



| BertelsmannStiftung

# Circular Economy braucht Leadership

Die entscheidende Rolle interner Champions  
für den Wandel zum zirkulären Unternehmen



BY  
UNTER  
NEHMER  
TUM



# Vorwort

Die Circular Economy gewinnt zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung. Steigende Rohstoffpreise, regulatorische Anforderungen und fragile Lieferketten zwingen Unternehmen dazu, ressourceneffiziente Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig bieten zirkuläre Ansätze neue Marktpotenziale, Kostenersparnisse und Wettbewerbsvorteile. Dennoch bleibt die Umsetzung in vielen Unternehmen eine Herausforderung.

Zahlreiche zirkuläre Initiativen verbleiben in der Konzept-, Pilot- oder Erprobungsphase und die Skalierung kommt nur langsam oder gar nicht voran. Viele Hindernisse liegen dabei auf betrieblicher Ebene. Welche Herausforderungen bestehen konkret, und wie lassen sie sich überwinden? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Berichts. Unser Ziel ist es, Unternehmen bei der Transformation zur Circular Economy zu unterstützen, Innovationspotenziale aufzuzeigen und die Umsetzung in der Praxis zu erleichtern.

Von April bis Oktober 2024 haben wir mit über 50 Unternehmensvertreter:innen gesprochen und sie gefragt: Welche Hürden erschweren die Entwicklung und Skalierung zirkulärer Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle?

Und welche Maßnahmen würden den Wandel im Unternehmen beschleunigen? Die gewonnenen Erkenntnisse stellen wir in diesem Bericht vor. Zudem waren sie die Grundlage für einen Design-Thinking-Prozess, in dem wir die Basis für praxisnahe Formate entwickelt haben, die Unternehmen beim Übergang zur Circular Economy unterstützen.

Eine zentrale Erkenntnis unserer Analyse: Der Wandel zur Circular Economy wird von besonderen Individuen getragen – den Champions des betrieblichen Wandels. Die Förderung dieser Schlüsselakteure durch Netzwerke und Kompetenzentwicklung ist essentiell, um die Transformation in Unternehmen nachhaltig voranzutreiben.

**Dr. Daniel Schraad-Tischler**

Director, Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
Bertelsmann Stiftung

**Dr. Susanne Kadner**

Co-Founder  
CIRCULAR REPUBLIC





# Executive Summary



- **Status Quo: Circular Economy gewinnt an Relevanz, Umsetzung stagniert:** Die Circular Economy gewinnt als Wettbewerbsvorteil an Bedeutung. Ressourcenknappheit, unsichere Lieferketten und geopolitische Risiken machen zirkuläre Wertschöpfungsmodelle zunehmend relevanter für Unternehmen. Dennoch bleiben Bemühungen oft auf Pilotprojekte beschränkt, während eine breite Skalierung ausbleibt.
- **Fehlende Kompetenz, mangelnder Best-Practice-Austausch und keine Karriereanreize:** Es fehlt das praktische Know-how für die Gestaltung zirkulärer Prozesse. Silostrukturen und häufig auch die fehlende strategische Verankerung verhindern Kooperation im Unternehmen und darüber hinaus. Der fehlende Austausch über Best Practices verstärkt Unsicherheiten, da Erfolgsgeschichten und Peer-to-Peer-Lernen fehlen. Zudem gelten Circular-Economy-Projekte oft als „Good-will-Initiativen“ – ohne klare Karriereperspektiven und gezielten Kompetenzaufbau bleibt das Engagement der im Betrieb Involvierten begrenzt.
- **Bestehende Unterstützungsangebote greifen zu kurz:** Viele Unternehmen nutzen E-Learnings, um Circular-Economy-Kompetenzen zu fördern, doch diese sind oft wirkungslos. Die Inhalte sind zu generisch und gehen nicht auf branchenspezifische Herausforderungen ein. Ohne praxisnahe Umsetzung bleiben sie theoretisch und bieten wenig Mehrwert. Zudem fehlt ein systematischer Ansatz, um Theorien gezielt in konkrete Transformationsstrategien zu übersetzen.
- **Interne Champions, die als treibende Kraft im Zentrum erfolgreicher Transformation stehen, erhalten oft zu wenig Unterstützung:** Diese Gestalter:innen des Wandels, sog. Promotor:innen der Transformation bauen Brücken, Netzwerke und multiplizieren positive Effekte. Sie übersetzen Circular-Economy-Konzepte in praxisnahe Strategien, vernetzen Mitarbeitende und überwinden Widerstände, um die Circular Economy strategisch zu verankern. Doch ein systematischer Ansatz zur Identifikation und Förderung fehlt – ohne gezielte Unterstützung bleiben enorme Hürden für den Aufbau von wirkungsvollen Promotoren-Netzwerken bestehen.
- **Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Circular-Economy-Promotoren-Netzwerken:** Interne Champions und Promotor:innen müssen gezielt identifiziert und mit den richtigen Kompetenzen und strategischem Einfluss ausgestattet werden. Starke Überzeugungs- und Führungskompetenzen sind hierbei essentiell, um interne sowie externe Widerstände abzubauen. Karriereanreize müssen geschaffen werden, damit die Circular Economy auch kulturell als Wettbewerbsvorteil verankert werden kann. Der Aufbau betriebsinterner Netzwerke und kurze Wege zum C-Level-Management ermöglichen die Skalierung von Circular-Economy-Initiativen. Schließlich braucht es eine unternehmensübergreifende Vernetzung, um Best Practices zu teilen und Branchenstandards zu etablieren.



# Inhalt

<b>Status Quo</b> .....	5	Um Circular Economy erfolgreich im Unternehmen zu verankern, müssen zwei Kriterien erfüllt sein .....	18	Interne Netzwerke aufbauen und Unterstützung von Top-Management sichern .....	29
Zirkuläre Geschäftsmodelle gewinnen an wirtschaftlicher Bedeutung .....	5			Unternehmensübergreifende Netzwerke etablieren .....	30
Trotz steigender wirtschaftlicher Relevanz stagniert die Transformation zur Circular Economy .....	6	<b>Interne Champions sind die Triebkräfte des Wandels</b> .....	20	<b>Call to Action: Eine kritische Masse schaffen</b> .....	31
		Interne Champions sind ein erprobtes Instrument bei der Umsetzung von Innovation und Veränderung im Unternehmen .....	21	<b>Methode</b> .....	32
<b>Drei zentrale Probleme verlangsamen die Verankerung zirkulärer Praktiken</b> .....	8	Interne Champions setzen als Promotor:innen die Circular Economy in die Praxis um, vernetzen Branchen und wirken als Multiplikator:innen .....	23	<b>Danksagung und Blick nach vorne</b> .....	33
Organisatorische Barrieren verzögern die Circular-Economy-Transformation von innen .....	9	Interne Champions sind erfolgreich, aber es gibt keinen systematischen Ansatz für deren Ausbildung, Vernetzung und Unterstützung .....	24	<b>Quellen und Impressum</b> .....	35
Es gibt keinen Austausch von Best-Practice-Beispielen – Inspiration für Maßnahmen im eigenen Unternehmen bleibt so aus .....	11	<b>Interne Champions stärken - fünf Maßnahmen</b> .....	26		
Engagement im Bereich der Circular Economy zählt nicht auf die Karriere ein .....	12	Interne Champions identifizieren .....	26		
		Überzeugungskraft und Führungskompetenzen entwickeln .....	27		
<b>Aktuelle Maßnahmen zur Verankerung von Kompetenzen greifen zu kurz</b> .....	13	Persönliche Motivation und Aha-Momente schaffen .....	28		
Bestehende Angebote fokussieren stark auf Online-Formate .....	14				



# Status Quo

## Zirkuläre Geschäftsmodelle gewinnen an wirtschaftlicher Bedeutung

Während die Circular Economy lange primär aus ökologischer Perspektive betrachtet wurde, rücken wirtschaftliche Argumente zunehmend in den Fokus. Ressourcenknappheit, fragile Lieferketten und geopolitische Unsicherheiten machen eine Umstellung auf zirkuläre Wertschöpfung unverzichtbar. Unternehmen, die frühzeitig auf Circular Economy setzen, reduzieren Abhängigkeiten von volatilen globalen Märkten und sichern sich Wettbewerbsvorteile.

## Externer Druck durch geopolitische Herausforderungen, Lieferkettenunsicherheit und Regulatorik nimmt zu

Die Fragilität internationaler Handelsstrukturen wurde in den letzten Jahren immer wieder sichtbar. Ereignisse wie die Blockade des Suezkanals, der Krieg in der Ukraine oder die Halbleiterkrise in Taiwan haben die Anfälligkeit linearer Geschäftsmodelle offengelegt. Besonders stark wirkt sich die enge Verzahnung multinationaler Lieferketten aus: Während manche Industrien geopolitische

Schocks abfedern können, führen sie in vielen Branchen zu erheblichen wirtschaftlichen Einbrüchen [1]. Darüber hinaus ist der Industriestandort Deutschland stark abhängig vom Import relevanter Rohstoffe wie Metallerze und Seltene Erden. Gleichzeitig nimmt der regulatorische Druck zu. Die Europäische Kommission verschärft mit Maßnahmen wie der Ökodesign-Verordnung (2024) und dem für 2026 geplanten dritten Circular Economy Action Plan (CEAP) die Anforderungen an Ressourceneffizienz und Materialkreisläufe. In Deutschland wird die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) 2025 in die Umsetzung starten

## Zirkularität als Hebel für Resilienz, Planbarkeit und neue Wertschöpfungspotenziale

Neben diesen externen Faktoren eröffnen sich durch zirkuläre Geschäftsmodelle erhebliche wirtschaftliche Chancen. Steigende Rohstoffpreise und globaler Preisdruck erfordern innovative Strategien zur Kostensenkung. Unternehmen mit zirkulären Strukturen sind resilienter, unabhängiger von Rohstoffmärkten und können stabilere Preisstrategien verfolgen [2]. Zudem ermöglichen „As-a-Service“-Modelle wiederkehrende Umsätze und können die klassische „Sell & Forget“-Produktstrategie ablösen.



Aufgrund des dramatischen Anstiegs der Rohstoffpreise in den frühen 2000ern standen wir vor der Entscheidung, entweder unsere Qualität zu opfern und uns im Wettbewerb mit ausländischen Billiganbietern aufzureiben oder schlichtweg nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein. Die Circular Economy bot uns einen dritten Weg: Durch die Rücknahme unserer Wasserzähler haben wir einen konstanten Zugriff auf Rohstoffe gesichert und gleichzeitig die Bindung zu unseren Kunden deutlich gestärkt.

**Wilhelm Mauß**

Geschäftsführer der  
Lorenz GmbH & Co. KG

Die Transformation zur Circular Economy ist somit keine bloße Reaktion auf externe Herausforderungen, sondern ein zentraler Hebel für wirtschaftliche Stabilität, Planbarkeit und neue Wertschöpfungspotenziale. Wer frühzeitig handelt, sichert sich langfristige Vorteile in einem zunehmend unsicheren globalen Umfeld.

## Trotz steigender wirtschaftlicher Relevanz stagniert die Transformation zur Circular Economy

Obwohl die wirtschaftliche Bedeutung der Circular Economy merklich wächst und sie durch geopolitische Rahmenbedingungen begünstigt wird, bleibt die Transformation oft auf Pilotprojekte beschränkt. Ein umfassender Wandel ist bislang nicht erkennbar.

## Die Relevanz der Circular Economy im unternehmerischen Diskurs steigt rapide

Die Circular Economy wird in Politik und Wirtschaft zunehmend als Schlüssel zur Lösung drängender Herausforderungen wie Rohstoffknappheit, Klimawandel und wirtschaftlicher Resilienz angesehen. Zeitgleich ist die Zahl der Circular-Economy-bezogenen Projekte in Unternehmen stetig gestiegen - 77 % der Unternehmen in Europa greifen das Thema mittlerweile in ihren Nachhaltigkeitsberichten oder strategischen Initiativen auf [3,4]. Diese Entwicklung unterstreicht ein wachsendes Bewusstsein und Engagement für die Transformation.

