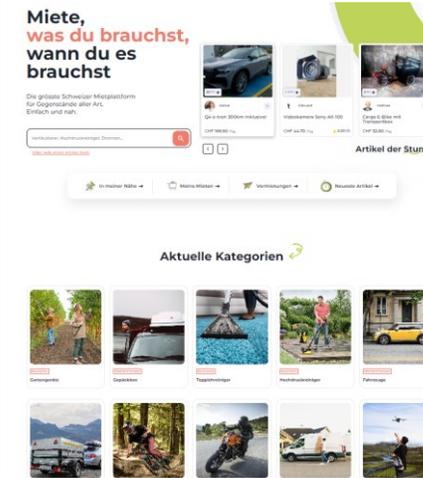


R2 Reduce



R1 Rethink

**Miete,
was du brauchst,
wann du es
brauchst**



R4 Repair

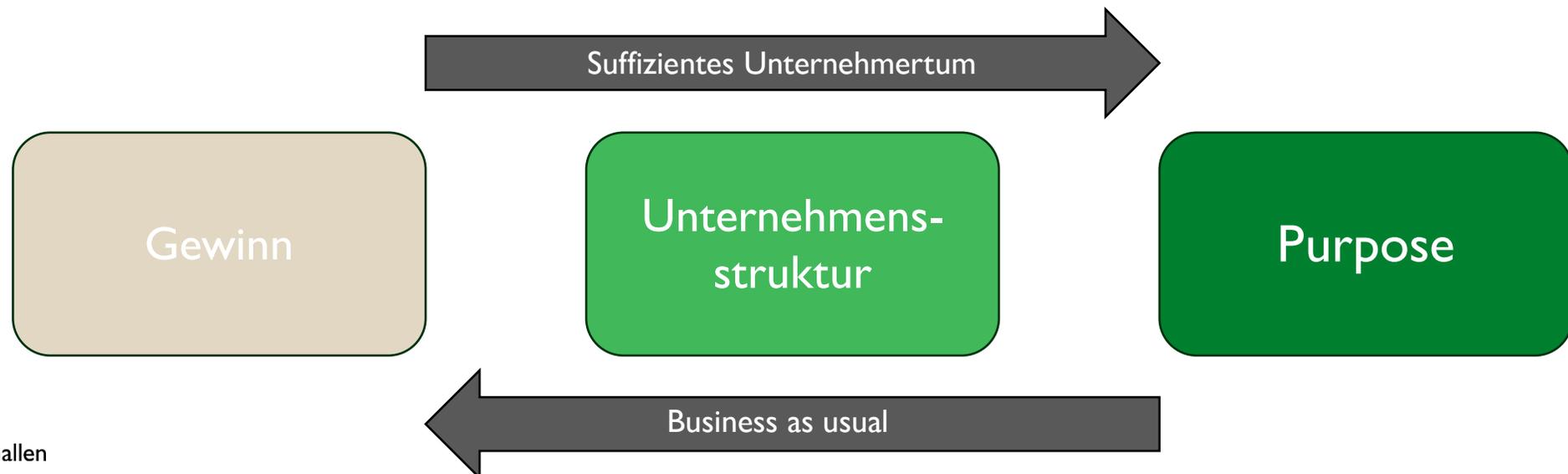




Meso: Suffizientes Unternehmertum

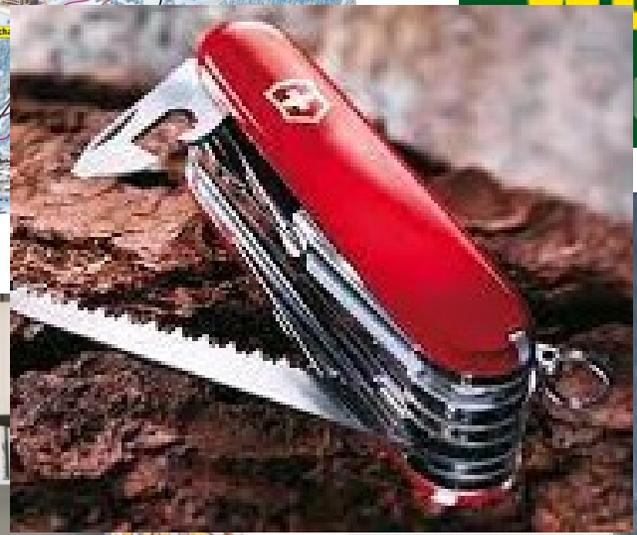
Meso: Suffizientes Unternehmertum – Umkehrung Zweck-Mittel-Relation

