

# POLICY BRIEF

## Empfehlungen zur Förderung kreislaufwirtschaftsbasierter Geschäftsmodelle







Kreislaufwirtschaft (KLW) weist einen Weg auf, um ökonomische Wertschöpfung bei einem tieferen Ressourcenverbrauch zu erreichen. In der Schweiz setzen erst rund ein Zehntel der Unternehmen auf Kreislaufwirtschaft. Eine Studie von sanu durabilitas hat anhand von bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten und der Befragung von KMUs untersucht, welche Faktoren entscheidend sind, damit Kreislaufwirtschaftspionier/innen, Hürden bei der Umstellung auf zirkuläre Geschäftsmodelle erfolgreich überwinden können.



Die identifizierten Erfolgsfaktoren können Unternehmen, die ebenfalls auf zirkuläre Geschäftsmodelle setzen wollen, als Inspiration dienen. (Eine Übersicht der Hürden und Erfolgsfaktoren findet sich auf der nachfolgenden Seite.) Zudem werden Empfehlungen gemacht, wie die Diffusion von kreislaufwirtschaftsbasierten Geschäftsmodellen gezielt gefördert werden kann. Sie werden im vorliegenden Policy Brief zusammenfassend vorgestellt und möglichen Adressaten zugewiesen.

Die Empfehlungen richten sich an die öffentliche Hand auf Ebene Bund, Kanton und Gemeinde sowie an weitere Akteure wie Branchen- und Wirtschaftsverbände, Unternehmen, Förderinstitutionen, Bildungseinrichtungen und spezialisierte Organisationen aus der Zivilgesellschaft. Sie sind als Anregungen für mögliche Massnahmen zu verstehen, die von ihnen ergriffen werden können, um die Verbreitung von kreislaufwirtschaftsbasierten Geschäftsmodellen in der Schweiz zu unterstützen und zu beschleunigen. Dafür müssen die einzelnen Massnahmen zur Kenntnis genommen, auf ihre Auswirkungen geprüft und dann konkretisiert und gegebenenfalls umgesetzt werden. Der vorliegende Policy Brief will diesen Prozess anstossen.

Die primär angesprochenen, möglichen Adressaten sind jeweils zusammen mit der Empfehlung aufgeführt.

-  Bund, Kantone & Gemeinden
-  Branchen- und Wirtschaftsverbände
-  Unternehmen
-  Förderinstitutionen
-  Bildungseinrichtungen
-  Organisationen aus der Zivilgesellschaft

# Übersicht der Hürden und Erfolgsfaktoren

## Hürden

Mangelndes Bewusstsein und Wissen bei Partnern und Kundschaft für Kreislaufwirtschaft und Schwierigkeit im aktuellen Marktumfeld, ein klares Wertversprechen zu formulieren

Psychologischer und zeitlicher Umstellungsaufwand für Kundschaft

Für Umsetzung fehlt Fachwissen und qualifiziertes Personal

Ökonomisches Risiko aufgrund der hohen Investitionskosten und unsichere Zahlungsbereitschaft der Kundschaft

Herausforderung für KMUs, etablierte Prozesse und Strukturen zu verändern

Unvorteilhafte Gesetze und Normen sowie fehlende staatliche Förderinstrumente

## Erfolgsfaktoren



Zusätzlichen Nutzen kommunizieren



Öko-Nische verlassen



Bequemes Angebot präsentieren



Sanft Gewohnheiten ändern



Physisch präsent sein



Mutig Neues lernen



Finanziellen Spielraum schaffen



Klare Vision verfolgen



B2B-Markt nicht vergessen



Branchenweit und -übergreifend zusammenarbeiten



Rahmenbedingungen aktiv mitgestalten

# ANREIZINSTRUMENTE

## Infrastrukturelle und raumplanerische Massnahmen

Durch das Zurverfügungstellen von spezifischer Infrastruktur oder gezielten (raum-)planerischen Massnahmen kann die Verbreitung von K LW-Geschäftsmodellen gefördert werden.