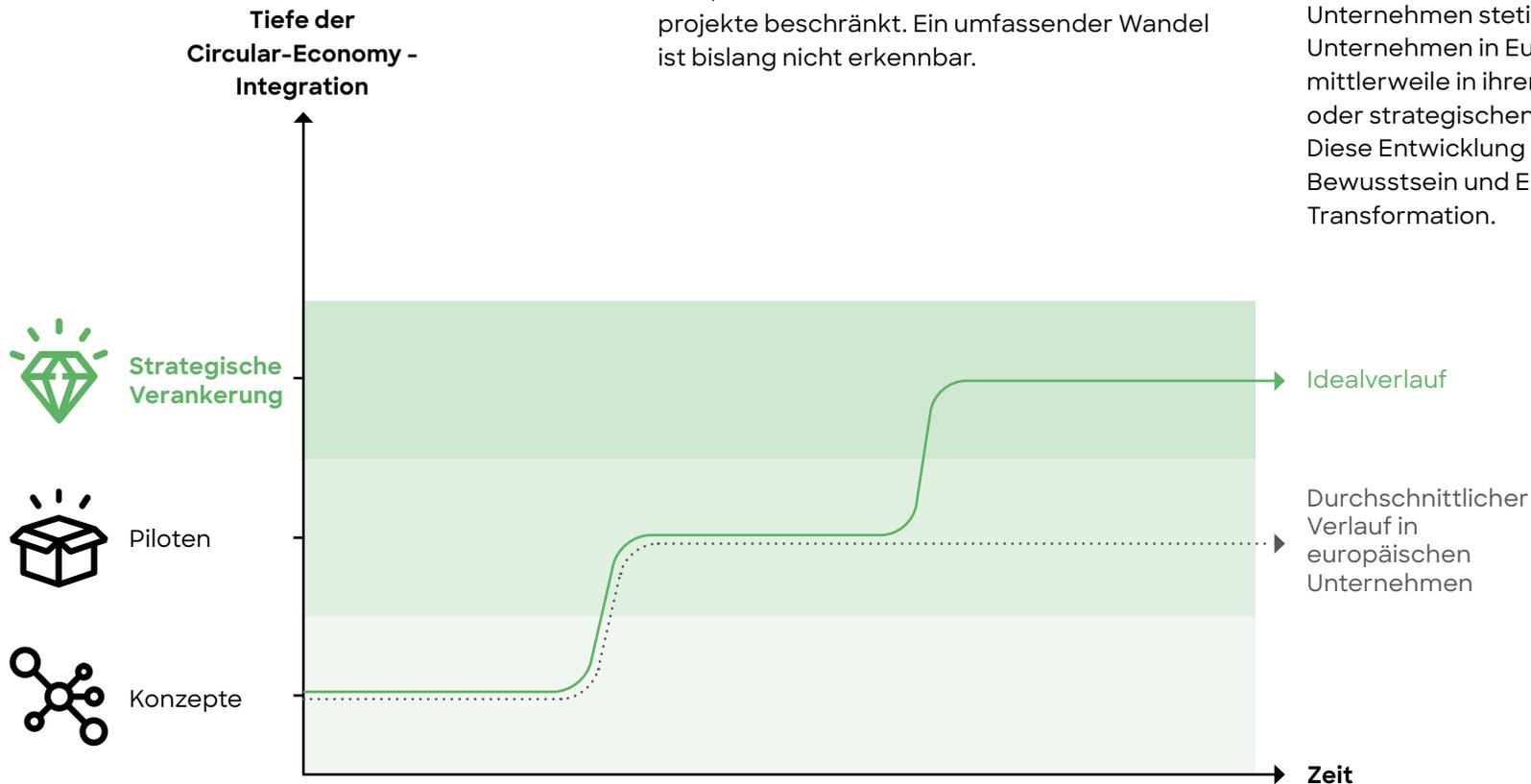


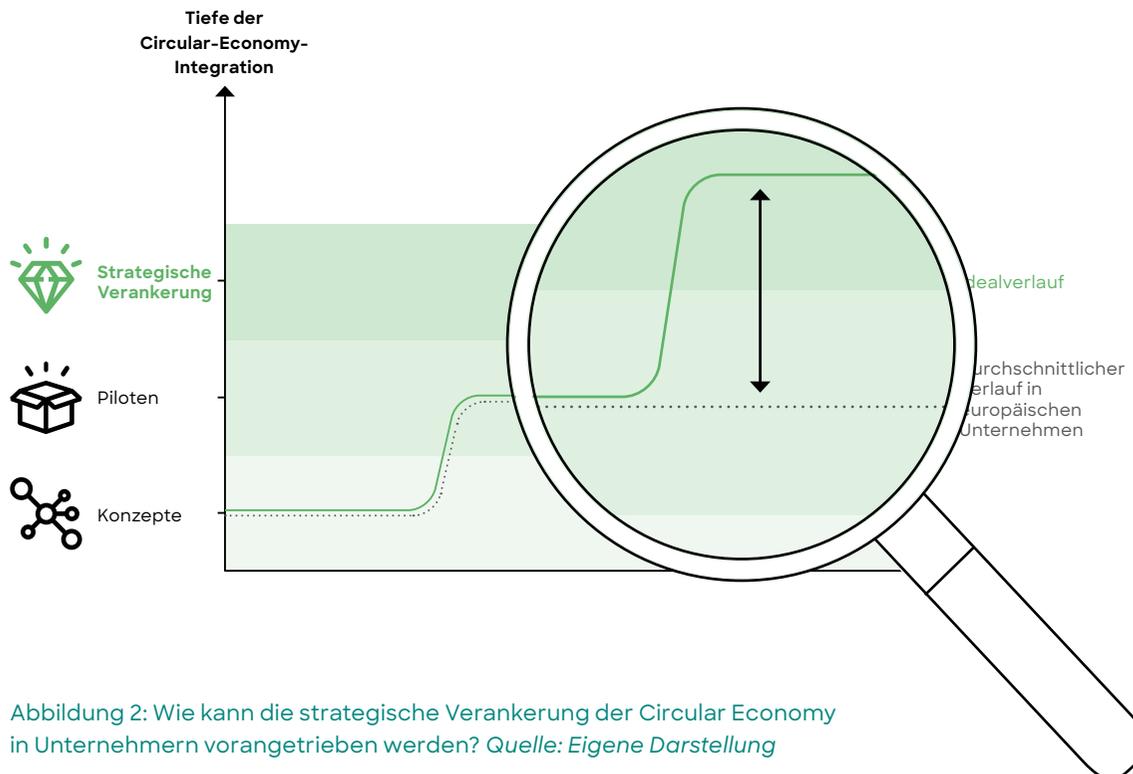
Abbildung 1: Die Circular-Economy-Transformation stagniert in einem "Piloten-Stadium"

## Eine gesamtwirtschaftliche Transformation ist nicht erkennbar

Trotz wachsendem Bewusstsein für die Circular Economy bleibt die Umsetzung in Unternehmen hinter den Erwartungen zurück. Lediglich 22 % der Unternehmen können mindestens einen der von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) definierten Circularity-Indikatoren berichten [4], was darauf hindeutet, dass viele Initiativen über Konzept- oder Pilotphasen nicht hinauskommen und nicht skaliert werden.

Parallel dazu steigt der gesamtwirtschaftliche Materialverbrauch weiter an. In der EU beträgt der jährliche Materialverbrauch pro Kopf 18 Tonnen, in Deutschland sogar 21 Tonnen, und somit fast das dreifache des nachhaltigen Höchstmaßes von 8 Tonnen [5]. Zwar erreichte die Sekundärmaterialquote in der EU 2023 mit 11,8 % ihren bisherigen Höchststand, doch mit einem langsamen Anstieg von 10,7 % im Jahr 2010 bleibt die Entwicklung träge [6]. Dies bestätigt den Eindruck einer stockenden Transformation.

Zwar gibt es positive Entwicklungen bei der Umsetzung von Circular-Economy-Ansätzen, bislang ist die notwendige strategische Verankerung allerdings noch nicht in der Breite erkennbar. Die zentrale Herausforderung bleibt daher:



**Was hindert Unternehmen an der Skalierung und strategischen Verankerung der Circular Economy? Und was ist nötig, um diese Hürden zu überwinden?**

Abbildung 2: Wie kann die strategische Verankerung der Circular Economy in Unternehmen vorangetrieben werden? Quelle: Eigene Darstellung



# Drei zentrale Probleme verlangsamen die Verankerung zirkulärer Praktiken

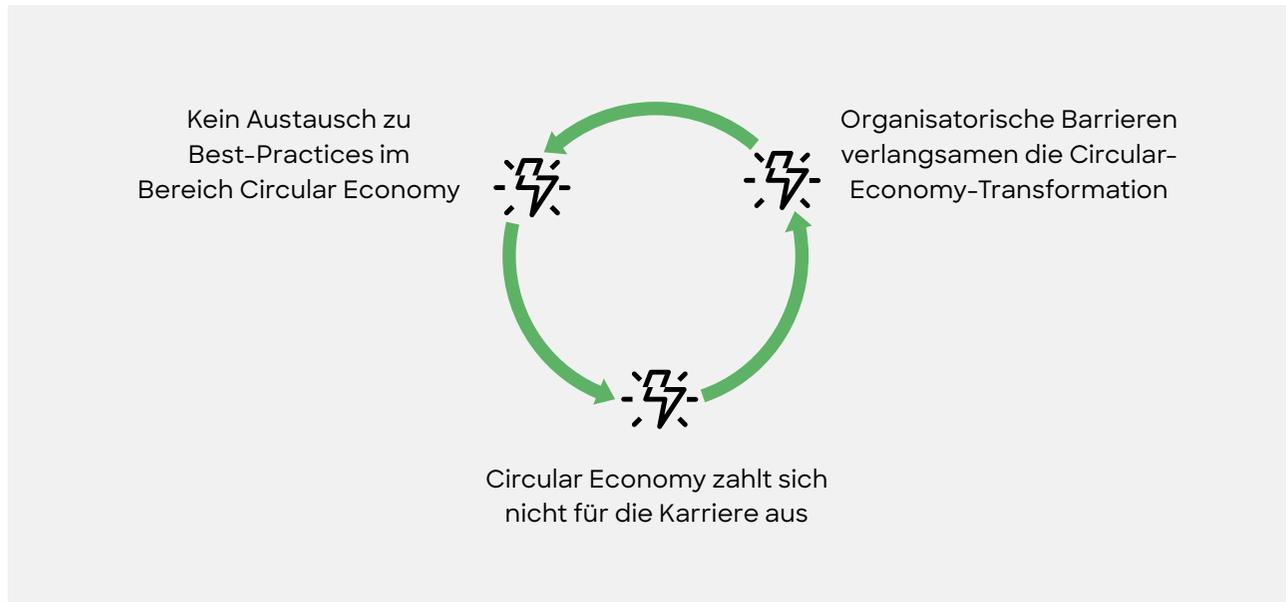


Abbildung 3: Drei Probleme behindern die Verankerung zirkulärer Praktiken im Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Transformation hin zur Circular Economy wird durch drei betriebliche Hindernisse gehemmt, die in den organisatorischen Strukturen, der Unternehmenskultur und den Karrierechancen

in den Unternehmen verwurzelt sind. Diese Probleme verhindern eine effektive Integration und unternehmensweite Skalierung von Circular-Economy-Praktiken.





## Organisatorische Barrieren verzögern die Circular-Economy-Transformation von innen

Trotz zahlreicher Bemühungen stehen Unternehmen bei der Umsetzung der Circular Economy vor erheblichen organisatorischen Herausforderungen. Diese Hürden ähneln Veränderungsprozessen in anderen betrieblichen Bereichen. Sie sind jedoch besonders ausgeprägt, da die Circular Economy nahezu alle Unternehmensbereiche betrifft und umfassende sowie gut abgestimmte strukturelle Anpassungen erfordert.

### **Es fehlen nicht nur notwendige Kompetenzen - Existierende Kompetenzen können mangels interner Kooperation nicht effizient genutzt werden**

Viele Unternehmensprozesse und -strukturen wurden über Jahrzehnte auf lineare Wirtschaftspraktiken hin ausgerichtet und erfordern für eine erfolgreiche Umstellung auf die Circular Economy tiefgreifende Veränderungen.

In einer Circular Economy endet der Produktlebenszyklus nicht mit dem Verkauf, sondern umfasst potenziell auch Rücknahme, Zerlegung und Wiederaufbereitung. Fehlende unternehmensinterne Expertise in technischer Umsetzung, Strategie und Führung von Circular-Economy-Projekten führt zu unklaren Verantwortlichkeiten und schwer realisierbaren Initiativen. Zudem übersteigen diese Anforderungen oft die Kapazitäten einzelner Abteilungen und machen eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Die etablierte lineare Unternehmenskultur mit hierarchischen Strukturen und starren Prozessen behindert aber die notwendige Kooperation. Solche Silostrukturen erschweren die Integration von Circular-Economy-Praktiken im Unternehmen sowie entlang der Wertschöpfungskette. Das Bewusstsein für die erforderlichen kulturellen Veränderungen hin zu zirkulären Geschäftsmodellen ist häufig unzureichend ausgeprägt. Diese internen Barrieren, die die Umsetzung und Skalierung von Circular-Economy-Maßnahmen hemmen, sind in Abbildung 4 dargestellt.

## Die Transformation zur Circular Economy wird häufig nicht priorisiert

Die häufig fehlende kulturelle Verankerung der Circular Economy wird durch ausbleibende strategische Entscheidungen für zirkuläre Geschäftsmodelle verstärkt. Entscheidungsträger:innen zögern, Maßnahmen zu priorisieren, die im bestehenden Geschäft oder in den Abteilungen auf wenig Rückhalt stoßen. Zirkuläre Ansätze werden daher häufig als zusätzliche Aufgaben wahrgenommen, statt als integraler Bestandteil des Kerngeschäfts.

Nachhaltigkeitsabteilungen, die oft für Circular-Economy-Initiativen verantwortlich sind, haben in der Regel begrenzten strategischen Einfluss, da ihr Fokus primär auf Regelkonformität und weniger auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle liegt. Ohne eine klare Verankerung der Circular Economy in der Unternehmensstrategie fehlt es an langfristiger Unterstützung und unternehmensweiter Akzeptanz. Infolgedessen bleiben Initiativen isoliert, kommen selten über die Konzept- oder Pilotphase hinaus und entfalten keine systemische Wirkung.

