

TRENDS IN DER CIRCULAR ECONOMY

**UND WIE GEMEINWOHLORIENTIERTE
UNTERNEHMEN DEN KREIS SCHLIESSEN**



**YUNUS
ENVIRONMENT
HUB**



CirculaRise
Accelerator

Impressum

Titel: Trends in der Circular Economy - und wie gemeinwohlorientierte Unternehmen den Kreis schließen

Autorinnen: Anastasia Guretskaya, Julia Gschwendner, Christina Jäger, Kiara Winona Sweeney

Layout: Claudia Wieczorek

Bildnachweis: Yunus Environment Hub. Keine Urheberrechte Dritter verletzt.

Herausgeber: Yunus Environment Hub, Rheinstraße 109, 65185 Wiesbaden.
www.yunusenvironmenthub.com

Kontakt: circularise@yunuseh.com

Stand: Juni 2026

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projekts „CirculaRise Accelerator“ entwickelt, das durch das Programm „Nachhaltig wirken“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) und der Europäischen Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert wird.

Der CirculaRise Accelerator unterstützt gemeinwohlorientierte Unternehmen in Deutschland dabei, ihre zirkulären Geschäftsmodelle zu skalieren und ihre soziale und ökologische Wirkung zu maximieren.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Kofinanziert von der
Europäischen Union

IBYKUS

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

A. Was, wenn DIE CIRCULAR ECONOMY das Problem nicht löst – sondern nur verlangsamt?	S. 4
B. Unsere Analyse: Aktuelle Trends in der Circular Economy	S. 5
• Trend 1: Von der Verwertungs- zur Wertschöpfungslogik	S. 6
• Trend 2: Narrativwechsel von Nachhaltigkeit zu Resilienz	S. 6
• Trend 3: Regulierung als Treiber und Barriere zugleich	S. 7
• Trend 4: Künstliche Intelligenz und Automatisierung	S. 8
• Trend 5: Skalierung bleibt selektiv	S. 9
C. Lücken	S. 11
1. Die soziale Dimension	S. 11
2. Regeneration	S. 12
3. Absoluter Ressourcenverbrauch	S. 12
D. Wie gemeinwohlorientierte Unternehmen die Transformation vorantreiben	S. 13
E. Empfehlungen	S. 16
1. Finanzierung regenerativer und gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle	S. 17
2. Kooperation auf allen Ebenen stärken	S. 18
3. Handlungsoptionen für gemeinwohlorientierte Unternehmen	S. 19

A. Was, wenn die Circular Economy das Problem nicht löst – sondern nur verlangsamt?

Wir recyceln mehr, nutzen effizienter, zirkulieren schneller. Und verbrauchen trotzdem mehr Rohstoffe als je zuvor.

Der Circularity Gap Report 2025 zeigt: Der absolute Verbrauch an sekundären Materialien in der globalen Wirtschaft steigt zwar langsam, relativ gesehen jedoch nimmt die Zirkularität der Wirtschaft ab. Der Verbrauch an primären Ressourcen wächst schneller als die Circular Economy aufholen kann (Circle Economy 2025). Auch die Europäische Umweltagentur warnt, dass die Zirkularitätsrate in der EU nur schleichend zunimmt und die EU weit von ihrem selbstgesteckten Ziel für 2030 entfernt ist (European Environment Agency 2025). Und in Deutschland spiegelt sich der große Handlungsbedarf bezüglich unseres Ressourcenverbrauchs in der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie wider (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz 2024).

Ist das Transformationsprojekt Circular Economy also auf dem richtigen Weg? Klar ist, dass es derzeit weder an technischen Lösungen noch an politischen Zielsetzungen mangelt. Allerdings wird Fortschritt in der Circular Economy oft auf Prozesse, Materialflüsse und Effizienz verengt und dabei werden tieferliegende Herausforderungen ausgeblendet. Offen bleibt: Wie verändern wir die vorherrschenden linearen Logiken, die den ungebremsten Verbrauch an Rohstoffen erst erzeugen? Welche Verhaltensmuster und ökonomischen Annahmen müssen wir überdenken? Können zirkuläre Geschäftsmodelle gesellschaftlichen Mehrwert über die individuelle Dienstleistung oder das individuelle Produkt hinaus schaffen?

Yunus Environment Hub unterstützt und begleitet gemeinwohlorientierte Unternehmen in der Circular Economy in Deutschland. Wir beobachten, wie sie echten systemischen Wandel durch zirkuläre Geschäftsmodelle ermöglichen. Diese Beobachtungen möchten wir in diesem Bericht teilen und damit einen Impuls für andere Akteure setzen, das Potenzial von gemeinwohlorientierten Gründer*innen in der Circular Economy zu erkennen, zu nutzen und zu finanzieren. Unsere Kernbotschaft ist: Gemeinwohlorientierte Unternehmen sind ein unverzichtbarer Baustein, durch den die deutsche Circular Economy eine Weiterentwicklung von einer Effizienzstrategie zu einem inklusiven Regenerations- und Transformationsprojekt erfahren kann. Dieses Potenzial stellen wir entlang aktueller Trends und anhand von konkreten Beispielen dar.

Laut der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen sind gemeinwohlorientierte Unternehmen solche „Unternehmen, für die das soziale oder ökologische, gemeinwohlorientierte Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an Sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses Ziel zu erreichen, und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) 2023).

B. Unsere Analyse: Aktuelle Trends in der Circular Economy

Die Circular Economy ist, wie andere wirtschaftliche Bereiche, geprägt durch die multiplen Krisen, Herausforderungen und Chancen unserer Zeit. Im täglichen Austausch mit gemeinwohlorientierten Gründer*innen sowie im Rahmen von Interviews und basierend auf weitergehender Literatur haben wir eine Reihe an aktuellen Trends identifiziert, die wir derzeit in der Circular Economy betrachten, und die sich auch auf die Tätigkeit von gemeinwohlorientierten Unternehmen auswirken.

Trend 1: Von der Verwertungs- zur Wertschöpfungslogik

Trend 2: Narrativwechsel von Nachhaltigkeit zu Resilienz

Trend 3: Regulierung als Treiber und Barriere zugleich

Trend 4: Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Trend 5: Skalierung bleibt selektiv

Diese Trends zeigen einerseits, welche Themen und Fragestellungen in Deutschland derzeit rund um Circular Economy diskutiert werden und wie etablierte Geschäftsmodelle darauf reagieren. Andererseits ergeben sich daraus wichtige Rückschlüsse darüber, welche Probleme aktuell noch zu wenig Beachtung finden. So lassen sich blinde Flecken identifizieren, die konventionelle Akteure und Geschäftslogiken nicht allein angehen und lösen können.

TREND 1

VON DER VERWERTUNGS- ZUR WERTSCHÖPFUNGSLOGIK

Die Kreislaufwirtschaft in Deutschland erfährt einen andauernden Paradigmenwechsel von der Verwertungs- zur Wertschöpfungslogik.

Im deutschen Kreislaufwirtschaftsgesetz wird Kreislaufwirtschaft noch eng als Vermeidung und Verwertung von Abfällen definiert, während der durch die EU-Debatte geprägte Circular Economy Begriff alle Phasen der Wertschöpfung umfasst: von Design und Produktion bis hin zur Nutzung, Reparatur und Rückführung sekundärer Rohstoffe. Diese breitere, lebenszyklusorientierte Perspektive ist mittlerweile auch in der Mitte des deutschen Diskurses angekommen. Die neuen rechtlichen Anforderungen der EU an nachhaltiges Produktdesign, Reparierbarkeit und Kreislauffähigkeit zeigen, dass das Gelingen der Circular Economy auf ein Zusammenspiel unterschiedlicher Hebel angewiesen ist. Unternehmerische Lösungen müssen entlang des gesamten Wertschöpfungskreislaufes ansetzen. Circular Economy ist dadurch ein Thema geworden, das fast alle Branchen und Bereiche der Wirtschaft beschäftigt. Diese Entwicklung spiegelt sich in Arbeiten bedeutender Foren wie dem World Economic Forum wider (Gomez and Saenz III 2026). Auch das Handelsblatt titelte für seine Circular Economy Konferenz 2026: „Vom Nice-to-have zum wirtschaftlichen Muss“.

