



«Bei uns gibt es keine komplizierten Buchungsprozesse.»

Stefan Maissen,  
Rent a Bike



«Wir stellen den Mehrwert für unsere Zielgruppe und Partnerinnen und Partner in den Vordergrund.»

Mirco Egloff,  
loopi

## KMU einen Weg Richtung Kreislaufwirtschaft zeigen

Wie kann Kreislaufwirtschaft KMU dabei helfen, erfolgreich zu sein? Eine Studie hat dazu elf Faktoren identifiziert und gibt Empfehlungen, wie die öffentliche Hand, Verbände und Politik die KMU beim Wandel Richtung Kreislaufwirtschaft unterstützen können.

Tamara Wüthrich, Dr. Johanna Huber und Daniel Ziegerer, Studienautorinnen und -autor  
sanu durabilitas  
Stiftung für nachhaltige Entwicklung, Biel  
Telefon 041 33 553 21 71  
info@sanudurabilitas.ch

www.sanudurabilitas.ch → Projekte → Diffusionsstudie Kreislaufwirtschaft

- Studie «Diffusion von Kreislaufwirtschafts-Lösungen»
- «Kreislaufwirtschaft für KMU, 11 Erfolgsgeheimnisse»
- «Diffusion von Kreislaufwirtschafts-Lösungen: Lernen von Pionier-KMU in der Schweiz, Empfehlungen»

Ueli Ramseier, SECO  
Anja Siffert, BAFU

Erfahrungen der beiden KMU «Rent a bike» und «loopi» zeigen: Um Erfolg zu haben, müssen die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Kundschaft berücksichtigt werden.  
Quelle: Sanu

Kreislaufwirtschaft (KLW) weist den Weg, um ökonomische Wertschöpfung bei einem geringeren Ressourcenverbrauch zu erreichen. Teilen, Wiederverwenden und Wiederaufbereiten sind besonders umwelt- und ressourcenschonende Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft, die das Leben von Produkten verlängern. Aber was ist ausschlaggebend, damit Schweizer KMU sie erfolgreich in ihre Geschäftsmodelle integrieren? Und was sind Hürden bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsmodelle?

### Von erfolgreichen KMU lernen

Im Auftrag des Bundesamts für Umwelt und des Staatssekretariats für Wirtschaft hat eine Studie erstmals diese Fragen untersucht. Die Ergebnisse sollen KMU einen Weg Richtung Kreislaufwirtschaft zeigen. Grundlage der Studie war eine Analyse internationaler Forschung sowie die Befragung 15 bereits erfolgreicher Kreislaufwirtschaftspioniere der Schweiz (Zusatzinfo rechts). Zudem brachten fünf Expertinnen und Experten ihr Wissen ein. Durchgeführt wurde die Studie von sanu durabilitas.

### Im Kreislauf anstatt linear

KMU bis 250 Mitarbeitende spielen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft, denn sie machen über 99 Prozent der Unternehmen in der Schweiz aus. Momentan wirtschaften die meisten von ihnen nach dem linearen Prinzip: Ressourcen entnehmen, Produkte herstellen, verkaufen, nutzen und entsorgen. Vielfach ergreifen sie zwar Effizienzsteigerungsstrategien, diese sind aber nicht ausreichend, um das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. So setzt bisher nur ein Zehntel der Schweizer Unternehmen massgeblich auf Kreislaufwirtschaft.

Bei der Transformation in Richtung Kreislaufwirtschaft geht es nun nicht nur darum, neue Start-Ups zu etablieren, son-

dern auch darum, existierende KMU im Wandel zu Kreislaufwirtschaftsunternehmen zu unterstützen.

### Hürden, die es zu überwinden gilt

Warum wird das Potenzial der Kreislaufwirtschaft in der Schweiz trotz der klaren ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile nicht ausgeschöpft? Unter anderem liegt dies an zahlreichen internen sowie externen Hürden, die sich KMU in den Weg stellen, wenn sie auf zirkuläre Geschäftsmodelle setzen möchten:

- mangelndes Bewusstsein und Wissen bei Partnern und Kundschaft, was Kreislaufwirtschaft ist
- Schwierigkeit, etablierte Prozesse und Strukturen zu verändern
- psychologischer und zeitlicher Umstellungsaufwand der Kundschaft
- Schwierigkeit, Wertversprechen im aktuellen Kontext zu formulieren
- fehlende Zeit und Finanzierung für technologische Innovationen und Unternehmensentwicklung

### Schweizer Pionier-KMU der Kreislaufwirtschaft

Die für die Studie befragten Schweizer KMU setzen auf die besonders ressourcenschonenden, zirkulären Geschäftsmodelle Teilen und Mieten (Rent a Bike, loopi, Codha, Sharely, Elite), Wiederaufbereiten (revendo, FREITAG, Burri, Rework, RUSS, loopi, 2nd Peak) und Wiederverwenden (ReCIRCLE, sumami). Aufbauend auf der existierenden wissenschaftlichen Literatur wurden im Austausch mit den KMU spezifische Aspekte möglicher Hürden und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, welche für die Praxis der Schweizer KMU lehrreich sein können.