### Organisatorische Herausforderungen

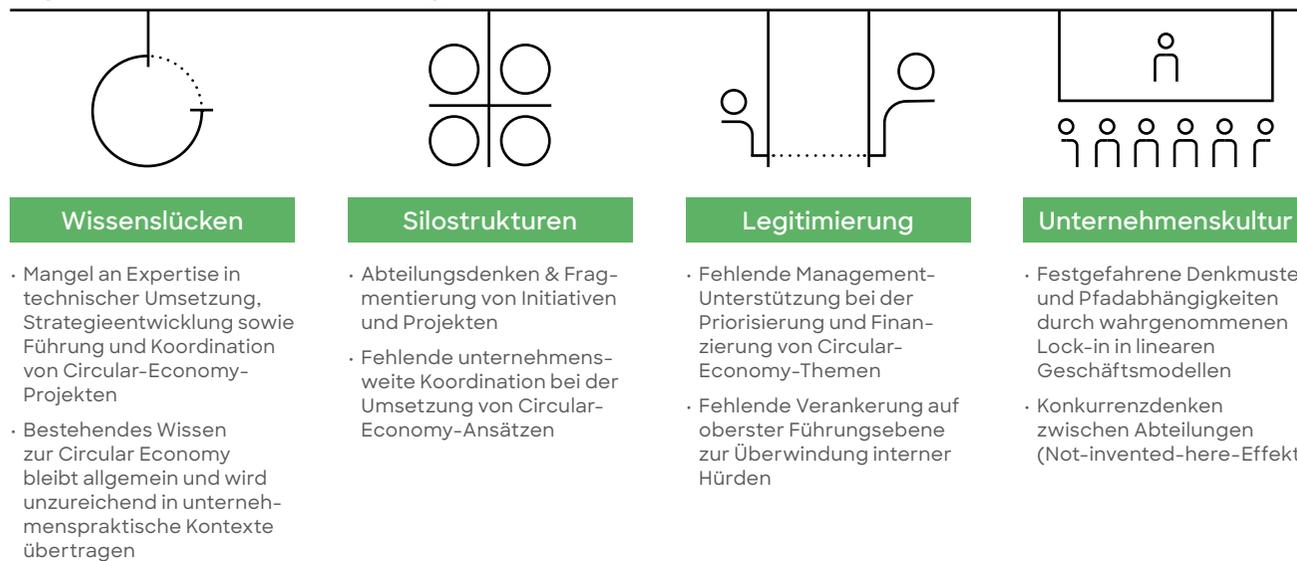


Abbildung 4: Vier Faktoren hemmen die Circular-Economy-Transformation von innen.

Quelle: Interviewdaten von CIRCULAR REPUBLIC und der Bertelsmann Stiftung



Im Rahmen meiner Arbeit mit zahlreichen Unternehmen aus unterschiedlichsten Industrien hat sich immer wieder gezeigt, dass Nachhaltigkeitsabteilungen oft nicht das nötige strategische Durchsetzungsvermögen haben, um Circular-Economy-Themen im Unternehmen voranzutreiben. Oft fehlt dort zudem das entsprechende Budget für die Umsetzung. In meinen Augen macht es daher viel mehr Sinn, Circular Economy in den Innovations- oder sogar Strategieabteilungen anzusiedeln. Von dort aus kann es deutlich schneller Momentum entfalten.

**Susanne Mira Heinz**

Initiatorin, *Circular Thinking*

## Es gibt keinen Austausch von Best-Practice-Beispielen – Inspiration für Maßnahmen im eigenen Unternehmen bleibt so aus

Ein wesentlicher Engpass bei der Umsetzung der Circular Economy ist der begrenzte Austausch praxisnaher Best Practices. Unternehmen fehlt es an konkreten Fallstudien, die erfolgreiche Circular-Economy-Strategien veranschaulichen, sowie an fachlich und auch emotional überzeugenden Erfolgsgeschichten, die den praktischen Nutzen und die wirtschaftliche Relevanz verdeutlichen. Zudem ist Peer-to-Peer-Lernen, also der direkte Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Unternehmen, kaum etabliert.

Ohne greifbare Vorbilder fehlt es Unternehmen häufig an Orientierung und Inspiration, um eigene Circular-Economy-Initiativen zu starten. Der fehlende Zugang zu Erfolgsgeschichten und bewährten Maßnahmen führt zu Unsicherheit und einem zögerlichen Umgang mit Circular-Economy-Themen. Umsetzungsprobleme treten in den Vordergrund und Hürden werden in der Wahrnehmung übergroß. Praxisnahe und kontextspezifische Beispiele könnten jedoch Vertrauen in das Potential der Circular Economy schaffen und als wichtige Motivation dienen, die Transformation aktiv voranzutreiben.



Externe Impulse und Best Practices sind unglaublich wertvolle Inspirationsquellen – da sprudelt es förmlich an Ideen. Zu sehen, was andere Unternehmen bereits erfolgreich umsetzen und welche Erfolgsfaktoren hinter zirkulären Modellen stehen, ist essenziell. Ein gutes Beispiel kann oft der entscheidende Impuls für ein Umdenken sein.

**Carola Wennemann**  
Strategy Project Manager  
Webasto



Man braucht einfach nachvollziehbare Anwendungsfälle, die sich klar rechnen, um Menschen im Unternehmen von der Circular Economy zu überzeugen. Diese ‘Der-Groschen-ist-gefallen’-Momente sind unverzichtbar. Dem Vorstand muss klar sein: Wer jetzt nicht handelt, lässt Geschäftsmöglichkeiten ungenutzt auf der Straße liegen.

**Thomas Fetting**  
Group Director  
WILO SE



Eine engagierte Peer Group mit konkreten Ideen zur Circular Economy bietet eine solide Grundlage, Umsetzungsherausforderungen gemeinsam und über Unternehmensgrenzen hinweg anzugehen. Der Austausch von Wissen – insbesondere auch über Fehler und Herausforderungen – bietet wertvolle Lernmöglichkeiten. Gleichzeitig spielt aktives Community Management innerhalb des Unternehmens eine entscheidende Rolle, um die Transformation erfolgreich in die Praxis zu bringen.

**Stefan Opitz**

Leiter

*CIRCO-Hub, efa – Effizienz-Agentur NRW*



Für die breite Umsetzung der Circular Economy braucht es mehr als nur die üblichen ‚Überzeugungstäter‘. Engagement in diesem Bereich muss für alle Mitarbeitenden interessant und greifbar werden. Nur so kann die Circular Economy aus ihrer Nische geholt und im gesamten Unternehmen verankert werden.

**Dr. Saskia Juretzek**

Head of Sustainability

*Tengelmann Twenty-One KG*

## Engagement im Bereich der Circular Economy zahlt nicht auf die Karriere ein

Die Motivation zur Umsetzung der Circular Economy ist vielschichtig und unterscheidet sich oft zwischen Mitarbeitenden und Organisationen. In vielen Unternehmen treiben vor allem persönlich engagierte Einzelpersonen Circular-Economy-Initiativen voran – oft ohne messbaren Nutzen für ihre Karriere. Häufig basiert das Engagement von Individuen auf persönlicher Überzeugung und Sinnstiftung, während unternehmerische Anreize wie neue Geschäftsfelder, regulatorische Anforderungen und Wettbewerbsdruck eine nachgeordnete Rolle spielen. Diese Projekte werden im Unternehmen als „Goodwill“-Maßnahmen betrachtet, die außerhalb des Kerngeschäfts stehen und geringe strategische Relevanz besitzen. Die fehlende Verbindung zwischen individueller und organisatorischer Motivation führt dazu, dass die Circular Economy nicht mit hoher Priorität vorangetrieben wird. Karriereorientierte Mitarbeitende meiden Circular-Economy-Initiativen, da diese kaum zur beruflichen Weiterentwicklung beitragen. Dadurch bleiben sie auf freiwilliges Engagement beschränkt und scheitern oft an mangelnder Unterstützung auf breiter Ebene.

Für eine nachhaltige Verankerung muss Circular Economy über persönliche Motivation hinaus als Karrieretreiber etabliert werden. Es braucht Top-Talente – die ‘Industrial Leaders’ von morgen –, die die strategische Bedeutung erkennen und Circular Economy als Profilierungschance für sich wahrnehmen – vergleichbar mit der Einführung von Rollen wie „Agile Coach“ oder „Digital Transformation Manager“.



## Aktuelle Maßnahmen zur Verankerung von Kompetenzen greifen zu kurz

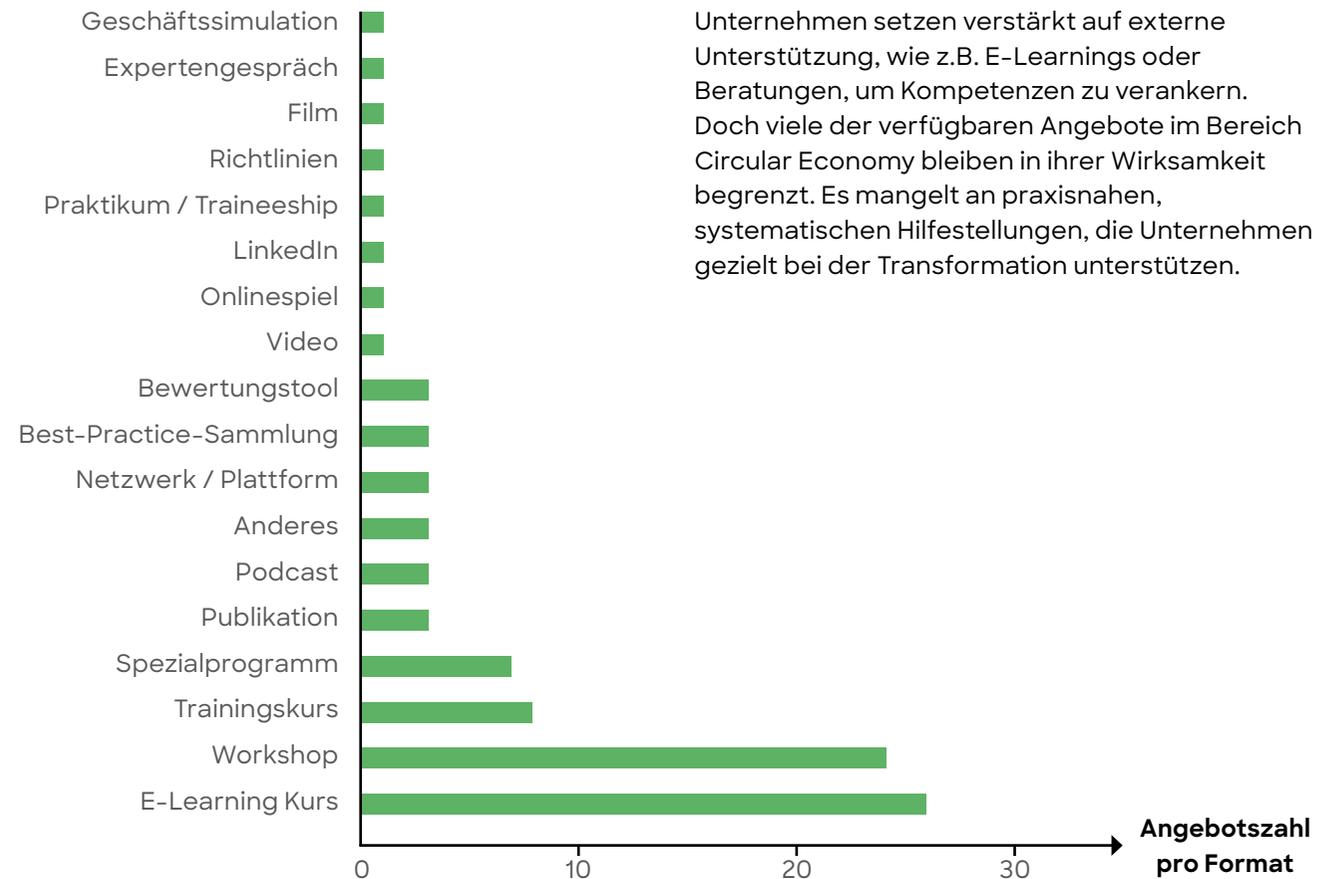
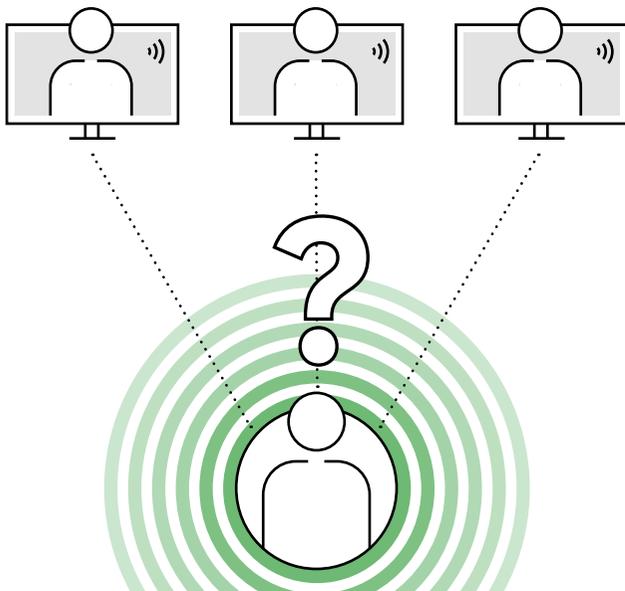


Abbildung 5: E-Learnings dominieren den Markt für Unterstützungsangebote.  
Quelle: CIRCULAR REPUBLIC; Bertelsmann Stiftung (eigene Datenbank)

## Bestehende Angebote fokussieren stark auf Online-Formate

Der Markt für Lernangebote ist hierbei besonders fragmentiert und unübersichtlich. Die häufigste Form von externen Unterstützungsangeboten im Circular Economy Kontext sind E-Learnings. Von den 92 ausgewerteten Angeboten im Bereich Circular Economy sind 55, somit knapp 60 Prozent online-basiert. Unternehmen haben Schwierigkeiten, qualitativ hochwertige, gut kuratierte Inhalte zu finden, die ihren spezifischen Anforderungen gerecht werden. Zwar sind Online-Angebote großflächig anwendbar, die Inhalte sind aber oft zu allgemein, um praxisnahe Hilfe zu bieten. Zudem mangelt es an klaren Qualitätskriterien oder Rankings, um die besten Lernressourcen auszuwählen.