Die Verschiebung von der engen, abfallwirtschaftlichen Betrachtung hin zu einer neueren, produkt- und datengetriebenen Logik bedeutet, dass die Circular Economy im Diskurs zunehmend mit einer tiefergehenden Transformation des gesamten Wirtschaftsmodells verbunden wird. Produktdesign, Geschäftsmodelle, Infrastruktur und Verhalten müssen gleichzeitig verändert werden, um Zielsetzungen u.a. zu Ressourcenverbrauch und Klimaschutz zu erreichen. Dieser Anspruch eröffnet neue Möglichkeiten für zirkuläre Geschäftsmodelle, inklusive sozialer und gemeinwohlorientierter Ansätze.

Beim genauen Hinsehen wird aber sichtbar, dass der Systemanspruch zwar in Strategiepapieren und Gesprächsrunden angekommen ist, in der betriebswirtschaftlichen Praxis jedoch oft noch nicht. Der Grund ist einfach: Lineare Systeme erscheinen vielen Akteuren weiterhin günstiger und bleiben eingespielter für viele Unternehmen.

TREND 2

NARRATIVWECHSEL VON NACHHALTIGKEIT ZU RESILIENZ

Die allgegenwärtige, geopolitisch motivierte Resilienz- und Sicherheitsdebatte hat auch die Circular Economy erreicht und rückt Lieferketten, Rohstoffsouveränität und regionale Wertschöpfung in den Vordergrund.

Das Nachhaltigkeitsargument ist in den letzten Jahren politisch und gesellschaftlich stark unter Druck geraten. Auch wenn die Problemlage sich nicht verändert hat, so haben Umweltschutz und Nachhaltigkeit an Mobilisierungskraft verloren. Teils ist dies mit der gesamtwirtschaftlichen und weltpolitischen Situation zu erklären, teils konnte die bisherige Nachhaltigkeitsagenda aber auch ihren konkreten gesellschaftlichen Nutzen nicht überzeugend darstellen.

Interessanterweise behält die Circular Economy als ursprünglich umweltpolitisch motiviertes Thema trotz dieser Entwicklung ihre Relevanz im wirtschaftlichen Diskurs. Zirkuläre Ansätze werden zunehmend als strategisches Risikomanagement gesehen: In Zeiten von Lieferkettenengpässen und steigenden Rohstoffpreisen wird die Circular Economy von Staaten und Unternehmen als Instrument wahrgenommen, mit dessen Hilfe sie ihre Abhängigkeit von externen, oftmals auch fossilen, Inputs verringern können. Besonders bei kritischen Materialien und Rohstoffen, deren Verfügbarkeit für

strategische Einsatzfelder unerlässlich ist, unterstützt das Resilienz- und Autonomieargument zirkuläre Lösungen. Aber auch in anderen Branchen wird die Circular Economy zunehmend als Standortvorteil für Deutschland und die EU verstanden, indem sie Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze schafft (Lambert et al 2026; Bundesverband der deutschen Industrie e.V. 2025).

Dank des neuen Fokus auf Ressourcensicherheit, strategische Autonomie und wirtschaftliche Resilienz erreicht die Circular Economy neue Akteure in Politik und Unternehmen, wo sich über Nachhaltigkeitsbeauftragte hinaus vermehrt auch zentrale Entscheider*innen mit der Thematik beschäftigen. Dadurch gewinnt Zirkularität an neuer gesellschaftlicher Relevanz und Überzeugungskraft, die das Thema Nachhaltigkeit alleine nicht erzeugen konnte.

Gleichzeitig sehen wir dieses Narrativ ambivalent. Gemeinwohlorientierte Unternehmen spiegeln uns täglich, dass sie besonders stark vom Nachhaltigkeits-Backlash betroffen sind und sich gezwungen sehen, sich mit der Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells und mit ihrem Storytelling zu beschäftigen. Außerdem verlieren soziale, distributive und ökologische Fragen unter dem Blickwinkel von Sicherheit und Resilienz an Gewicht – obwohl die Berücksichtigung dieser Aspekte langfristig den gesellschaftlichen Zusammenhalt und politische Stabilität sogar stärkt. Unsere Interviewpartner*innen beschreiben auch die Auswirkungen der Sicherheits- und Risikoperspektive auf Investitionen in soziale Innovation und gemeinwohlorientierte Unternehmen: Wenn die Zukunft ungewiss ist, drängen Investor*innen und Kapitalgeber*innen auf risikoärmere, schnellere Rendite mit kurzem Finanzierungshorizont. Dies erschwert es, wirkungs- und gemeinwohlorientierten Gründer*innen Finanzierung für ihre transformativen und zirkulären Lösungen zu erhalten.

„In Europa entwickelt sich gerade die grundlegende Idee einer resilienten Wirtschaft. Das Verständnis wächst, dass Social und Impact Entrepreneurs einen Beitrag zu einem starken Wirtschaftsstandort Europa leisten. Bei FASE nennen wir diese Unternehmen den ‘neuen Impact Mittelstand’ – und für diese Unternehmen brauchen wir grundsätzlich mehr geduldigeres Kapital.“ Christoph Rohde, FASE

TREND 3

REGULIERUNG ALS TREIBER UND BARRIERE ZUGLEICH

Regulierung hat sich besonders in den letzten fünf Jahren zu einem Strukturprinzip der Circular Economy entwickelt – mit ambivalenten Konsequenzen u.a. für gemeinwohlorientierte Unternehmen.

Regulierung wird in der EU zunehmend zum Treiber der Circular Economy. Starke Impulse brachte das europäische Gesetzgebungspaket rund um den European Green Deal und den Circular Economy Action Plan. Das Zusammenspiel aus Ökodesign-Verordnung, EU-Reparaturrichtlinie, Digitalem Produktpass und neuer EU-Verpackungsverordnung setzt neue Standards für Produkte, Materialien und Verpackungen, und macht aus Circular Economy eine echte Compliance-Frage. Der für 2026 geplante Circular Economy Act, als Teil des Clean Industrial Deals der EU, soll die Gesetzgebung weiter harmonisieren, Anforderungen in Bezug auf Produzentenverantwortlichkeit und Produktdesign erhöhen und kreislauffähige Geschäftsmodelle wie „Product-as-a-Service“ in den Fokus rücken.

Insbesondere für große Industrieakteure schaffen diese Vorgaben Planungssicherheit und neue Marktchancen. Regulierung wird so vom externen Risikofaktor zum strategischen Leitthema, öffnet Märkte und gibt Rückenwind für neue Geschäftsmodelle. Auch für gemeinwohlorientierte Gründer*innen

kann Regulierung eine Chance sein und ein Level Playing Field schaffen, auf dem auch konventionelle Mitbewerber*innen externe Kosten zunehmend internalisieren müssen. Gründer*innen aus dem Textilbereich berichten uns zum Beispiel, dass die neuen, strengeren Anforderungen zu Textilabfällen ihre B2B-Kund*innen zugänglicher für Kooperationen machen, da diese auf innovative Materialien und Kreislaufösungen angewiesen sind.