Erfahrungen der KMU «Sumami» und «Loopia» aus dem Geschäftsmodell «Wiederverwenden» zeigen: Für Erfolg und Reichweite ist wichtig, mit allen Akteuren sowie direkt mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten (B2B\* = Business to Business).  
Quelle: ©buserhillphotography.com (links), Sanu (rechts)

## Kreislaufwirtschaft für KMU: 11 Erfolgsgeheimnisse

### N°1: zusätzlichen Nutzen kommunizieren

Den Mehrwert des zirkulären Produktes oder der Dienstleistung gegenüber der linearen Produktion aufzeigen, um sich von Wettbewerbern abzuheben und Kundschaft sowie Partner und Partnerinnen zu gewinnen.

### N°2: Öko-Nische verlassen

Ein gewohntes Konsumerlebnis gestalten, damit die Kundschaft wenig Anpassungsaufwand hat und somit Kundenkreise über die umweltbewusste Nische hinaus gewonnen werden können.

### N°3: bequemes Angebot präsentieren

Zeigen, dass Ressourcenschonen nicht anstrengend ist, denn Produkte und Dienstleistungen können so gestaltet sein, dass sie einfach zu nutzen sind.

### N°4: sanft Gewohnheiten ändern

Anreize und Angebote schaffen, die neue, nachhaltigere Konsumgewohnheiten fördern, um den Kunden und Kundinnen den Umstieg zu erleichtern.

### N°5: physisch präsent sein

Eine zentrale Verkaufsstelle bieten, um Vertrauen zu stärken und die Sichtbarkeit von Kreislaufwirtschaft-Geschäftsmodellen zu erhöhen.

### N°6: mutig Neues lernen

Unternehmenskultur fördern, die Innovation und das Erlernen neuer Fähigkeiten unterstützt.

### N°7: finanziellen Spielraum schaffen

Strategien zur finanziellen Absicherung entwickeln, um das ökonomische Risiko zu reduzieren und Innovationen vorantreiben zu können.

### N°8: klare Vision verfolgen

Eine klare Richtung definieren, die als Grundlage für Entscheide und Strategien dient.

### N°9: B2B-Markt nicht vergessen

Potenziale im Business-to-Business-Segment erkennen, um von Skaleneffekten und Transparenz zu profitieren.

### N°10: branchenweit und -übergreifend zusammenarbeiten

Kooperationen in der ganzen Branche, über sie hinaus und entlang der ganzen Wertschöpfungskette initiieren und pflegen, um Synergien zu schaffen und gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen.

### N°11: Rahmenbedingungen aktiv mitgestalten

Sich politisch und gesellschaftlich engagieren, um Gesetze, Normen, Prozesse und Wissen in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft zu verbessern.

- zu wenig ausgereifte neue Technologien, zu schwierige, technische Umsetzung
- fehlendes Fachwissen für die Umsetzung und qualifiziertes Personal
- ökonomisches Risiko aufgrund der hohen Investitionskosten und unsichere Zahlungsbereitschaft der Kundschaft
- unvorteilhafte Gesetze, Normen und fehlende staatliche Förderinstrumente

möchten. Je nach Branche und Unternehmen müssen dabei eigene Spezifitäten berücksichtigt werden.

### Empfehlungen für die öffentliche Hand, Verbände und Politik

Weil es aber auch Aspekte gibt, die über den Handlungsspielraum der KMU hinausgehen, formuliert die Studie darüber hinaus Empfehlungen für Verbände, Politik und die öffentliche Hand. Darin geht es darum, wie diese einen Wandel in Richtung Kreislaufwirtschaft unterstützen können. Die externe Unterstützung für die Schweizer KMU ist nötig, um den Übergang zu beschleunigen. Zudem bauen einige Staaten der EU bereits gezielt regulatorische Hürden ab, die zirkulären Geschäftsmodellen entgegenstehen. Um die Wettbewerbschancen für Schweizer Kreislaufwirtschaft-KMU nicht zu verschlechtern, gilt es darum, die Rahmenbedingungen in der Schweiz ebenfalls rasch zu verbessern.

### Erfolgsgeheimnisse für KMU

Es gibt aber auch Erfolgsfaktoren, die dabei helfen, diese Hürden zu überwinden (Zusatzinfo oben). Sie werden im Studienbericht anhand anschaulicher Beispiele aus der Praxis erläutert und können als Inspiration für Schweizer KMU dienen, welche sich in Richtung Kreislaufwirtschaft entwickeln oder von Anfang an auf ein zirkuläres Geschäftsmodell setzen

schaft-KMU nicht zu verschlechtern, gilt es darum, die Rahmenbedingungen in der Schweiz ebenfalls rasch zu verbessern.

### Weiterlesen

Mit der Strategie zur Kreislaufwirtschaft vom März 2024 sowie zwei Studien, deren Ergebnisse Ende 2025 erwartet werden, möchte der Kanton Zürich die Rahmenbedingungen für die Kreislaufwirtschaft verbessern.

[kreislaufwirtschaft@bd.zh.ch](mailto:kreislaufwirtschaft@bd.zh.ch)

- Vollzugshinweis «Das macht der Kanton Zürich zur Kreislaufwirtschaft», Seite 4
- Strategie zur Kreislaufwirtschaft