”

Es braucht gute Beispiele und Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie man mit Circular Economy tatsächlich wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Um hier die richtigen Narrative zu entwickeln, haben mir unternehmensübergreifende Arbeitskreise sehr geholfen. Der aktive Erfahrungsaustausch mit anderen Expertinnen und Experten ist enorm wichtig. So entstehen Multiplikator:innen, die sich sowohl intern als auch extern zu wertvollen Netzwerken entwickeln.

Digital funktioniert das allerdings nur begrenzt. Persönliche Gespräche und Verbindungen sind wichtig, um Vertrauen aufzubauen und Wissen zu teilen. Das ist eine Grundvoraussetzung, um Veränderungen in der Praxis auch wirklich voranzubringen.

**Mark Edler**

Head of Corporate Sustainability  
Weidmüller

Im Kontext von reinen Online-Angeboten treten im Allgemeinen vier Probleme auf, die die Effektivität dieser Formate mindern. Oft mangelt es an einem klaren Überblick und verlässlichen Quellen, die Unternehmen beim Aufbau der notwendigen Kompetenzen unterstützen. Standardisierte Schulungen, die nach dem “One-size-fits-all”-Ansatz konzipiert sind, erweisen sich als ineffektiv, da sie die unterschiedlichen Wissensstände und Anforderungen von Mitarbeitenden in verschiedenen Funktionen und Hierarchieebenen nicht berücksichtigen. Ein solcher Ansatz greift zu kurz, da nicht jeder Mitarbeiter dieselben Kenntnisse benötigt, um die Circular Economy voranzutreiben.

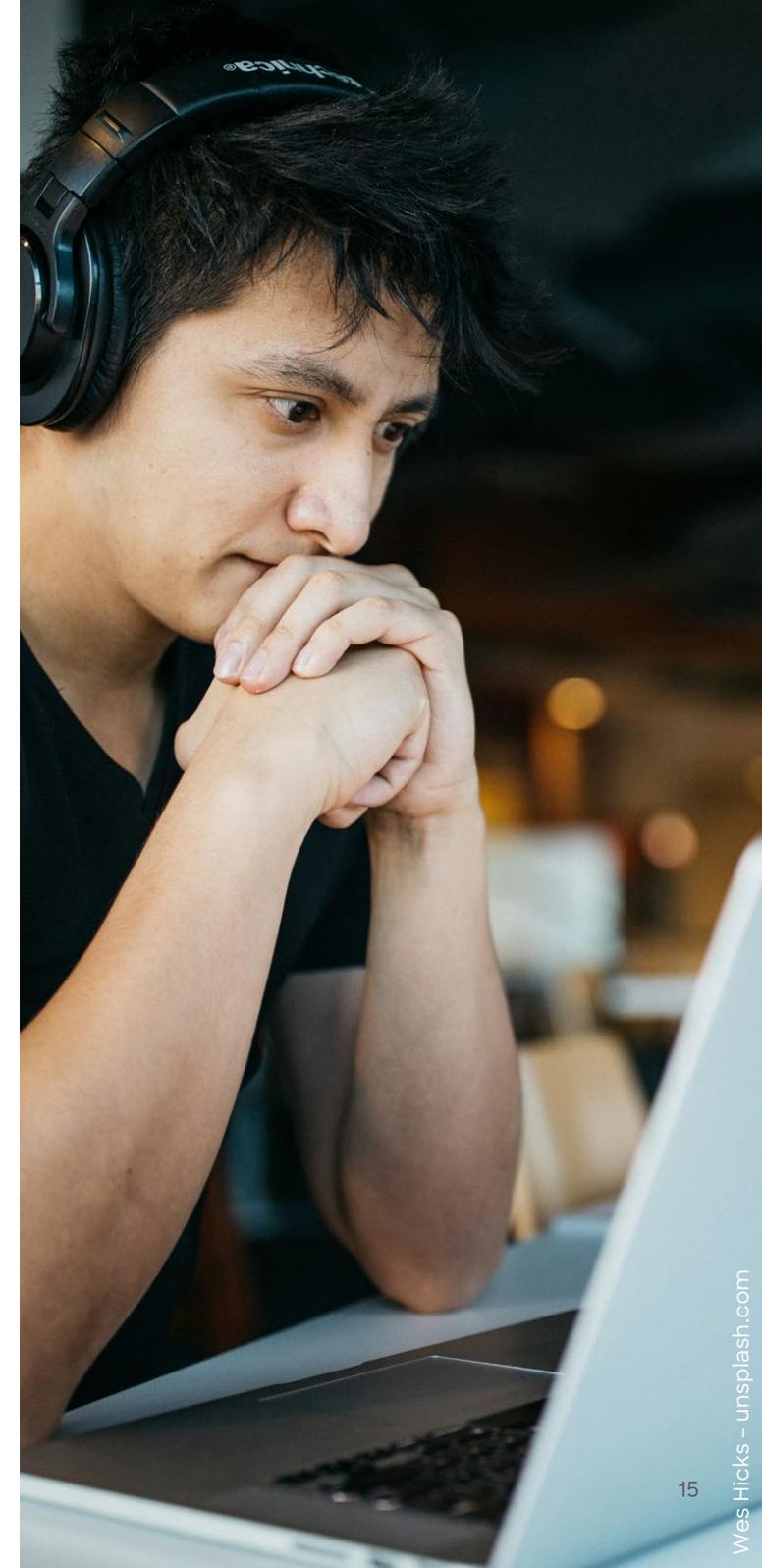
Darüber hinaus mangelt es an interaktiven und praxisorientierten Lernformaten. Traditionelle E-Learning-Angebote, die sich auf die reine Vermittlung von Fakten beschränken, fördern kein konkretes Engagement und somit auch keine direkte Anwendung des Gelernten. Zusätzlich erschweren zeitliche Einschränkungen und die unzureichende Integration von Lernressourcen in den Arbeitsalltag die Weiterbildung der Mitarbeitenden und die Umsetzung neuer Circular-Economy-Konzepte in der täglichen Arbeit.

### Probleme mit Online-Formaten



Abbildung 6: Defizite weitverbreiteter E-Learning Ansätze.

Quelle: Interviewdaten von CIRCULAR REPUBLIC und der Bertelsmann Stiftung



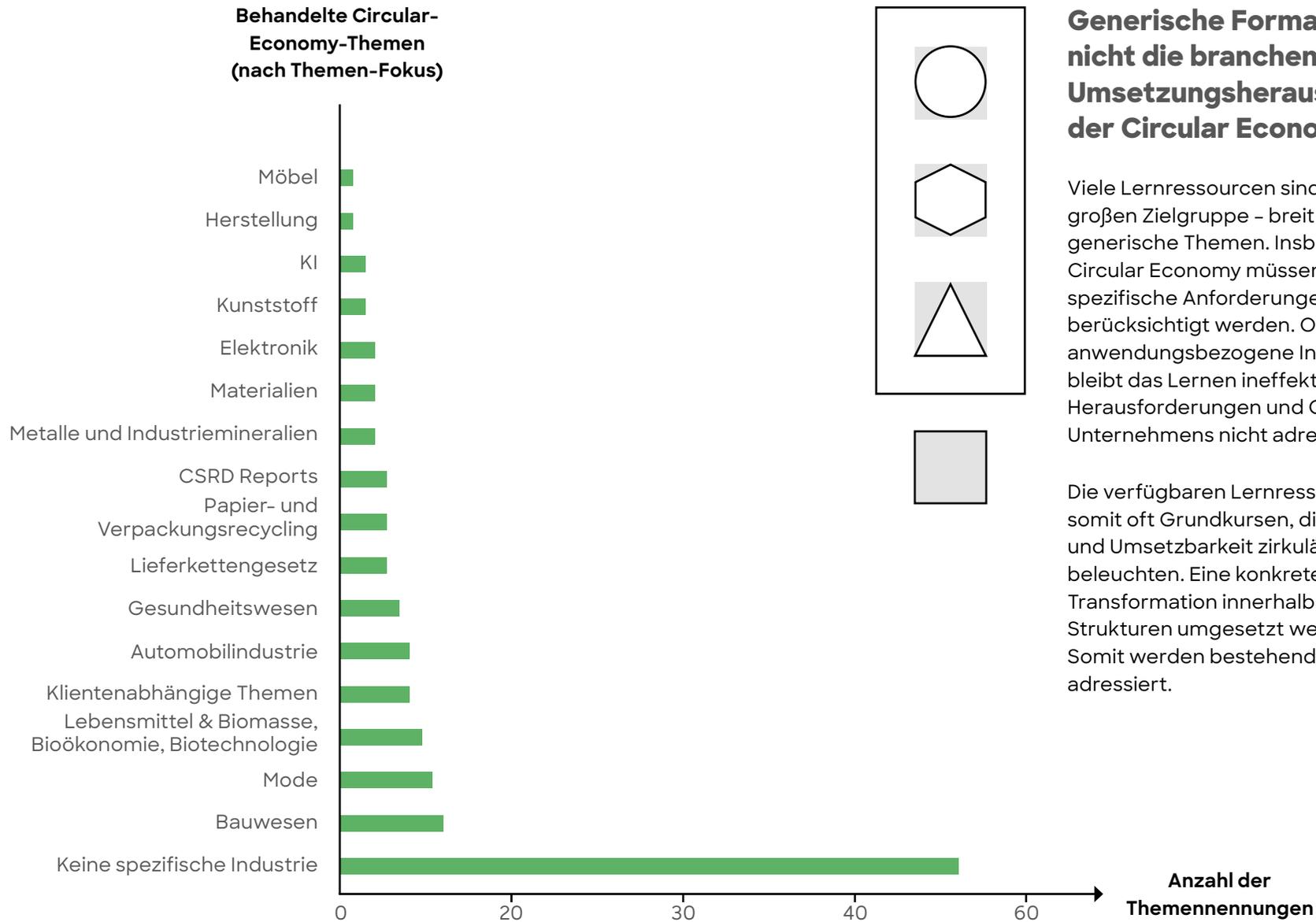


Abbildung 7: Online Angebote sind meist generisch und bieten keinen Industrie-Kontext.  
 Quelle: CIRCULAR REPUBLIC; Bertelsmann Stiftung (eigene Datenbank)

## Reine Online-Angebote bieten keine hinreichende Unterstützung beim Transfer von Circular-Economy-Theorie in die Unternehmenspraxis

Formate, die Mitarbeitende aktiv in die Transformation einbinden und eine nachhaltige Denkweise fördern, sind entscheidend, aber schwerer in der Breite umzusetzen. Infolgedessen konzentrieren sich viele Angebote auf die frontale Vermittlung grundlegender Konzepte und Fakten, ohne den Transfer in die Unternehmenspraxis ausreichend zu unterstützen. Von den 92 ausgewerteten Formaten setzt ein Großteil ausschließlich auf einseitige Wissensvermittlung durch aufgenommen Präsentationen (siehe Abbildung 8).

Ein Vergleich der bestehenden Hemmnisse für eine effektive Circular-Economy-Transformation mit den verfügbaren Lernressourcen offenbart eine Diskrepanz: E-Learnings haben sich aufgrund ihrer Reichweite etabliert, fokussieren jedoch hauptsächlich auf die grundlegenden Anreize einer zirkulären Ausrichtung. Unternehmen scheitern jedoch nicht an einem Erkenntnisproblem, sondern an der Umsetzung, bei der strukturelle und organisationsspezifische Hürden überwunden werden müssen.