Andererseits erzeugt Regulierung oft strukturelle Zusatzlasten: Insbesondere kleine Unternehmen sehen sich teilweise in der Pflicht, Reportingpflichten für B2B-Kund*innen zu bedienen, Produktanforderungen einzuhalten und Vergaberegeln zu navigieren ohne die Compliance-Ressourcen großer Unternehmen zu haben. Dies betrifft oft auch gemeinwohlorientierte Unternehmen.

Zudem bleibt grundsätzlich das Risiko mangelnder politischer Verlässlichkeit. Der Zickzack-Kurs rund um die europäischen und deutschen Lieferkettenregelungen zeigt deutlich, dass auf Beständigkeit von Regulierung nicht immer Verlass ist. Regulierung kann falsche Anreize setzen, kann sich ändern, verschwinden oder rückgängig gemacht werden. Die Herausforderung bleibt, Geschäftsmodelle und überzeugende Argumente zu entwickeln, die aufgrund ihres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens robuster sind als die Gesetzeslage und der aktuelle politische Wille.

„Unternehmen sollten ihre Geschäftsmodelle nicht auf Regularien aufbauen, die morgen schon wieder einkassiert werden können, wenn sich die politische Stimmung dreht. Gerade deshalb ist die Circular Economy so spannend: Die Kreislaufführung von Materialien in Europa stärkt direkt die Resilienz der europäischen Industrie. In der aktuellen geopolitischen Lage gewinnt dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung und ist zugleich nachhaltiger als der Verbrauch von Primärmaterialien.“ Leonhard Teichert, Circular Republic

TREND 4

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND AUTOMATISIERUNG – EFFIZIENZGEWINN OHNE SYSTEMWANDEL?

Künstliche Intelligenz wird in der Circular Economy zunehmend zur zentralen Wegbereiterin der zirkulären Wertschöpfung. Ohne soziale Einbettung bleiben zirkuläre Lösungen allerdings technisch möglich, aber gesellschaftlich nicht wirksam.

Wie in anderen Bereichen unserer Gesellschaft spielt KI auch in der Circular Economy zunehmend die Rolle eines Katalysators und Beschleunigers der Transformation (Jensen 2025). Dabei ist KI nicht nur ein Werkzeug, sondern vielmehr ein digitales Nervensystem, das bislang isolierte Stufen der Wertschöpfungskette miteinander verbindet. Es ist weniger die Technologie an sich entscheidend als die Verfügbarkeit von Daten und interoperablen Datenräumen, um Informationen zu generieren und Entscheidungen innerhalb neuer, zirkulärer Geschäftsmodelle zu treffen.

KI kann dazu beitragen, Ressourceneffizienz zu verbessern, Prozessabläufe zu automatisieren und Lieferketten transparent zu machen. Generative Modelle beschleunigen die Entwicklung recyclingfähiger Materialien, digitale Produktpässe machen Baupläne und Inhaltsstoffe rückverfolgbar und KI-gestützte Sortiersysteme verbessern die Qualität von Sekundärrohstoffen (Ellen MacArthur Foundation 2019). In gefährlichen Arbeitsumfeldern, beispielsweise mit toxischen Materialien, können

automatisierte Verfahren zum Arbeitsschutz beitragen. Und im Bereich Reverse Logistics kann KI Retouren, Reparatur und Recycling managen, um Rohstoffe und Waren im Kreislauf zu halten.

Aktuell sind die Synergien zwischen KI und Circular Economy noch lange nicht ausgeschöpft. Es fehlt noch an einem dezidierten Diskurs rund um die spezifischen Möglichkeiten und Grenzen von KI im Bereich der Circular Economy. Zum Beispiel berichtet das Institut der deutschen Wirtschaft, dass deutsche Unternehmen KI noch nicht zielgerichtet und nur in geringem Maßstab zur Umsetzung zirkulärer Lösungen nutzen (Engels und Neligan 2025).

Parallel müssen für die KI-Nutzung in der Circular Economy auch folgende Fragen beantwortet werden: Reichen durch KI erzielte Effizienzgewinne innerhalb bestehender Strukturen für einen Systemwandel aus? Wessen Kreisläufe optimiert KI, wer profitiert von technologischen Lösungen und wie geht KI mit Rebound-Effekten und anderen unerwarteten negativen Konsequenzen um (Bashynska 2025)? Wer erhält Zugang zu reparierten Produkten und innovativen Lösungen, welche Stadtteile werden erreicht, sichert oder verdrängt Automatisierung Beschäftigung? KI kann Kreisläufe und Ressourcenverbrauch optimieren, aber kann sie auch Wegbereiterin eines inklusiven zirkulären Wirtschafts- und Gesellschaftssystems sein (Bashynska 2025)?

In Bezug auf diese Punkte können gemeinwohlorientierte Unternehmen eine besondere Rolle spielen. Gemeinwohlorientierte Unternehmen stellen Menschen ins Zentrum ihres Geschäftsmodells und bringen zum Beispiel jene lokale Vertrauensinfrastruktur mit, die KI-gestützte Plattformen allein nicht erzeugen können. Statt KI-Lösungen von oben zu implementieren, co-kreieren sie diese mit Nutzer*innen, passen sie an regionale Bedürfnisse an und bilden Arbeitnehmende weiter. Ethische Fragen wie Datenschutz, algorithmischer Bias oder die Auswirkungen auf Beschäftigung können gemeinwohlorientierte Akteure anders aufgreifen, da sie gelernt haben, indirekte Wirkungen ihres Geschäftsmodells von Anfang an mitzudenken.

„Wenn der Impact-Sektor KI vor allem als Risiko begreift, statt als Werkzeug, droht er nicht nur technologisch, sondern auch kommunikativ abgehängt zu werden.“

Lukas Marzi, Marziplan

TREND 5

SKALIERUNG BLEIBT SELEKTIV

Zirkuläre Geschäftsmodelle gelten als etabliert – die Frage ist nicht mehr, ob, sondern wie sie skaliert werden können.

Die vorangegangenen Trends zeigen: Die Circular Economy ist in der Mitte der Wirtschaft angekommen. Nun geht es darum, zirkuläre Geschäftsmodelle zu implementieren und langfristig zu verankern (Gomez und Saenz III 2026). Es besteht allerdings eine Diskrepanz: Während im Diskurs eine systemische Perspektive wächst, folgt die Skalierung von Circular Economy in der Praxis bestehenden ökonomischen Logiken. Unternehmen priorisieren risikoarme, kurzfristig tragfähige Lösungen, die organisatorisch anschlussfähig sind. Eine Analyse der DAX40-Unternehmen (Al-Naami et al. 2024) und der Circularity Index 2026 zeigt eine selektive Verbreitung zirkulärer Lösungen in der deutschen Wirtschaft: Kreislaufschließende Ansätze wie Recycling sind etabliert, nutzungsverlängernde Strategien dagegen fehlen nahezu vollständig. Kein DAX40-Unternehmen hat quantitative Ziele für Reparatur, Refurbishment oder Wiederverwendung definiert.

Und wir beobachten ein zweites Muster: Viele zirkuläre Geschäftsmodelle verbleiben im Stadium von Pilotprojekten, echte zirkuläre Wertschöpfungsketten werden nicht etabliert (World Economic Forum 2025). Sie werden erfolgreich erprobt, scheitern jedoch an der dauerhaften Implementierung – sei es durch fehlende Infrastruktur oder Anschlussfinanzierung, interne Widerstände und fehlendes Fachpersonal, oder mangelnde Integration in Kernprozesse.