- **Gewinn** wird von einem **Selbstzweck** zu einem **Mittel** zur Erreichung des Corporate Purposes
- **Purpose-orientiertes Wirtschaften:** Gewinnerzielung unter Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Grenzen (d.h. Nebenbedingungen)





WIR WOLLEN JEDEN EINZELNEN
DAZU EINLADEN.
**KAUF
WENIGER.**
BIO COMPANY®



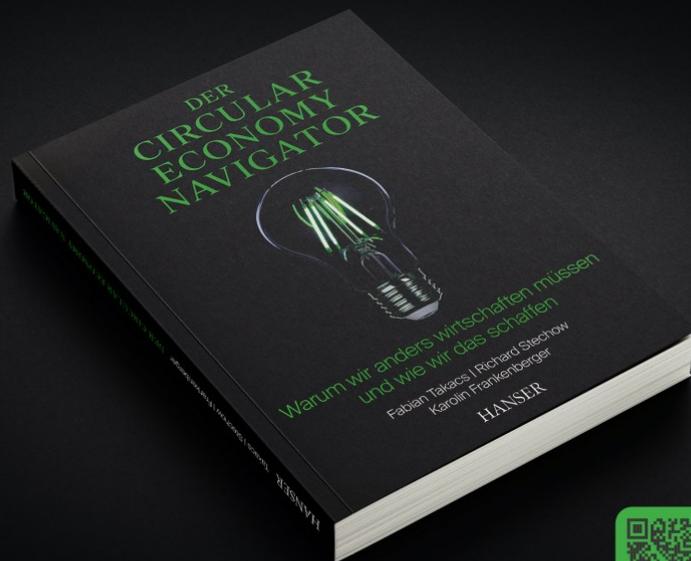
RANDEBANDI
Solidarische Landwirtschaft - Wir teilen uns die



Dienstag 18. November 2025, 14.00–18.00 Uhr

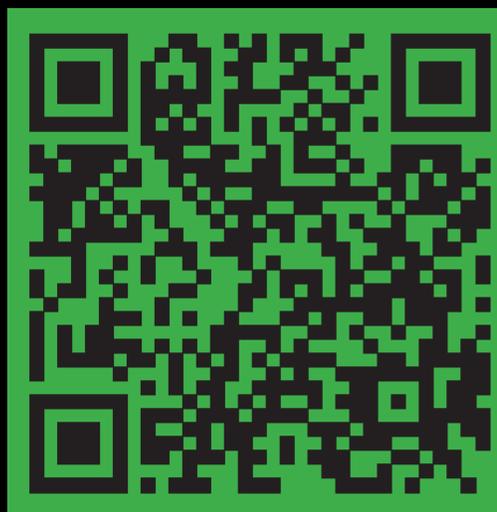
BUCH-LAUNCH & ECOSYSTEM-EVENT

Wir laden herzlich in den Square der Universität St. Gallen ein
Dr. Fabian Takacs | Richard Stechow | Prof. Karolin Frankenberger



 **Universität St. Gallen**
Institut für Betriebswirtschaft

Anmeldung mit QR-Code oder unter:
www.circulareconomynavigator.com
Es gibt eine beschränkte Platzanzahl



Dr. Fabian Takacs



Richard Stechow



Prof. Karolin
Frankenberger

Das erwartet dich:

- **Buch-Launch und grosses Dankeschön**
Einblicke hinter die Kulissen des Buches
- **Knackige Keynotes aus Praxis und Forschung**
Kontributoren und zirkuläre Pionierinnen teilen ihre Einsichten
- **Networking im Circular Economy Navigator Ecosystem**
Angeleiteter Austausch unter Enthusiastinnen und Pionieren
- **Apéro**

Keynote-Speaker



Prof. Annette
Kehnel:
Historikerin und
Buchautorin



Steffen Erath:
Head of Inno-
vation & Sustaina-
bility Hansgrohe



Oliver
Brunschwiler:
Multiverwaltungs-
rat & Innovations-
beschleuniger



Prof. Judith Walls:
Nachhaltigkeitsex-
pertin Universität
St. Gallen (IWO-
HSG)



Prof. J. Peter
Murmann:
Geschäftsführen-
der Direktor des
IFB-HSG

Buchbestellung mit QR-Code oder unter:
www.circulareconomynavigator.com



Vielen Dank für ihr Engagement!

**Wir freuen uns darauf mit Ihnen die besten Lösungen
für Sie und unseren Planeten zu finden!**