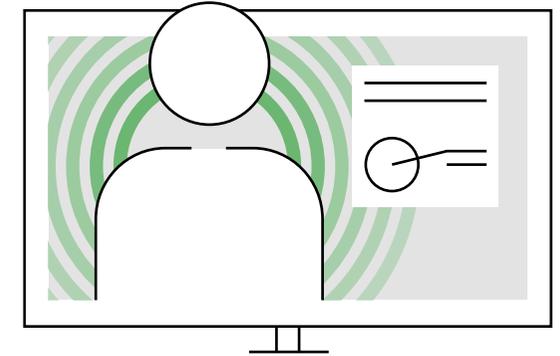
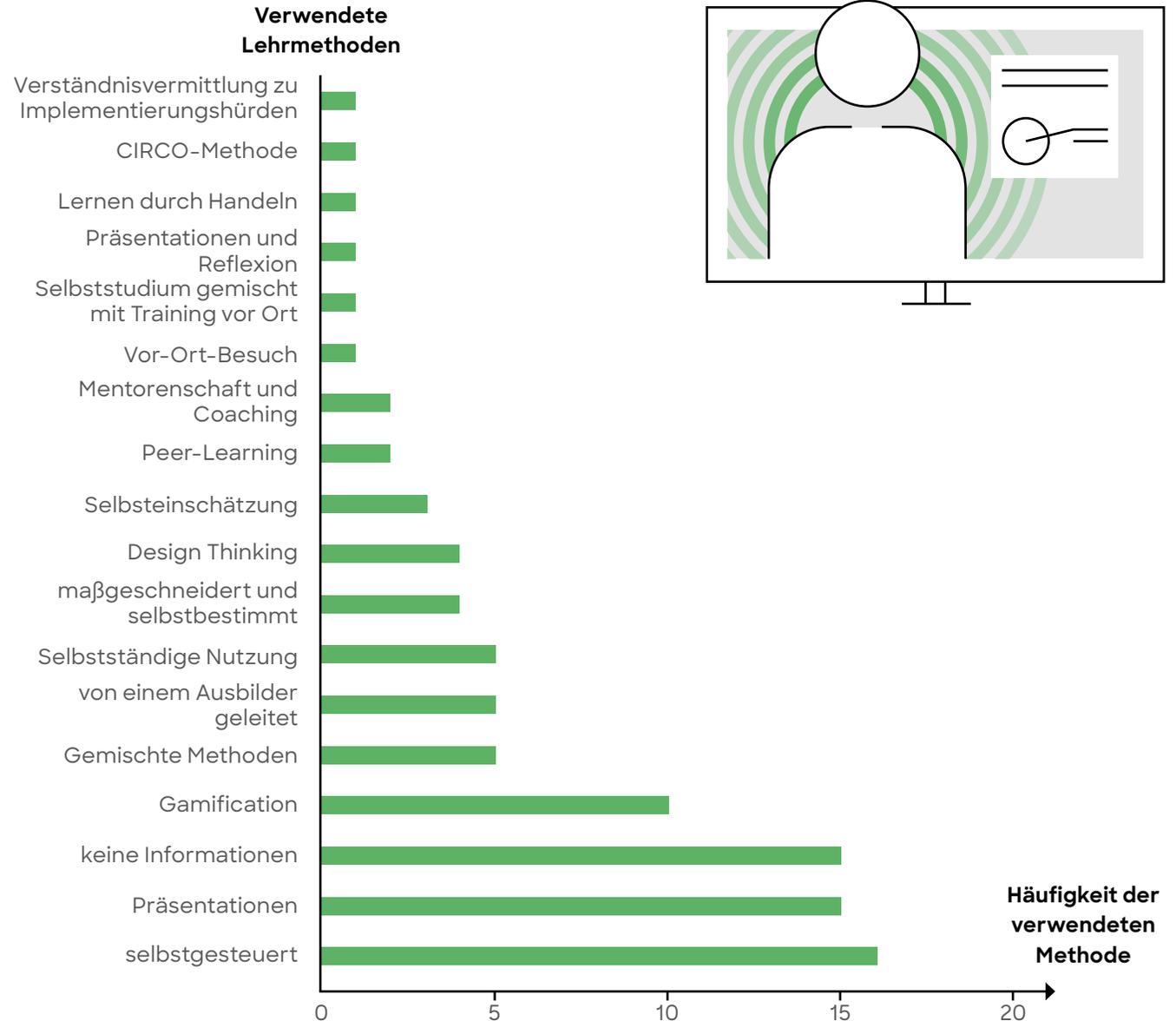


Abbildung 8: Häufigste Form der Wissensvermittlung basiert auf statischen (nicht interaktiven) Präsentationen. Quelle: CIRCULAR REPUBLIC; Bertelsmann Stiftung (eigene Datenbank)



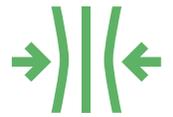
Um eine tiefgreifende Transformation, wie die zur Circular Economy, erfolgreich zu gestalten, braucht es mehr als nur Faktenwissen – es erfordert eine echte Verhaltensveränderung und neue Führungskompetenzen. Veränderungen funktionieren dann, wenn man die neuen Kompetenzen in der Praxis an realen Aufgaben anwenden kann. Unserer Erfahrung nach sind auf Umsetzung fokussierte Live-Trainings (online oder offline) unerlässlich um neue Verhaltensweisen zu trainieren, zu reflektieren und im Alltag nachhaltig anzuwenden.

**Tobias Stetter**  
Managing Director  
Orange Elephant

## Um Circular Economy erfolgreich im Unternehmen zu verankern, müssen zwei Kriterien erfüllt sein

Ein zentrales Problem liegt in einem strukturellen Dilemma: Individuelle Beratungen und Workshops bieten zwar passgenaue Lösungen, erreichen jedoch nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitenden. Online-Formate hingegen ermöglichen eine große Reichweite innerhalb des Unternehmens, bleiben aber oft wirkungslos und führen selten zu nachhaltigen Veränderungen. Unternehmen benötigen daher Formate, die sowohl skalierbar als auch effektiv sind – eine Lücke, für die bislang kaum adäquate Lösungen existieren.

1.



## Die Dichotomie zwischen Skalierung von Wirkung und Reichweite der Maßnahmen muss überwunden werden.

Wirkung (Impact)

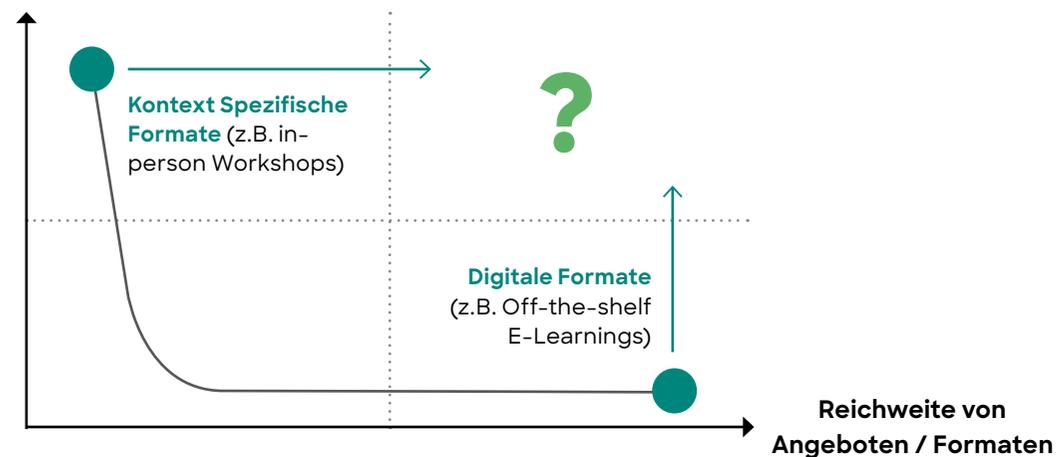


Abbildung 9: Es sind Formate nötig, die gleichzeitig Reichweite und große Wirkung im Unternehmen erzielen. Quelle: Eigene Darstellung

# 2.



## Menschen sind der Mittelpunkt der Transformation - Mehr Wirkung durch Netzwerke

Die erfolgreiche Transformation zur Circular Economy erfordert, dass Menschen stärker in den Mittelpunkt der Skalierungsstrategien gestellt werden. Der Wandel gelingt nur, wenn verschiedene Akteure im Unternehmen und darüber hinaus gezielt zusammenwirken. Strategisch handelnde Führungskräfte legen die Grundlage, indem sie die Transformation priorisieren und Ressourcen bereitstellen. Operative Netzwerker treiben den Kulturwandel voran und machen die Veränderung konkret erfahrbar. Mittlere Führungskräfte übersetzen strategische Vorgaben in die Praxis, während externe Impulsgeberinnen Innovationen anstoßen. Der Erfolg der Circular Economy hängt nicht von digitalen Lösungen ab, sondern vor allem von den Menschen, die den Wandel gestalten – durch Zusammenarbeit, Austausch und starke Netzwerke, die Wissen in echte Transformation übersetzen.



Um die Circular Economy im Unternehmen voranzubringen, sollten wir die Talentpools der großen Unternehmen gezielt anzapfen und diese Menschen dazu befähigen, als interne Change Agents zu wirken. Wandel entsteht durch Menschen, die Energie und Momentum kreieren und verstehen, wie man Veränderungen im Unternehmen umsetzt. Dabei spielen Kommunikation, Vernetzung und Individualität eine zentrale Rolle. Eigentlich steht hier Leadership Development viel mehr im Vordergrund als die bloße Vermittlung von Fakten zur Circular Economy.

**Jela Götting**

Geschäftsführerin  
*Tengelmann Twenty-One KG*



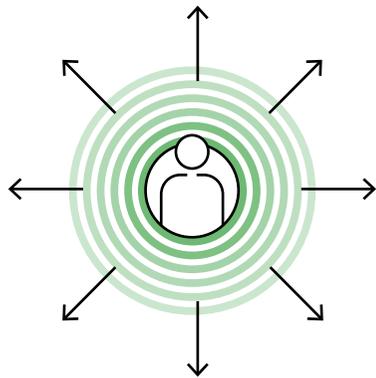
Nicht noch eine Online-Akademie – im Alltag fehlt oft die Zeit für E-Learning, das kennen wir doch alle. Zwei Erfolgsfaktoren sind entscheidend für das Lernen rund um die Circular Economy: Erstens muss es Spaß machen, und zweitens muss man schnell ins Tun kommen. Lernen passiert unter Peers und in der Praxis, daher ist die Kombination mit einem Netzwerk so essenziell. Nur wer praxisnah lernt, kann abstrakte Theorien in die Realität des eigenen Unternehmens übersetzen und die Circular Economy wirklich vorantreiben.

**Dr. Manuel Braun**

Senior Director  
*Systemiq*



## Interne Champions sind die Triebkräfte des Wandels



Erfolgreiche Circular-Economy-Transformationen werden oft von bestimmten Personen im Unternehmen vorangetrieben, die sich über den erwarteten Einsatz hinaus für das Thema engagieren. Solche Personen bezeichnet man in der Innovationsforschung als Promotor:innen. Das Konzept beschreibt Akteure in Unternehmen, die über das erwartete Maß hinaus "aktiv und intensiv" für tiefgreifende Veränderungen arbeiten [7]. Zahlreiche Gespräche mit Circular-Economy-Verantwortlichen in Unternehmen zeigen, dass Promotor:innen ein wirkungsvoller Katalysator für die strategische Verankerung der Circular Economy im Unternehmen sein können.



Um den Wandel zur Kreislaufwirtschaft wirkungsvoll und skalierbar zu gestalten, braucht es Ansätze, die den Menschen ins Zentrum stellen. Geschlossene Workshops und individuelles Training stoßen an Grenzen, und auch Online-Lernen erreicht nicht immer die nötige Tiefe. Unternehmen haben unterschiedliche Bedürfnisse, die kein 'One-Size-Fits-All'-Ansatz abdecken kann.

Methoden wie 'Train-the-Trainer'-Modelle sind entscheidend, um Wissen kontextualisiert weiterzugeben

und dort anzuwenden, wo es am meisten Wirkung entfaltet. Solche Ansätze helfen, innerhalb von Unternehmen eine kritische Masse an Befürworter:innen – interne Tipping Points – zu schaffen. Nur so kann Impact nachhaltig im Unternehmen skaliert werden.

**Hilde van Duijn**

Managing Director  
*Circle Economy Foundation*



Ein entscheidender Durchbruch bei der Umsetzung von Circular Economy war die Einführung eines SPoC-Systems – Single Points of Contact. Diese SPoCs sind wie Zahnräder für die Circular-Economy-Transformation im Unternehmen. Es sind Menschen, die das Unternehmen kennen, Prozesse verstehen und manchmal in Schlüsselpositionen sitzen, die man nicht sofort vermuten würde – zum Beispiel Mitarbeitende in Assistenzpositionen oder die Koordinator:innen im Fuhrparkmanagement. Oft sind es unscheinbare Rollen, die den größten Einfluss haben.

Diese Menschen sind essenziell, um das Thema im Unternehmen zu verankern, Begeisterung zu wecken, wirkungsvolle Narrative zu entwickeln und das Gefühl zu erzeugen: ‘Da möchte ich dabei sein, diese Kultur möchte ich leben.’ So konnten wir Hindernisse überwinden und das Thema Kreislaufwirtschaft fest verankern.

**Prof. Simone Sommer**  
Hochschule Pforzheim

## Interne Champions sind ein erprobtes Instrument bei der Umsetzung von Innovation und Veränderung im Unternehmen

Champions oder auch Promotor:innen sind Schlüsselpersonen, die eine organisatorische Position in Innovationsprozessen einnehmen, diese aktiv fördern und Wissens- und Willensbarrieren überwinden [8]. Promotor:innen agieren hierbei nicht einfach als Expert:innen.



Ihre Begeisterung und Kompetenz breiten sich innerhalb der Organisation und darüber hinaus aus, indem sie Kollegen für Innovationen gewinnen und sie befähigen, Konzepte und Ansätze in ihre eigenen Arbeitsbereiche zu integrieren. Dadurch entsteht eine transformative Dynamik, die sich stetig verstärkt. In der Fachliteratur wird insbesondere zwischen drei Arten von Promotor:innen unterschieden, welche durch ein Mandat aus der Führungsebene die Innovation vorantreiben können.