Auch gemeinwohlorientierte Unternehmen stehen vor der Herausforderung der Skalierung und arbeiten teils mit Piloten, allerdings oft mit anderer Zielsetzung. Statt einzelne Prozesse zu optimieren, bauen sie Nutzungs- und Versorgungssysteme auf (Reparatur, Wiederverwendung, gemeinschaftliche Nutzung), die unter Beweis stellen, dass anderes Wirtschaften möglich ist. Wie wir mit der Bertelsmann Stiftung in einem früheren Bericht gezeigt haben (Gschwendner, Naranjo González, García Schmidt 2025), sind gemeinwohlorientierte Unternehmen häufiger in den sogenannten höheren R-Strategien aktiv, die für Transformation zentral sind und im Mainstream fehlen. Solche Modelle sind stärker lokal verankert, schwerer zu standardisieren, entfalten aber transformative Wirkung. Ihre Verbreitung erfolgt über Replikation, Anpassung und Verhaltensänderung, nicht über zentrale Skalierung.

Innerhalb bestehender Skalierungs- und Finanzierungslogiken stoßen sie daher auf strukturelle Hürden: Ein Repair-Netzwerk ist schwerer zu standardisieren als ein Recyclingprogramm; lokale Wiederverwendung ist arbeitsintensiver als automatisierte Sortierung. Gemeinwohlorientierte Unternehmen machen damit sichtbar, dass Skalierungsbedingungen nicht neutral sind, sondern bestimmte Formen der Zirkularität begünstigen.

Was im Skalierungsdiskurs außerdem weitestgehend fehlt, ist ein systematisches Verständnis sozioökonomischer Wirkung. Skalierung wird primär als Wachstum von Reichweite und Umsatz verstanden; ob die ökologische oder soziale Wirkung mitskaliert wird, bleibt oft unbeantwortet. Gemeinwohlorientierte Unternehmen haben hier einen Vorsprung: Sie arbeiten von Beginn an mit direkten und indirekten Wirkungskategorien (z.B. mit einer Theory of Change) und integrieren Impact-Metriken in ihre Geschäftslogik. Ein Lastenrad-Verleihsystem, das aus einer ökologischen und sozialen Mission heraus etabliert wurde, fragt sich zum Beispiel nicht nur „Wie viele Räder bringen wir auf die Straße?“, sondern „Werden dadurch auch tatsächlich Fahrten mit Verbrennungsmotor ersetzt? Erreichen wir unterversorgte Stadtteile? Stellen wir inklusiven Zugang zu nachhaltiger Mobilität sicher?“.

Insgesamt zeigt sich daher: Die Circular Economy hat weniger ein Innovationsproblem als ein Umsetzungs- und Skalierungsproblem. Solange Skalierung entlang bestehender Marktlogiken erfolgt werden sich primär die am leichtesten integrierfähigen Modelle verbreiten, nicht unbedingt jene mit der größten ökologischen, sozialen bzw. systemischen Wirkung.

„Wiederverwendung, Reparatur und Upcycling werden stärker wertgeschätzt – zumindest im Diskurs. Gleichzeitig ist es im Markt oft noch schwierig, mit solchen Modellen, weil sie oft komplexer, kapitalintensiver und weniger schnell skalierbar sind als klassische Tech-Startups.“ Dr. Constanze Klotz, Bridge & Tunnel

C. Lücken

Die geschilderten Trends zeichnen ein klares Bild: Circular Economy hat in Deutschland an Legitimität, regulatorischer Verbindlichkeit und unternehmerischer Relevanz gewonnen. Sie ist kein Nischenthema mehr, sondern Gegenstand nationaler Strategie, europäischer Gesetzgebung und industrieller Investitionsentscheidungen. Das ist ein echter Fortschritt.

Aber die Trends zeigen auch, was nicht passiert. Denn egal ob Regulierung, Resilienz, KI oder Skalierung – alle teilen eine gemeinsame Grundannahme: Die Circular Economy löst primär ein Effizienz- und Produktivitätsproblem. Optimierte Produkte, automatisierte Prozesse, robustere Lieferketten, klügere Technologien. Die implizite Logik: Wer Ressourcen optimiert, schließt Kreisläufe. Wer Kreisläufe schließt, löst das Problem.

Diese Annahme ist nicht falsch, aber sie ist unvollständig. Als Yunus Environment Hub möchten wir die folgenden strukturellen Lücken in den Fokus rücken, die im aktuellen Diskurs um Circular Economy strukturell außenvor bleiben.

1. Die soziale Dimension

Der Circular Economy Diskurs beschäftigt sich fast ausschließlich mit Materialflüssen und Industrieprozessen und weniger mit Menschen, Gemeinschaften und Verteilungsfragen. Wer profitiert von der Transformation zur Circular Economy? Wer trägt die Kosten? Wer wird mitgenommen, wer bleibt zurück? Diese Fragen tauchen in Strategiepapieren und Konferenzprogrammen allenfalls als Randnotizen auf. Die gestaltende, aktive Rolle sozialer Innovation – Zugang zu Ressourcen, lokale Teilhabe, gemeinwohlorientierte Wertschöpfung – bleibt strukturell unsichtbar. Konkrete Vorschläge, um aus einer Circular Economy eine echte Circular Society zu machen, fehlen weitestgehend. Auch globale Dimensionen wie z.B. die Rolle des fairen Handels spiegeln sich wenig in den aktuellen Trends wider.

„Um Circular Economy in der Breite zu verankern, müssen wir in Bildung investieren. Es geht einerseits um Vermittlung von Fachwissen, aber vor allem um die Befähigung zur Umsetzung dieses Wissens im jeweiligen Organisationskontext. Auch der Mittelstand braucht entsprechende Kompetenzen und Berufsbilder in den eigenen Reihen, um auf zirkuläre Geschäftsmodelle umzustellen.“ Laura Scherer, Circu:Culture

2. Regeneration

Die Ellen MacArthur Foundation definiert Regeneration als eines der drei Kernprinzipien der Circular Economy – neben Abfallvermeidung und Kreislaufführung (Ellen MacArthur Foundation o.J.). In der unternehmerischen Praxis und politischen Debatte bleibt dieser Anspruch jedoch weitgehend ein theoretisches Prinzip, Fragen nach der Wiederherstellung von Ökosystemen, dem Erhalt von Artenvielfalt und den Grenzen natürlicher Biomasse (Circle Economy 2025) bleiben außen vor. Dabei optimiert eine Circular Economy, die nur auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerung ausgelegt ist, lediglich ein System, das seine eigenen Grundlagen frisst. Regeneration ist nicht das Gegenteil von Circular Economy – sie ist ihre notwendige Erweiterung (Baues, Berg, Ramesohl 2026).

Unsere Analyse gemeinwohlorientierter Unternehmen in der Circular Economy zeigt deutlich, dass eine Vielzahl – im Vergleich zu traditionellen Unternehmen in der Circular Economy – auf regenerative Praktiken setzen und somit schon weit vor vermindertem Ressourcenverbrauch, erneutem Ressourceneinsatz oder Materialrückführung ansetzen (Gschwendner, Naranjo González, García Schmidt 2025).

3. Absoluter Ressourcenverbrauch

Der Elefant im Raum bleibt die Herausforderung, nicht nur Kreisläufe zu schließen, sondern den absoluten Ressourcenverbrauch zu minimieren. Jenseits von fruchtlosen Verzichtsdebatten muss ernst gemeinte Circular Economy sich stärker mit bestehenden Konsum- und Produktionsanreizen, regenerativem Wirtschaften und anderen Formen der Wertschöpfung auseinandersetzen. Für eine Minimierung des Ressourcenverbrauchs bedarf es zudem stärkerer zirkulärer Anstrengungen vor allem in den Sektoren Mobilität und Gebäude, da dort die größten Ressourceneinsparungen und Umwelteffekte erzielt werden können (WWF Deutschland 2023). NGOs in Deutschland fordern daher u.a. die Einführung verbindlicher Ziele für den Primärressourcenverbrauch und die Abfallvermeidung auf deutscher und EU-Ebene (DNR 2025, WWF Deutschland 2025).

„Circular Economy sollte nicht die nächste eierlegende Wollmilchsau werden. Nur weil wir jetzt Sachen zirkulär machen, können wir nicht genauso weiterwirtschaften wie bisher. Auch zirkuläre Lösungen sind nicht automatisch nachhaltig und können z.B. einen hohen Energieverbrauch haben.“ Maximilian Mauracher, NEW STANDARD.S + KREISLER

Das Fehlen dieser drei Aspekte in der aktuellen Debatte rund um Circular Economy ist Ausdruck einer strukturellen Asymmetrie: Der Circular Economy Mainstream denkt in Materialflüssen, Technologien und Industrien. Was in diesen übergeordneten Trends nicht auftaucht, sind die Akteure, die Kreisläufe nicht nur technisch schließen, sondern gesellschaftlich verankern – und Regeneration nicht als theoretisches Prinzip behandeln, sondern als Praxis leben. Genau dies leisten gemeinwohlorientierte Unternehmen.

„Wir müssen uns auch grundsätzlich fragen, welche Barrieren Menschen von zirkulären Praktiken wie Teilen und Reparatur fernhalten. Ist der Zugang zu solchen Angeboten so niedrigschwellig wie möglich? Und haben überhaupt alle die Zeit und das Wissen, um sie in Anspruch zu nehmen?“ Björn Schulz, WWF Deutschland

D. Wie gemeinwohlorientierte Unternehmen die Transformation vorantreiben

Gemeinwohlorientierte Unternehmen können die Circular Economy zu einem echten Transformationsprojekt machen. Ihre Stärke liegt darin, dass sie die oben beschriebenen Trends weiterentwickeln und die strukturellen Lücken füllen, die der Circular Economy Mainstream offen lässt. Mit gemeinwohlorientierten Unternehmer*innen gibt es bereits Akteure, die zirkuläre Ansätze konsequenter umsetzen als konventionelle Unternehmen es aufgrund ihrer Pfadabhängigkeiten und Geschäftslogiken können. Sie bringen Ideen in die Praxis, die andere Unternehmen nicht riskieren würden, und bereiten damit Wege vor, die das Gesamtsystem später nutzen kann.

In unserem Report „A Systemic Circular Economy Transition in Germany“ (Gschwendner, Naranjo González, García Schmidt 2025) haben wir fünf Prinzipien identifiziert, mit denen gemeinwohlorientierte Unternehmen systemische Wirkung in der Circular Economy entfalten: (1) Sie gehen Ursachen an anstatt Symptome zu lindern, (2) ermöglichen Verhaltensänderung durch neue Nutzlogiken und Bildung, (3) schaffen Zugang für alle und Teilhabe, (4) verfolgen kollaborative Ansätze, die auf Kooperation und Ökosysteme setzen und (5) handeln transparent entlang aller Wertschöpfungsschritte.

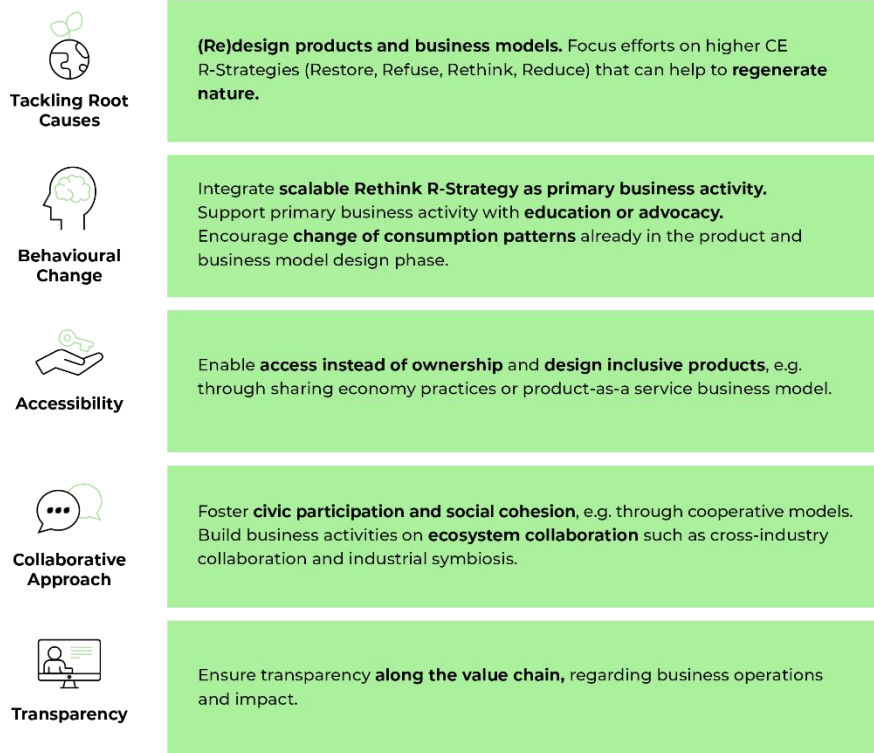


Abbildung 1: Fünf Prinzipien systemischer Wirkung in der Circular Economy (aus: Gschwendner, Naranjo González, García Schmidt 2025)

Nicht jedes gemeinwohlorientierte Unternehmen wendet alle fünf Prinzipien an – aber die Geschäftsmodelllogik, die diesen Prinzipien zugrunde liegt, schafft strukturell bessere Voraussetzungen für systemische Wirkung als konventionelle Marktlogiken.

„Für mich liegt die Stärke von Social Businesses vor allem darin, dass sie neue Lösungen nicht nur diskutieren, sondern praktisch ausprobieren. Wir können Dinge im Markt testen, zeigen dass andere Produktions- oder Wertschöpfungsmodelle funktionieren – und damit auch größere Akteure inspirieren, sich zu verändern.“

Dr. Constanze Klotz, Bridge & Tunnel

Oft werden gemeinwohlorientierte Unternehmen als Randakteure in der Circular Economy wahrgenommen – zu klein für systemische Wirkung, nicht profitabel genug für Investor*innen. Mit den folgenden Beispielen möchten wir das Gegenteil illustrieren und zeigen, wie sie die genannten Handlungsprinzipien anwenden und damit auf die aktuellen Trends antworten:

Beispiel 1: VYLD – Neue Lieferketten als Geschäftsmodell

VYLD stellt nachhaltige und ressourcenschonende Periodenprodukte aus Meeresalgen her. Das Unternehmen baut dazu eine neue Wertschöpfungskette für europäische Algen auf. Diese ist heute noch teurer und aufwendiger als die bestehenden Lieferketten für Baumwolle und Viskose, aber weniger anfällig für Risiken auf den Weltmärkten. Das ist eine bewusste Entscheidung für den Standort Europa – und eine, die konventionelle Hersteller strukturell nicht treffen: Ihre Preispolitik ist auf den Massenmarkt, ihre Produktionsanlagen und Lieferantenbeziehungen auf bestehende Materialien ausgerichtet, und ihre Investor*innen an kurzfristiger Rendite interessiert.

VYLD kann diese Lieferkette aufbauen, weil ihre Governance-Struktur in Form von Verantwortungseigentum liegt und ihr Finanzierungsmodell es zulässt, dass Fremdkapital langfristig für die gemeinwohlorientierte Mission des Unternehmens eingesetzt wird. Auch das Skalierungsziel von VYLD ist besonders: „Wir wollen nicht bestehende Hersteller vom Markt verdrängen, sondern sie irgendwann überzeugen und ihnen unsere Technologie lizenzieren. Coopetition ist ein großer Hebel für mehr Wirkung“, sagt Gründerin Ines Schiller.