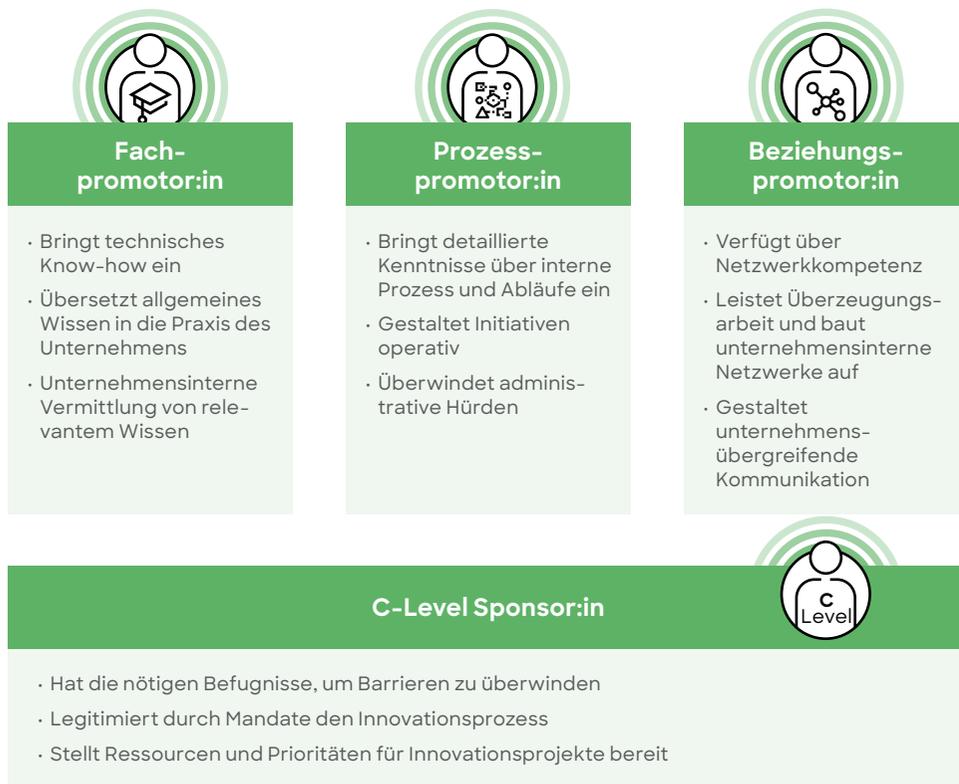


Abbildung 10: Überblick über unterschiedliche Arten von Promotor:innen. *Quellen: Basierend auf [9], [10], [11], [12]*

Auf diese Weise wird Skalierbarkeit neu gedacht: Ein kleiner Kern von Promotor:innen kann durch diesen Wellen-Effekt ein breites Netzwerk von Engagierten schaffen. So wird der Wandel gleichzeitig greifbar, praxisnah und nachhaltig. Promotorinnen entfalten schnell Wirkung und generieren organische Reichweite für Circular-Economy-Themen im Unternehmen.

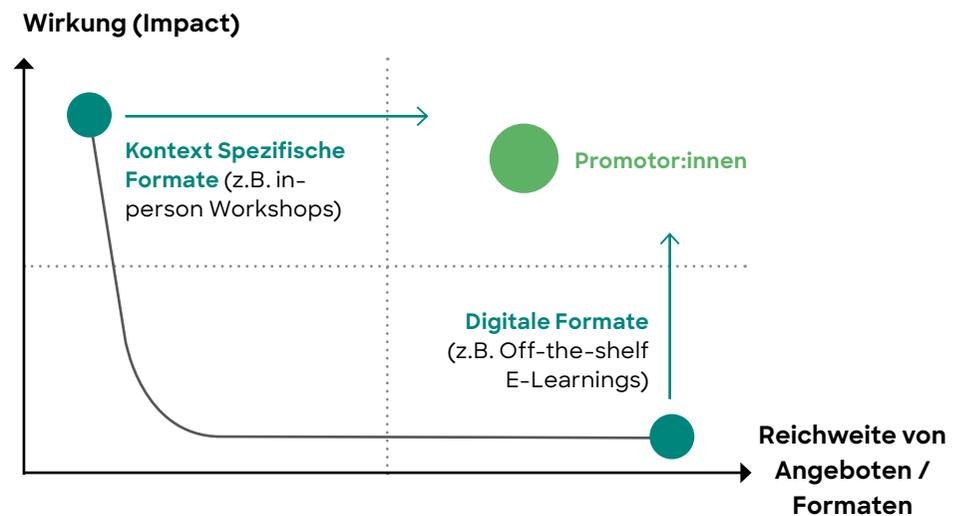


Abbildung 11: Promotor:innen überwinden das Spannungsfeld zwischen Reichweite und Wirkung und skalieren beides. *Quelle: Eigene Darstellung*

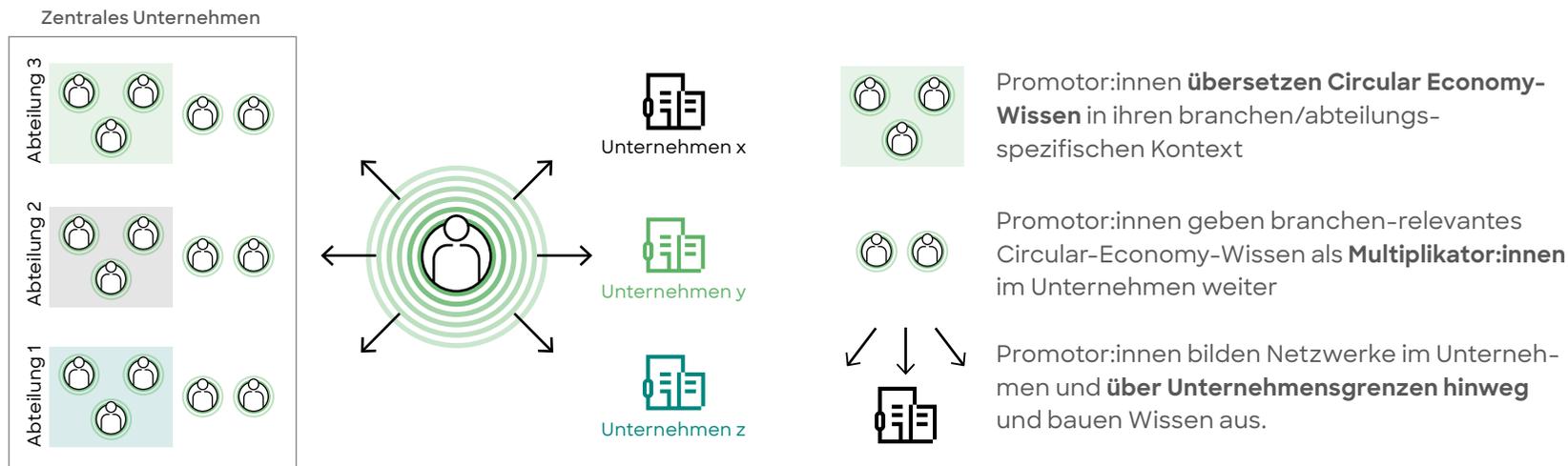


Abbildung 12:  
Circular-Economy-Pro-  
motor:innen übersetzen  
Theorie in die Praxis,  
fungieren intern als  
Multiplikator:innen und  
vernetzen Branchen.  
Quelle: Eigene  
Darstellung

## Interne Champions setzen als Promotor:innen die Circular Economy in die Praxis um, vernetzen Branchen und wirken als Multiplikator:innen

Champions und Promotor:innen sind nicht nur Menschen mit formellem Mandat, sondern auch solche, die die Fähigkeiten und Motivation besitzen, sich dieses Mandat zu erarbeiten und somit die Circular Economy erfolgreich zum Kernthema ihrer Karriere machen. Sie sind nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Bemühungen um die Circular Economy erfolgreich.

Im Kontext der Circular Economy entsteht eine konsolidierte Kategorie von Promotor:innen, in der die drei operativen Promotor:innen zusammengeführt werden – die sogenannten Circular-Economy-Promotor:innen. Sie übernehmen drei zentrale Funktionen:

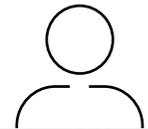
- **Brückenbauer:innen zwischen Theorie und Praxis:** Sie übersetzen abstrakte Konzepte in konkrete Maßnahmen und machen die Circular Economy branchenspezifisch und kontextbezogen anwendbar.
- **Multiplikator:innen im Unternehmen:** Sie etablieren ein starkes internes Netzwerk aus Unterstützenden und treiben die Transformation aktiv voran.
- **Netzwerker:innen über Unternehmensgrenzen hinaus:** Sie fördern den unternehmensübergreifenden Austausch, knüpfen strategische Partnerschaften und pflegen diese nachhaltig.

Circular-Economy-Promotor:innen adressieren gezielt die zentralen Herausforderungen bei der nachhaltigen Verankerung von Circular-Economy-Praktiken. Sie schaffen sowohl Reichweite als auch Wirkung innerhalb des Unternehmens, überwinden organisatorische Barrieren, tauschen Best Practices über Unternehmensgrenzen hinweg aus und positionieren die Circular Economy als wesentlichen Bestandteil ihres beruflichen Erfolgs. Ihre Rolle unterscheidet sich dabei deutlich von der der C-Level-Sponsoren: Während C-Level-Sponsoren das Circular-Economy-Programm idealerweise unterstützen und Rückendeckung geben, treiben Circular-Economy-Promotor:innen die praktische Umsetzung aktiv voran und gestalten den Transformationsprozess direkt in der Organisation. Selbst bei mangelnder Unterstützung durch das C-Level leisten sie entscheidende Überzeugungsarbeit bei Führungskräften und sorgen dafür, dass die Circular Economy als strategische Priorität wahrgenommen wird.

## Interne Champions sind erfolgreich, aber es gibt keinen systematischen Ansatz für deren Ausbildung, Vernetzung und Unterstützung

Die Etablierung von Champions bzw. Promotor:innen in Organisationsstrukturen ist aktuell eher ein "glücklicher Zufall" als planbar: Es werden kaum systematische Ansätze verfolgt, um das Potenzial geeigneter Mitarbeitenden zu identifizieren und entsprechend zu fördern. Es mangelt an systematischer Unterstützung innerhalb der Organisationen, wodurch Promotor:innen oft eigeninitiativ ihre Position schaffen müssen und Abläufe immer wieder neu entwickelt werden.

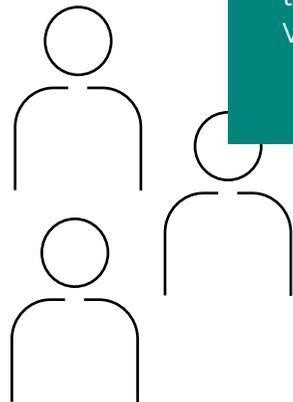
Hochschule Pforzheim -  
Harald Koch



Das Problem ist: Es gibt keine Anleitung für Promotor:innen, kein Kochbuch, das vorgibt, wie man vorgehen sollte, um Menschen abzuholen oder eine interne Community aufzubauen. Das waren alles Themen, die wir uns selbst erarbeiten mussten. Eine Art Leitfaden wäre enorm hilfreich gewesen – sei es mit Satzbausteinen für Meetings oder Präsentationen, oder einem Pitch-Training für Vorstandssitzungen.

Promotor:innen müssen andere überzeugen und mitnehmen können, und auch das will gelernt sein. Leider gibt es dazu bisher kaum Angebote, obwohl genau solche Hilfestellungen den Unterschied machen könnten.

**Prof. Simone Sommer**  
Hochschule Pforzheim



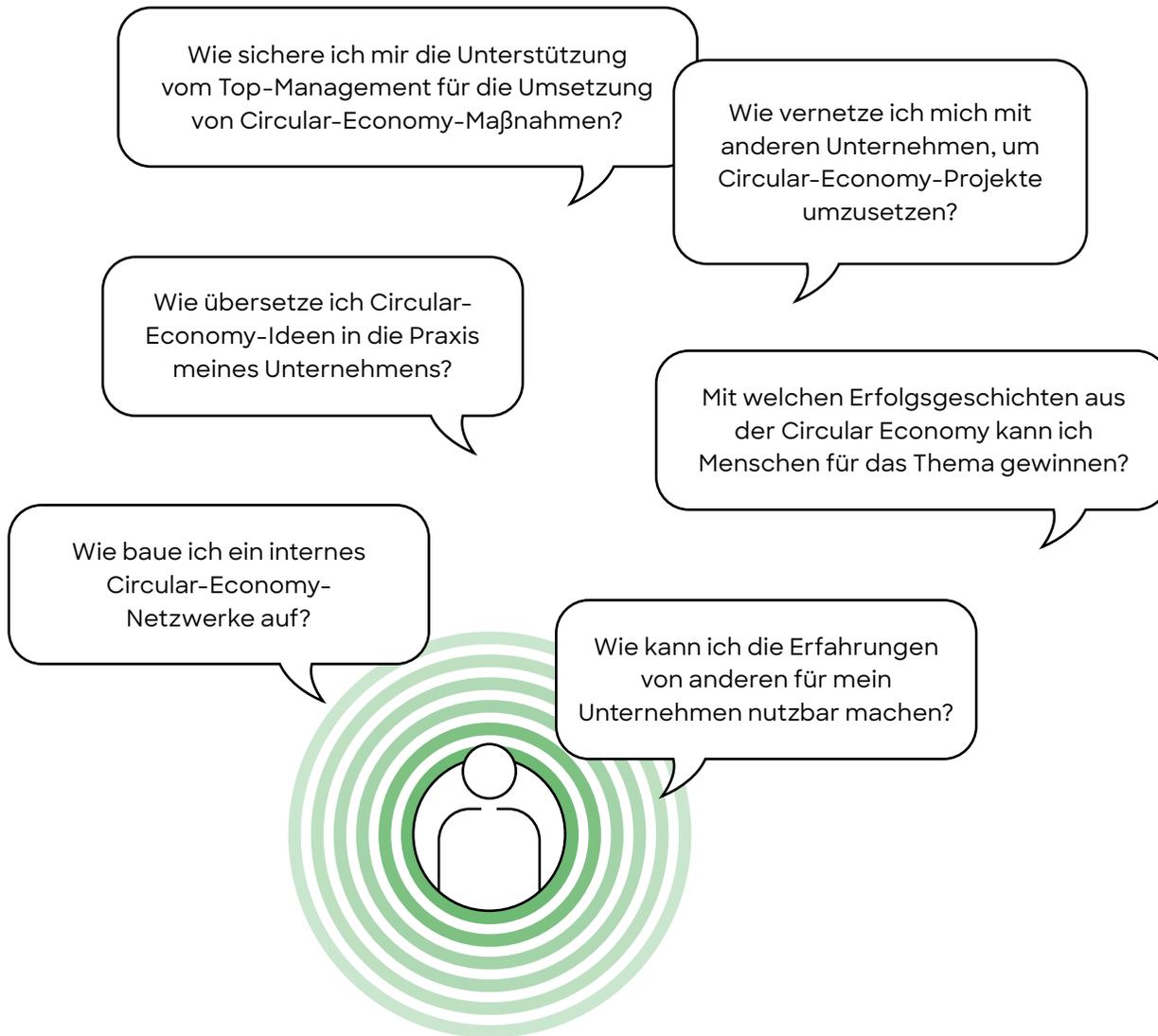


Abbildung 13: Zentrale Fragen für Menschen in der Promotor:innen-Rolle.  
Quelle: CIRCULAR REPUBLIC Interviewdaten