Lizenzierung an einen Industrieakteur ist damit kein Exit im klassischen Sinne – sondern ein konkreter Return-Pfad, der gleichzeitig systemische Wirkung erzeugt. VYLD baut heute die Infrastruktur auf, die die Branche mittelfristig auf dem Massenmarkt monetarisieren kann, wenn zirkuläre Wertschöpfung zum Standard geworden ist.

Handlungsprinzipien: Ursachen angehen, kollaborativ handeln, transparent wirtschaften

Beispiel 2: The Generation Forest – Systemische Wirkung durch lokale Einbettung

The Generation Forest finanziert über Genossenschaftsanteile in Deutschland Aufforstungsprojekte in Panama – und arbeitet dabei von Anfang an mit der lokalen Bevölkerung. Es ist keine Nice-to-Have-Maßnahme, sondern struktureller Kern des Geschäftsmodells: Wer einen Wald regenerieren will, muss mit den Menschen arbeiten, die in und von diesem Wald leben.

Was dabei bewusst entsteht, geht über reine Aufforstungsmaßnahmen hinaus. Geschäftsführerin Charline Joost beschreibt es so: „Indigene Bewohnerinnen des Projektgebiets baten uns um Beratung bei der Aufforstung eigener Gebiete. Um genügend Setzlinge zu organisieren, zogen die Frauen selbst Pflanzen aus Samen des Regenwalds. Daraus ist jetzt die größte lateinamerikanische Baumschule geworden, die von indigenen Frauen geführt wird – und von der The Generation Forest Setzlinge für seine Aufforstungsarbeiten bezieht.“

So entsteht Wertschöpfung, die zwar nicht direkt in der Unternehmensbilanz erscheint, aber echte Arbeitsplätze und Einkommenschancen schafft. Dieses Beispiel illustriert den Unterschied zwischen einem extraktiven Ansatz, der lokale Ressourcen nutzt, und einem regenerativen, der lokale Kapazitäten aufbaut. Indirekte Wirkung durch lokale Teilhabe, Wissenstransfer und gesellschaftliche Stabilität sind keine weichen Faktoren, sondern es sind die Bedingungen, unter denen die Circular Economy langfristig gesellschaftlich getragen wird.

Handlungsprinzipien: Verhaltensänderung ermöglichen, Zugang schaffen, kollaborativ handeln

Beispiel 3: Paper Earth – Kreisläufe zwischen Industrien schließen

Paper Earth verbindet zwei Industrien, die im linearen System bisher nicht zusammengedacht wurden: Textilrecycling und Papierproduktion. Fasern, die beim Recycling von Textilabfällen anfallen, werden aufbereitet und der Papierindustrie als Rohstoff zur Verfügung gestellt. Damit entstehen eine neue, von externen Inputs unabhängige Lieferkette, sowie ein Kreislauf, der Abfallströme der einen Industrie zur Ressource der anderen macht.

Ayush Khandelwal, CEO von Paper Earth beschreibt das so: „Wir übernehmen die Mittlerfunktion, die im linearen System niemand einnimmt, weil es nicht zum Kerngeschäft gehört. Damit schaffen wir eine zirkuläre Alternative zu Zellstoff aus Holz – und leisten einen Beitrag zum Schutz von Wäldern.“

Paper Earth geht das Risiko ein, zwei Industrien zu verbinden, die bisher nicht zusammengedacht wurden, baut das technische Wissen auf und schafft dadurch neue Partnerschaften, die ohne ihre Initiative nicht entstehen würden. Das ist kein Nischenmodell – es ist ein Beispiel für die Art von branchenübergreifender Koordination, ohne die Kreisläufe auf Systemebene nicht geschlossen werden können.

Handlungsprinzipien: Ursachen angehen, kollaborativ handeln, transparent wirtschaften

VYLD, Paper Earth und The Generation Forest sind drei sehr unterschiedliche Unternehmen – aber alle drei wenden die Prinzipien systemischer Wirkung konsequent an. Dadurch bringen sie die Circular Economy dort voran, wo konventionelle Logiken scheitern.

„Bei Profitmaximierung gibt es eine eindeutige Messgröße: Geld. Aber Transformation und gesellschaftlicher Impact haben so viele verschiedene Messgrößen: zum Beispiel der Einfluss auf unsere Gesundheit oder die Umwelt. Wie können wir diese komplexe, systemische Wirkung von gemeinwohlorientierten Unternehmen in Finanzierungsvehikeln abbilden, direkte und indirekte Impacts eingeschlossen?“ Theresa Böttger, Karma Capital

E. Empfehlungen

Die Circular Economy hat an Relevanz gewonnen, aber eine echte systemische Veränderung in Produktion und Konsum ist weiterhin ungewiss. Zirkuläre Lösungen laufen Gefahr, in einer Optimierungs- und Effizienzlogik stecken zu bleiben.

Die vorangegangenen Beispiele illustrieren, wie gemeinwohlorientierte Unternehmen systemische Lücken in der Circular Economy adressieren und Zirkularität gesellschaftlich verankern. Sie rücken Menschen und ihre Bedürfnisse in das Zentrum zirkulärer Wertschöpfung und richten ihre Geschäftslogiken und das Produktdesign von Anfang an daran aus.

Damit sich dieses Potenzial in der Breite entfalten kann, braucht es strukturelle Unterstützung und Veränderungen in der Debatte rund um die Circular Economy. Zum Abschluss dieses Papiers geben wir daher Handlungsempfehlungen zur Finanzierung gemeinwohlorientierter Unternehmen, zu Formen der Kooperation und für den weiteren Erfolg gemeinwohlorientierter Gründer*innen. Als praktische Handlungsanleitung für Unternehmen in der Circular Economy, die entweder neue soziale Geschäftsmodelle etablieren oder bestehende umbauen wollen, bietet sich folgender Baukasten an. Er illustriert, wie Unternehmen die oben genannten fünf Handlungsprinzipien auf die aktuellen Trends anwenden und dadurch echte Transformation bewirken können.

Bausteine der systemischen zirkulären Transformation



Abb.2. Bausteine und Ansatzpunkte für bestehende und neue Geschäftsmodelle in der Circular Economy.

1. FINANZIERUNG REGENERATIVER UND GEMEINWOHLORIENTierter GESCHÄFTSMODELLE

Der Business Case für gemeinwohlorientierte Unternehmen ist vorhanden. Ihre langfristige Planung, ihre eingebaute Risikominderung, ihre Vermeidung von Externalitäten sollten schon jetzt finanziell überzeugen. Doch die aktuelle Finanzierungslogik für Unternehmen und Start-Ups begünstigt das Althergebrachte: kurzfristige Rendite, schnelle Skalierbarkeit, standardisierte Modelle, Hockeystick-förmiges Wachstum.

Konkret bedeutet das: Wir brauchen mehr wirkungsorientierte Finanzierungsinstrumente für gemeinwohlorientierte Unternehmen in der Circular Economy, die soziale und ökologische Wirkung neben finanzieller Rendite systematisch bewerten und honorieren:

- Mutige Investor*innen und Business Angels, die geduldiges Kapital zur Verfügung stellen sowie längere Entwicklungs- und Skalierungszeiträume und damit Raum für Risiken und Experimente zulassen – nicht drei bis fünf Jahre, sondern zehn und mehr.
- Strukturelle Unterstützung für innovative Finanzierungsinstrumente mit begrenzter Renditeerwartung. Unternehmen wie VYLD machen es durch Instrumente wie Future Profit Partnership Agreements vor, müssen den Weg dahin aber bisher allein gehen.
- Systematische Bereitstellung von Impact-linked Finance, wo Konditionen an Resultate gekoppelt sind.
- Mehr Kombination von öffentlichen und privaten Mitteln, um Risiken zu teilen. Gerade staatliches Geld kann Risiken für private Investor*innen senken und dadurch eine vielfache Hebelwirkung ein Vielfaches gegenüber konventioneller Förderung entfalten.
- Angepasste Bewertungsmaßstäbe, die arbeitsintensive, lokal verankerte Modelle nicht als Nachteil, sondern als Wirkhebel begreifen.

- Progressive Förderlogiken für öffentliche und philanthropische Mittel, die unternehmerisches Handeln anreizen und gleichzeitig auf Vertrauen basieren.
- Strukturelle Unterstützung für alternative Eigentumsmodelle wie Verantwortungseigentum, durch die Gewinne langfristig im Unternehmen bleiben und nicht an externe Investor*innen ausgeschüttet werden. So wird abgesichert, dass zirkuläre und gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle ihrer Mission treu bleiben können – auch wenn der wirtschaftliche Druck wächst.

„Mich ermutigt, dass eine wachsende Nische von Finanzierungsinstrumenten entsteht, die Geduld mitbringen. Rückzahlungen greifen hier erst, wenn echte Profitabilität erreicht ist, was Gründerinnen und Gründern etwas gibt, das im klassischen Finanzierungsumfeld sehr selten ist: Luft zum Atmen.“ Theresa Böttger, Karma Capital

2. KOOPERATION AUF ALLEN EBENEN STÄRKEN

Was wir klarstellen wollen: Der Circular Economy Mainstream und gemeinwohlorientierte Unternehmen stehen nicht in Konkurrenz, sondern sie ergänzen einander. Beide Logiken werden gebraucht, aber Kooperation muss aktiv gestaltet werden.

Beschaffung – ob öffentlich oder privat – kann ein zentraler Hebel für Kooperation sein und gleichzeitig gemeinwohlorientierte Unternehmer*innen in Märkte einbinden. Wie Trend 3 zeigt, öffnet Regulierung Märkte und Geschäftsmodelle. Beschaffung kann gezielt steuern, wer davon profitiert. Konkret müssen soziale und ökologische Kriterien in Ausschreibungen integriert werden (z.B. Bonus für lokale Beschäftigung, Reparaturfähigkeit, Langlebigkeit). Zudem müssen Zugangshürden gesenkt werden, etwa durch transparente Prozesse, die auch kleinen Akteuren die Teilnahme ermöglichen.

Mehr Offenheit für neue Kooperationsmodelle. Es braucht mehr Anreize und Strukturen, in denen etablierte Unternehmen und gemeinwohlorientierte Akteure sektorübergreifend gemeinsam Innovation schaffen. Das Beispiel Industrial Symbiosis zeigt, wie Abfallströme der einen Industrie zum Rohstoff der anderen werden. Aber auch innerhalb von Branchen können einstige Konkurrenten kooperieren, etwa bei gemeinsamen Rücknahmesystemen, Recycling-Infrastrukturen oder digitalen Plattformen für Materialflüsse. Gemeinwohlorientierte Unternehmen können hier eine Brückenfunktion übernehmen, etwa als lokale Knotenpunkte, die verschiedene Akteure verbinden und Wissen teilen.

„Zwischen großen Unternehmen und innovativen Start-ups entsteht eine neue Nähe. Gerade technische Themen, wie im Kontext der Kreislaufwirtschaft, eignen sich hier wunderbar. Ideen wie Corporate Clienting formulieren sich aus, Acceleratoren und Hubs fördern die Übertragbarkeit und Akteure wie das Impact Hub bauen sogar gezielt Programme für Corporates wie Miele und Co.“ Lukas Marzi, Marziplan

3. HANDLUNGSOPTIONEN FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE UNTERNEHMEN

Gemeinwohlorientierte Unternehmen sind nicht nur Objekt der aktuellen Trends, sondern können diese für sich nutzen und selbst strukturelle Veränderungen vorantreiben.

Wirkung sichtbar machen: Gemeinwohlorientierte Unternehmen messen Wirkung oft bereits systematischer als konventionelle Unternehmen – aber sie kommunizieren sie zu selten strategisch. Impact-Daten, Wirkungslogiken und Erfolgsgeschichten sollten nicht nur intern genutzt, sondern gezielt nach außen getragen werden: gegenüber Investor*innen, in politische Prozesse, und in Kooperationen mit etablierten Unternehmen. Wer zeigen kann, dass ein Geschäftsmodell nicht nur Materialkreisläufe schließt, sondern Beschäftigung schafft, Teilhabe ermöglicht und Verhalten verändert, verschafft sich Legitimität und Verhandlungsmacht.

Narrative besetzen: Der Narrativwandel von Nachhaltigkeit zu Resilienz ist ambivalent – aber er ist auch eine Chance. Gemeinwohlorientierte Unternehmen können zeigen, dass Resilienz nicht nur Rohstoffsicherheit bedeutet, sondern auch soziale Stabilität, lokale Wertschöpfung und eine am Gemeinwesen ausgerichtete Infrastruktur. Wer solche Argumente gezielt besetzt – in Förderprogrammen, in Kundengesprächen, in der Öffentlichkeit –, liefert zusätzliche Verkaufsargumente, die sich von konventionellen Lösungen abheben und so die Chancen im Wettbewerb erhöhen.

„Impact Start Ups müssen ihr Potenzial stärker in den Vordergrund stellen, zu einer resilienten Wirtschaft in Europa und Deutschland und zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts beizutragen. Sie sollen sich mit diesen Narrativen nicht verstecken.“ Christoph Rohde, FASE

Sich professionalisieren und vernetzen: Gemeinwohlorientierte Unternehmen müssen sich nicht allein durch die Circular Economy kämpfen. Netzwerke, Verbände und Peer-Learning-Formate können Wissen teilen, Ressourcen bündeln und kollektiv vertreten, was einzelne Unternehmen nicht leisten können. Gleichzeitig braucht es gezielte Professionalisierung: in Vertrieb und Marketing, Verhandlungsführung und strategischer Kommunikation.

**„Ich wünsche mir mehr fundierte Daten und Analysen zu professionellen Bedürfnissen und zum wirtschaftlichen Potenzial von gemeinwohlorientierten Unternehmen. Nur auf einer soliden Datengrundlage können wir definieren, was Professionalisierung und Skalierung für gemeinwohlorientierte Geschäftsmodellen bedeuten und wie sie gefördert werden können.“
Maria Fritz, Impact Hub Karlsruhe und Circular Länd**

Skalierung definieren: Auch wenn die Skalierung gemeinwohlorientierter Geschäftsmodelle teilweise nicht so klar vorgegeben ist wie bei konventionellen Unternehmen, belegen zahlreiche Beispiele, wie es geht. Gemeinwohlorientierte Gründer*innen sollten sich noch stärker mit der Frage auseinandersetzen, welche Skalierungsoptionen für ihre Lösungen bestehen, indem sie auf den Erfahrungen anderer Gründer*innen aufbauen.