# Interne Champions stärken - fünf Maßnahmen

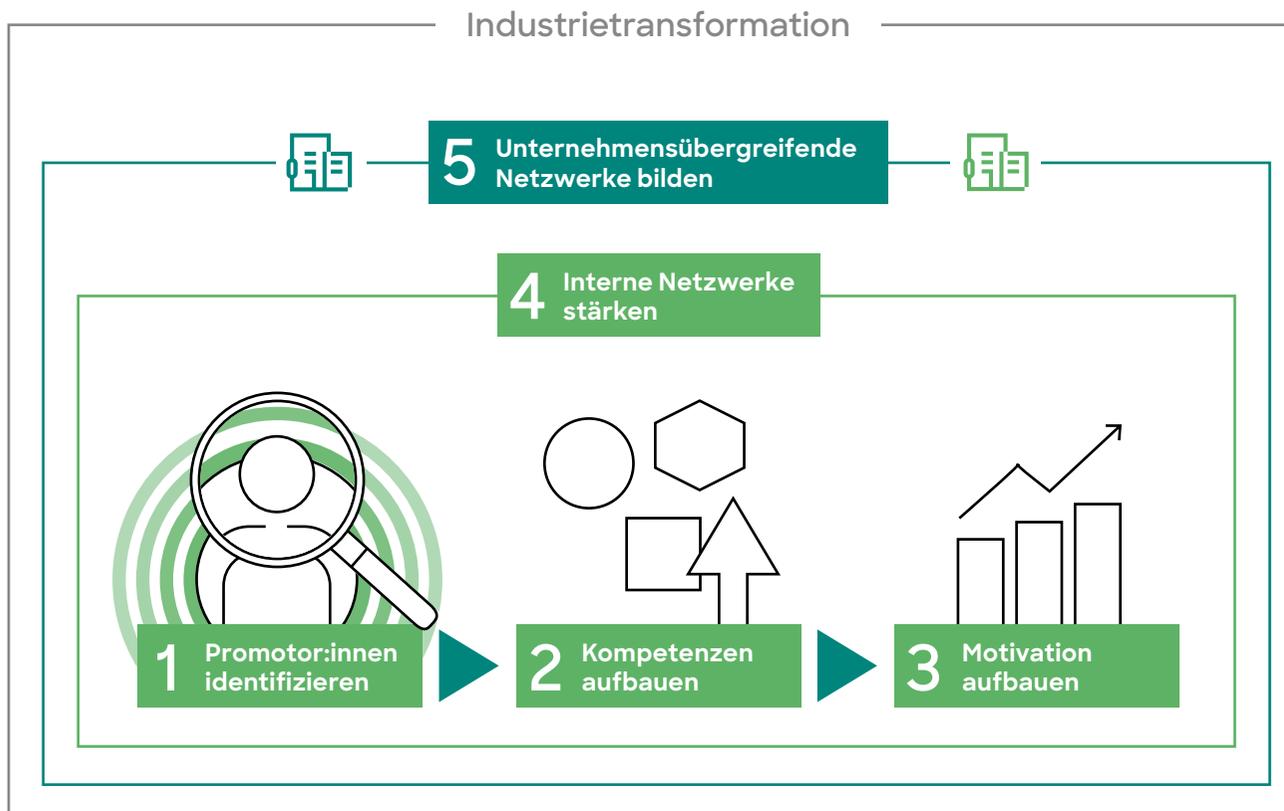


Abbildung 14: Fünf Faktoren fördern den Aufbau von Promotor:innen im Unternehmen

## Interne Champions identifizieren

Potenzielle Circular-Economy-Champions bzw. Promotor:innen sollten über verschiedene Schlüsselkompetenzen verfügen, um Veränderungsprozesse innerhalb eines Unternehmens erfolgreich voranzutreiben. Dazu gehören strategisches Denken, fundiertes fachliches Wissen sowie die Fähigkeit, dieses effektiv anzuwenden. Zudem ist es essentiell, dass die Person über die reale Möglichkeit verfügt, Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. Eine gute Vernetzung innerhalb der Organisation sowie eine hohe Kenntnis von internen Abläufen und Prozessen im Unternehmen sind ebenfalls entscheidende Faktoren, um als Circular-Economy-Promotor:innen wirkungsvoll agieren zu können. Zur systematischen Identifikation des Umfeldes und der geeigneten Mitarbeiter:innen im Unternehmen gibt es bereits gezielte Ansätze. Dabei werden verschiedene Faktoren innerhalb der Organisation betrachtet [13]. Folgende Leitfragen sollte gestellt werden:

- **Projektteam:** Wer trägt welche formellen Verantwortungen innerhalb des Veränderungsprozesses?
- **Wahrnehmung:** Wie werden transformative Änderungen in der Organisation aufgenommen?
- **Barrieren:** Welche bestehenden Hindernisse erschweren den Wandel, und welche Personen sind am besten in der Lage, diese zu überwinden?



- **Innovatoren:** Welche Mitarbeitenden übernehmen welche Rollen? Wer agiert als Sponsor:in, Expert:in, Intermediär:in, Netzwerker:in oder Skeptiker:in?
- **Kooperation:** Welche internen und externen Kollaborationen sind vorhanden und wie können diese für den Wandel genutzt werden?
- **Aktionsplan:** Welche konkreten nächsten Schritte können initiiert werden, um die Transformation nachhaltig zu gestalten?
- **Circular-Economy-Fachwissen:** Promotor:innen benötigen ein solides Verständnis der Prinzipien, Strategien und Erfolgsfaktoren zirkulärer Wertschöpfung. Sie müssen in der Lage sein, technische, ökologische und ökonomische Aspekte miteinander zu verknüpfen.
- **Change Management:** Promotor:innen müssen den Wandel nicht nur einleiten, sondern ihn greifbar und verständlich machen. Mitarbeitende müssen sich aktiv eingebunden fühlen, anstatt den Eindruck zu haben, dass die Veränderung über ihre Köpfe hinweg entschieden wird.
- **Business-Case-Entwicklung:** Fachliche Expertise allein genügt nicht – Promotor:innen müssen starke, überzeugende wirtschaftliche Argumente für ihre Initiativen formulieren. Führungskräfte und Entscheidungsträger lassen sich oft nur durch eine klare Darstellung der Vorteile für das Unternehmen gewinnen.
- **Stakeholder-Engagement:** Veränderungen können nur dann erfolgreich sein, wenn alle relevanten Akteure mitgenommen werden. Promotor:innen müssen in der Lage sein, Menschen zusammenzubringen, Widerstände zu überwinden und ein gemeinsames Zielbild zu schaffen.

## Überzeugungskraft und Führungskompetenzen entwickeln

Erfolgreiche Promotor:innen müssen vor allem eines: überzeugen und Menschen für den Wandel gewinnen. Veränderungsprozesse stoßen häufig auf Widerstand, sei es aus Unsicherheit, festgefahrenen Strukturen oder der Angst vor zusätzlichen Herausforderungen. Deshalb reicht es nicht aus, lediglich fachlich fundierte Argumente zu liefern – Promotor:innen müssen emotional überzeugend, inspirieren und Vertrauen aufbauen. Zu den essentiellen Fähigkeiten zählt insbesondere:

Ohne die Fähigkeit zu begeistern, bleibt jede Transformation wirkungslos. Strategien nützen nichts, wenn sie nicht verstanden und mitgetragen werden. Führungskompetenzen und Überzeugungskraft sind keine Ergänzung, sondern die Basis erfolgreicher Veränderung. Wer überzeugt, kann verändern – und wer Menschen mitnimmt, sorgt für nachhaltigen Erfolg.

**Interne Champions, die Circular Economy strategisch vorantreiben und ihre Organisation in diese Richtung entwickeln und aufbauen, sind die Top-Führungskräfte von morgen.**



## Persönliche Motivation und Aha-Momente schaffen

### Klare Benefits statt Goodwill:

#### Die Promotor-Rolle als Karrieretreiber

Motivierte Promotor:innen sind der Schlüssel für eine nachhaltige Circular-Economy-Transformation. Um Engagement zu fördern, müssen persönliche Anreize über reine Überzeugung hinausgehen. Klare Karrierevorteile, wie die Möglichkeit, sich als Führungskraft zu profilieren, und die Sinnhaftigkeit des Beitrags zur Nachhaltigkeit sind entscheidend. Motivation wird durch die Verknüpfung von persönlichem Nutzen und organisationaler Relevanz gestärkt.

### Inspirierende Best Practices

Greifbare Erfolgsgeschichten zeigen den praktischen Nutzen von Circular Economy und schaffen emotionale Verbindungen. Sie verdeutlichen, wie Circular Economy in der Praxis funktioniert, und inspirieren Mitarbeitende, das Gelernte in ihrem eigenen Kontext anzuwenden.

### Aha-Momente für tiefere Einsichten

Aha-Momente entstehen, wenn abstrakte Circular-Economy-Konzepte plötzlich greifbar und relevant werden. Diese kritischen Realisierungen fördern das Engagement auf allen Unternehmensebenen und helfen Promotor:innen, ihre Rolle mit Überzeugung auszufüllen und das Top-Management zu überzeugen.

### E-Learnings gezielt einsetzen

Digitale Lernformate wie E-Learnings können hierbei eine wichtige Rolle spielen – insbesondere dann, wenn die richtigen Personen im Unternehmen adressiert werden. Sie ermöglichen es

Mitarbeitenden, die ein genuines Interesse an der Circular Economy haben, flexibel Wissen aufzubauen, das später durch interaktive Formate wie Workshops oder Peer-to-Peer-Lernen vertieft werden kann.



Das Teuerste für Unternehmen an einem E-Learning ist nicht der Kurs selbst, sondern die Zeit, die Mitarbeitende investieren, um ihn zu absolvieren. Das Thema Circular Economy einfach mit der Gießkanne zu verteilen, bringt nicht nur wenig Durchschlagskraft, sondern ist auch deutlich teurer, als zunächst die relevanten Personen zu identifizieren, für die das Thema wirklich relevant ist und

die es vorantreiben wollen. Wir merken bei unserer endlich.academy, dass die Ergebnisse umso besser sind, je höher die Motivation der Teilnehmenden ist. Wir merken, dass Teilnehmende, die sich den Kurs selbst aussuchen und intrinsisch motiviert sind, am meisten mitnehmen.

**Anna Köhler**

Mitgründerin, *endlich.academy*

## Interne Netzwerke aufbauen und Unterstützung von Top-Management sichern

### Starke Netzwerke treiben die Transformation voran

Promotor:innen fördern abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, indem sie Silos aufbrechen und Teams wie R&D, Einkauf und Marketing miteinander vernetzen. Ein koordiniertes Zusammenspiel dieser Abteilungen ist entscheidend, um Circular-Economy-Initiativen effizient umzusetzen. Auch können sie die Transformationsbereitschaft und -fähigkeit im Unternehmen weiter verbreiten: Promotor:innen bauen interner Netzwerke auf und bilden weitere Schlüsselpersonen im Unternehmen gezielt aus.



”

Menschen zu vernetzen und zu überzeugen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor für zirkuläre Geschäftsmodelle. Natürlich müssen die Themen inhaltlich vorangetrieben werden und man benötigt spezifisches Know-how im Bereich Circular Economy. Doch andere Menschen zu überzeugen, mitzunehmen und zu begeistern ist unverzichtbar, insbesondere weil Zirkularität nur in einem Zusammenspiel von abteilungs- und industrie-

übergreifenden Stakeholdern überhaupt möglich wird. Das macht diesen Faktor für eine Circular Economy noch einmal relevanter als für andere Strategiebereiche. Nur wenn es gelingt, auf allen Ebenen eine Zusammenarbeit in Richtung einer zirkulären Wirtschaft zu gewährleisten, findet echte Veränderung statt.