„Ich würde Skalierung und Wachstum erstmal nicht zwingend gleichsetzen. Die Frage ist, warum und für wen skaliere ich. Bei Kreisler haben wir uns entschieden, eher mit einem Scale-Out Modell zu operieren, bei dem wir bewusst mit anderen Akteuren in anderen Städten kooperieren.“ Maximilian Mauracher, NEW STANDARD.S + KREISLER

Fazit

Die Circular Economy schließt Materialkreisläufe, langsam aber mit zunehmendem Erfolg. Nur: wer schließt den gesellschaftlichen Kreis? Gemeinwohlorientierte Unternehmen zeigen bereits heute, wie Transformation funktionieren kann. Sie kreieren Wertschöpfung und handeln dabei gesellschaftlich verankert, sozial gerecht, regenerativ. Jetzt liegt es an Politik, Finanzierung und Wirtschaft, sie als systemische Akteure ernst zu nehmen und ihr Potenzial entsprechend zu fördern.

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns bei unseren Interviewpartner*innen, die maßgeblich zu den Inhalten dieser Publikation beigetragen haben:

Theresa Böttger, Co-Founder und Co-CEO, Karma Capital

Charline Joost, Vorstand, The Generation Forest

Dr. Constanze Klotz, Co-Founder, Bridge & Tunnel

Lukas Marzi, Gründer, Marziplan

Maximilian Mauracher, Geschäftsführer NEW STANDARD.S + Co-Founder Kreisler

Christoph Rohde, Head of Transactions, FASE

Ines Schiller, Founder und CEO, VYLD

Laura Scherer, Inhaberin, Circu:Culture

Björn Schulz, Projektmanager Circular Economy, WWF Deutschland

Leonhard Teichert, Program Lead, Circular Republic

Ein großes Dankeschön geht auch an Ayush Khandelwal, CEO, Paper Earth, und Maria Fritz, Co-Founder Impact Hub Karlsruhe und Mit-Initiatorin Circular Länd.

Ebenfalls vielen Dank an die Unternehmen im CirculaRise Accelerator für die Inspiration und den täglichen Austausch.

LITERATURVERZEICHNIS

Al-Naami, M., Hofmann, K.H., Gries, K.-M. (2023): *The Adoption of Circular Business Models in Germany: An Analysis of the DAX40 Companies*. Circular Economy and Sustainability, 4, 43–61. <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00270-5>, abgerufen am 13. April 2026.

Bashynska, I. (2025): *Ethical Aspects of AI Use in the Circular Economy*. AI & SOCIETY, 41, 575–593. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02436-1>, abgerufen am 13. April 2026.

Baues, C., Berg, H., Ramesohl, S. (2026): *The Regenerative Economy and Planetary Boundaries: Research and Impact Agenda*. In Brief No. 15/2026. Wuppertal Institute. https://wupperinst.org/fileadmin/redaktion/downloads/publications/2026-15_InBrief_Regenerative-Economy_en.pdf, abgerufen am 13. April 2026.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2023): *Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen*. https://www.bmfr.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/s/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=4, abgerufen am 13. April 2026.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2024): *Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie*. <https://www.bundesumweltministerium.de/download/nationale-kreislaufwirtschaftsstrategie-nkws>, abgerufen am 13. April 2026.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (11. Februar 2025): *Wertschöpfung neu denken*. <https://bdi.eu/de/publications/wertschoepfung-neu-denken>, abgerufen am 13. April 2026.

Circle Economy (2025): *Circularity Gap Report 2025*. <https://circularity-gap.world/2025>, abgerufen am 13. April 2026.

Deutscher Naturschutzring et al (2025): *Positionspapier: Europäischer Circular Economy Act. Wegbereiter für eine resiliente und nachhaltige EU-Wirtschaft*. https://www.dnr.de/sites/default/files/2025-10/Positionspapier%20CEA_20.10..pdf, abgerufen am 13. April 2026.

Ellen MacArthur Foundation (o.J.): *Circular Economy Introduction. What is the Meaning of a Circular Economy and What are the Main Principles?* <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>, abgerufen am 13. April 2026.

Ellen MacArthur Foundation (2025a): *How Not to Fail: Avoiding 10 Common Pitfalls When Scaling Circular Business Models*. <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/6756f4959f2deb48/original/CBM-Fails-Paper-N-09-25.pdf>, abgerufen am 13. April 2026.

Ellen MacArthur Foundation (2025b): *Scaling Action for Nature: How the Circular Economy Can Help Deliver the Global Biodiversity Framework*. <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/ddbb997b0026c6b/original/Scaling-action-for-nature-How-the-circular-economy-can-help-deliver-the-Global-Biodiversity-Framework.pdf>, abgerufen am 13. April 2026.

Ellen MacArthur Foundation (2019). *Artificial intelligence and the circular economy: AI as a tool to accelerate the transition*.

<https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/49d694a56a279163/original/Artificial-intelligence-and-the-circular-economy.pdf>, abgerufen am 13. April 2026.

Engels, A., Neligan, A. (2025): *Kreislaufwirtschaft durch KI: Vom Randthema zur Pflicht*. IW-Kurzbericht Nr. 100/2025. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2025/IW-Kurzbericht_2025-Kreislaufwirtschaft-durch-KI-neu.pdf, abgerufen am 13. April 2026.

European Environment Agency (2025): *Europe's Environment 2025. Thematic Briefing 4.4: Circular Use of Materials*. <https://www.eea.europa.eu/en/europe-environment-2025/thematic-briefings/circular-economy-and-other-enablers-of-transformative-change/circular-use-of-materials>, abgerufen am 13. April 2026.

Gomez, C., Saenz III, J. (12. März 2026): *Why the Circular Economy is Experiencing a Renewal Moment*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2026/03/circular-economy-economic-industrial-strategy/>, abgerufen am 13. April 2026.

Gschwendner, J., Naranjo González, A., García Schmidt, A. (2025): *A Systemic Circular Economy Transition in Germany: The Role and Impact of Circular Social Businesses*. Yunus Environment Hub und Bertelsmann Stiftung https://yunusenvironmenthub.com/wp-content/uploads/2025/05/A-Systemic-Circular-Economy-Transition-in-Germany_Full-Report-1.pdf, abgerufen am 13. April 2026.

Handelsblatt (2026): *Programm: Circular Economy 2026*. Handelsblatt Live. <https://live.handelsblatt.com/event/circular-economy/circular-economy-2026/>, abgerufen am 13. April 2026.

Indeed Innovation (2026): *Circularity Index. 2026 Edition*. <https://www.indeed-innovation.com/circularity-index-2026/>, abgerufen am 13. April 2026.

Jensen, H.H. (7. August 2025): *Mastering the Circular Economy and AI to Stay Competitive*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/08/why-you-must-master-the-circular-economy-and-ai-to-stay-competitive-by-2030/>, abgerufen am 13. April 2026.

Lambert, J., Moldt, Y., Thierstein, J., Hutzenthaler, P. (2026): *Innovationsanalyse zur Circular Economy. Focus Paper | #32*. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Innovationsanalyse zur Circular Economy*, abgerufen am 13. April 2026.

Tauer, R., Aechtner, J. (2023): *Modell Deutschland Circular Economy. Eine umfassende Circular Economy für Deutschland 2045. Zum Schutz von Klima und Biodiversität*. <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/WWF-Modell-Deutschland-Circular-Economy-Broschuere.pdf>, abgerufen am 13. April 2026.

World Economic Forum (2025): *Circular Transformation of Industries: The Art of Scaling Circular Supply Chains. White Paper*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Circular_Transformation_of_Industries_The_Art_of_Scaling_Circular_Supply_Chains_2025.pdf, abgerufen am 13. April 2026.

WWF Deutschland (2025): *Politische Impulse 2025. Rahmenbedingungen für eine echte Kreislaufwirtschaft in Deutschland*. <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/WWF-Politische-Rahmenbedingungen-Kreislaufwirtschaft-in-Deutschland.pdf>, abgerufen am 13. April 2026.