**Dr. Anja Eisenreich**  
Circular Economy Strategy Lead



## Rückhalt des Top-Managements sichern

Die Unterstützung durch das Top-Management ist ein weiterer Schlüsselfaktor. Promotor:innen müssen klare, datenbasierte Argumente liefern und sichtbare Erfolge präsentieren, um das C-Level von der strategischen Bedeutung der Circular Economy zu überzeugen. Ohne diese Rückendeckung fehlt es an den notwendigen Ressourcen und Priorisierungen. Kompetenzen im Bereich Business Model Development sind daher essentiell, um Entscheider für die Circular Economy zu gewinnen.

## Unternehmensübergreifende Netzwerke etablieren

Die Transformation der Wertschöpfung zu geschlossenen Materialkreisläufen erfordert eine enge Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette und in einem größeren Ökosystem. Unternehmensübergreifende Netzwerke sind daher essentiell für die Circular Economy. Diese Netzwerke schaffen die Grundlage für Wissensaustausch, Innovation und die Etablierung gemeinsamer Standards, die für die Skalierung von Circular-Economy-Initiativen unverzichtbar sind. Unternehmen können viel voneinander lernen, insbesondere durch den direkten Austausch über



”

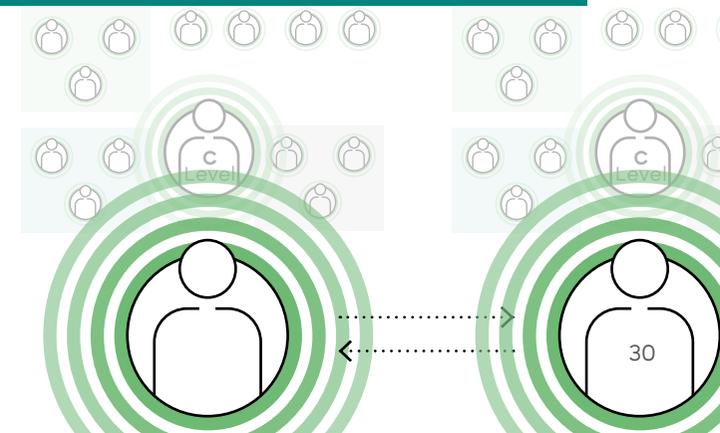
Der Austausch mit anderen Unternehmen ist enorm wichtig. Von Best Practices zu lernen, aber auch von den Herausforderungen oder sogar Fehlern, die andere gemacht haben, hilft enorm weiter. Die Circular Economy lebt von Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette – genau dieser Austausch

muss noch stärker forciert werden. Wir müssen ein anderes Mindset entwickeln als in der linearen Wirtschaft. Es geht darum, gemeinsam Lösungen zu finden, Wissen zu teilen und voneinander zu lernen, um echte Fortschritte in Richtung Kreislaufwirtschaft zu erzielen.

**Daniel Stölzle**

Business Development  
Manager Nachhaltigkeit, JAEGGI

Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg. Plattformen, die diesen Austausch fördern, sind entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und neue Projekte zu inspirieren. Best-practice-Austausch, Peer-to-Peer-Learning und Bereitstellung konkreter Fallbeispiele müssen demnach systematisch gefördert werden.



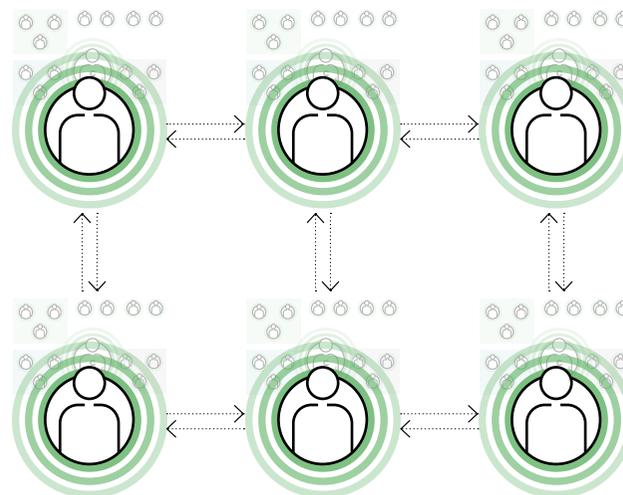


# Call to Action: Eine kritische Masse schaffen

Die Circular Economy bietet Deutschland eine Chance, sich von geopolitischen Einflüssen unabhängig zu machen und seinen Wachstumsmotor neu erfinden: Eine solche Transformation ist jedoch nur mit realistischem Blick auf den Status Quo möglich: Das lineare Produktionsmodell hat ausgedient. Dieses Modell war über Jahrzehnte die Grundlage für Wachstum und Wohlstand, während wir heute deutlich die Kehrseiten dieser Erfolgsgeschichte erleben: den hohen Preis, den wir kommenden Generationen aufgebürdet haben und die riskanten Abhängigkeiten, in die wir uns begeben haben. Der Erfolg der Circular Economy hängt von der Etablierung einer kritischen Masse an Vorreiterunternehmen ab. Nur so können Skaleneffekte erzielt und eine systemische Transformation angestoßen werden. Netzwerke bieten die Plattform, auf der diese Unternehmen zusammenarbeiten, voneinander lernen und gemeinsam die Grundlagen für eine nachhaltige Wirtschaft schaffen.

Um diese gesamtwirtschaftliche Entwicklung effektiv zu unterstützen, empfiehlt sich ein systematischer Ansatz, unternehmensinterne Promotor:innen zu identifizieren und auszubilden. So können sich diese Netzwerke erweitern,

wachsen und Wissen und Willen skalierbar verbreitet werden – um langfristig den Erfolg von Circular-Economy-Initiativen planbar zu sichern. Die Investition in eine funktionierende Circular Economy wird sich auszahlen. Um diesen Wandel voranzutreiben, müssen Unternehmen nach geeigneten Promotor:innen suchen, diese ausbilden und ihnen das Mandat geben, die Circular Economy voranzutreiben. Es sind genau diese Menschen, die eine zentrale Rolle bei der Transformation spielen werden.





# Methode

Um umfassende Erkenntnisse über den Stand der Implementierung der Circular Economy zu erlangen, wurden insgesamt über 50 Interviews mit Entscheidungsträger:innen aus Industrie, Wirtschaftsverbänden sowie wissenschaftlichen, öffentlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen, die sich mit dem Thema Circular Economy befassen, durchgeführt. Zudem wurden Akteur:innen im operativen Bereich befragt, die Erfahrungen

aus erster Hand schildern konnten. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen waren die Grundlage für einen Design-Thinking-Prozess. Ziel dieses Prozesses war, konkrete Ideen für Formate zu erarbeiten, mit denen gemeinnützige Institutionen wie CIRCULAR REPUBLIC und die Bertelsmann Stiftung Unternehmen bei dem Veränderungsprozess hin zur Circular Economy konkret unterstützen können.

Insgesamt wurden zudem 116 existierende Lernangebote zum Thema der Circular Economy systematisch gesammelt und nach erster Prüfung 92 Formate davon manuell anhand verschiedener Variablen ausgewertet:

- 1. Fokus:** Zielt das Lernangebot nur auf ein spezifisches Thema, oder wird ein breites inhaltliches Spektrum abgedeckt?
- 2. Inhalt:** Welche Industrie adressieren die Lernangebote?
- 3. Zielgruppe:** Welche Rezipienten spricht das Lernangebot an?
- 4. Lernformat:** Was ist das didaktische Format?
- 5. Modus:** Wird das Angebot online, offline oder hybrid durchgeführt?
- 6. Dauer:** Für welchen Zeitraum ist das Angebot ausgelegt?
- 7. Kosten:** Welche Preise werden für die Teilnahme an dem Angebot aufgerufen?
- 8. Methode:** Welche Lehr- und Lernmethoden werden genutzt?
- 9. Zusätzliche Fragen:** z.B. Best-Practice Adressierung



## Danksagung und Blick nach vorne

“**Either** our future will be circular **or there will be no future.**”

**- Janez Potočnik**

Co-Chair UN International Resource Panel

Abschließend möchten die Autor:innen allen Personen und Organisationen, die ihre Zeit, ihr Fachwissen und ihre Daten für diesen Bericht zur Verfügung gestellt haben, ihren Dank aussprechen. Wir hoffen, dass er in vielerlei Hinsicht zum Handeln anregt - sei es bei der Entwicklung von Promotoren-Netzwerken, ihrer Ausbildung, neuen Geschäftsbeziehungen oder sogar neuen Organisationsmodellen.

Wir freuen uns darauf, auf dieser Grundlage aufzubauen und entsprechende Formate für Promotor:innen zu entwickeln.

Im Namen des gesamten Teams

**Dr. Susanne Kadner**

Co-Founder, CIRCULAR REPUBLIC

**Leonhard Teichert**

Program Lead, CIRCULAR REPUBLIC

**Armando García Schmidt**

Senior Expert, Bertelsmann Stiftung





# Autoren und Mitwirkende

Dieser Bericht wurde gemeinsam von **CIRCULAR REPUBLIC** und **Bertelsmann Stiftung** verfasst. Das Team, das an der Erhebung der Daten und der Erstellung dieses Berichts beteiligt war, besteht aus:

## **CIRCULAR REPUBLIC**

Leonhard Teichert  
Polina Ivanova  
Merle Remy  
Leon Henrik Thiel  
Susanne Kadner

## **Bertelsmann Stiftung**

Armando García Schmidt

## **Externe Experten**

Susanne Mira Heinz  
Bertram Kloss  
Sören Buttkeireit



## More information

CIRCULAR REPUBLIC is a pacesetter for the transformation towards a circular economy. Find out how we support you.



Visit our website



Write us an email

## About UnternehmerTUM

CIRCULAR REPUBLIC is part of **UnternehmerTUM**, Europe's largest center for start-ups and innovation.



Visit their website

## Quellen

- [1] C. Arriola, P. Kowalski, and F. van Tongeren, *Shocks in a highly interlinked global economy*. OECD, 2024.
- [2] S. Kennedy und M. K. Linnenluecke, *Circular economy and resilience: A research agenda*, in *Business Strategy and the Environment*, Bd. 31, Nr. 6, S. 2754–2765, 2022.
- [3] M. Fraser, *Circularity Gap Report 2024*. Circle Economy, Amsterdam, 2024.
- [4] L. Glazunova, *New legislation coming, but only 22% of companies ready to report quantitatively on circular economy*, in *edie.net*, 2023.
- [5] Á. Conde, P. Ruiz, C. P. Sigüenza, and G. Sütó, *Circularity Gap Report Munich*. Circle Economy, Amsterdam, 2023.
- [6] “Circular material use rate in Europe.” European Environment Agency. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/circular-material-use-rate-in-europef> (accessed Apr. 17, 2025).
- [7] H. G. Gemünden und K. Hölzle, *Schlüsselpersonen der Innovation: Champions und Promotoren*, in *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie–Umsetzung–Controlling*, S. 457–474, 2005.
- [8] L. Folkerts und J. Hauschildt, *Personelle Dynamik in Innovationsprozessen: Neue Fragen und Befunde zum Promotorenmodell*, in *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*, Nr. 535, 2001.
- [9] E. Witte, *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen, Germany: 1973.
- [10] E. Witte, *Power and innovation: A two-center theory*, in *Int. Stud. Manag. Organ.*, vol. 7, pp. 47–70, 1977.
- [11] J. Hauschildt and A. K. Chakrabarti, *Arbeits- teilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle*, in *Z. Führung + Organisation*, vol. 57, pp. 378–388, 1999.
- [12] H. G. Gemünden and A. Walter, *Der Beziehungspromotor: Schlüsselperson für inter-organisationale Innovationsprozesse*. IBU, Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmensführung, 1995
- [13] S. Petzolt und C. Seckler, [The human side of digital transformation: A tool for identifying innovation promoters](#), *Technovation*, Bd. 140, 103161, 2025.

## Impressum

**Titel:** Circular Economy braucht Leadership – Die entscheidende Rolle interner Champions für den Wandel zum zirkulären Unternehmen

**Erscheinungsdatum:** 07. Mai 2025

**Herausgeber:**

UnternehmerTUM GmbH – Zentrum für Innovation und Gründung an der TU München  
Lichtenbergstraße 6; 85748 Garching bei München  
[www.unternehmertum.de](http://www.unternehmertum.de)

und

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256; 33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

**Autoren:**

Leonhard Teichert

Polina Ivanova

Merle Remy

Leon Henrik Thiel

Armando García Schmidt

Susanne Kadner

**Bildnachweis:**

Alle verwendeten Bilder stammen, sofern nicht anders angegeben, von der UnternehmerTUM oder den Zitatgeber:innen. Weitere Bilder wurden über [Unsplash.com](https://unsplash.com) lizenziert.

**Haftungshinweis:**

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen die Herausgeber keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Urheberrecht:**

© 2025 UnternehmerTUM und Bertelsmann Stiftung.  
Alle Rechte vorbehalten. Die Veröffentlichung, Vervielfältigung oder Verbreitung von Inhalten – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Herausgeber gestattet.