### KLW-Hubs

Die Infrastruktur von Entsorgungs-/Werk-/Ökihöfen so weiter entwickeln, dass sie nebst Recycling auch Geschäftsfelder der inneren K LW-Loops (Wiederaufbereiten, Reparieren, Wiederverwenden) eröffnen.

Fachstelle der Kantone und Gemeinden für Entsorgung

Entsorgungs-/Werk-/Ökihöfe

### Lager

Räumlichkeiten zur Verfügung stellen, in welchen Produkte oder deren Bestandteile überbetrieblich bis zu einer Wiederverwendung zwischengelagert werden können oder Akteure für eine Zwischenlagerung finanziell entschädigen (z.B. für voluminöse Bauteile/-materialien).

Fachstellen Bund, Kantone & Gemeinden für Raumentwicklung, Standortförderung, Regionalentwicklung und Immobilienmanagement

### Schaufenster

KMUs ermöglichen, ihr K LW-Produkt oder ihre K LW-Dienstleistung temporär an prominenter Lage zu präsentieren (z.B. in Form von «Pop-up-Stores»).

Fachstellen der Kantone und Gemeinden für Wirtschafts-/Standortförderung und für Immobilienmanagement

Bundesnahe Betriebe (z.B. SBB, BLS, Post, Swisscom)

Exportförderungsorganisationen

### Logistische Micro-Hubs

Förderung von Verteilzentren, welche den Logistikdienstleistern als Umschlagspunkte zwischen Ferngüterverkehr und Endkunden-distribution zur Verfügung stehen. Dies vereinfacht es KMUs, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die für K LW-Geschäftsmodelle (vor allem aufgrund des erhöhten Bedarfs an Rückwärts-logistik) von besonderer Bedeutung sind.

Fachstellen der Gemeinden für Stadtplanung, Raumentwicklung und Umweltschutz

Smart City o.ä. Verbände

Logistik- und Transportunternehmen

## Einkauf und öffentliche Beschaffung

Die Steigerung der Nachfrage nach kreislauffähigen Produkten und Dienstleistungen ist ein starker Hebel, um die Verbreitung von K LW-Geschäftsmodellen zu fördern. Je mehr die öffentliche Hand (auf Ebene Bund, Kantone und Gemeinden), aber auch Unternehmen bei ihren Einkäufen K LW-Aspekte als Kriterien aufnehmen, desto mehr fühlen sich potenzielle Anbieter/innen darin bestärkt, entsprechende Angebote (weiter) zu entwickeln.

### Öffentliche Beschaffung

In öffentlichen Ausschreibungen den vorhandenen Spielraum nutzen, indem K LW-Aspekte zu Anforderungen (Eignungs- und Zuschlagskriterien, technische Spezifikationen) gemacht und innovative Beschaffungsansätze angewandt werden. Dafür kann auf eine breite Palette von Anleitungen und Richtlinien (K LW-Leitfaden, Wissensplattform nachhaltige öffentliche Beschaffung, etc.) zurückgegriffen werden.

Einkäufer/innen der öffentlichen Hand (alle drei föderalen Stufen)

Einkäufer/innen öffentlicher und privater Unternehmen, die öffentliche Dienstleistungen erbringen

Beschaffungsfachstellen

Bedarfsträger/innen

### Aus-/Weiterbildung zu K LW-Beschaffung

Praxisorientierte Bildungsangebote unterstützen, die entsprechende Verantwortliche öffentlicher Stellen auf Ebene Bund, Kanton und Gemeinde sowie bundesnahe Betriebe befähigen, bei Einkäufen K LW-Ansätze und Kriterien zu berücksichtigen.

Beschaffungsfachstellen

Kantonale Verwaltungen

Regionalverbände

Gemeindeverwaltungen

Branchen- und Fachverbände

Institutionen, die Aus-/Weiterbildungen zu Beschaffungen anbieten

### Einkauf

Private Unternehmen animieren und befähigen, bei ihren Einkäufen K LW-Ansätze und Kriterien zu berücksichtigen.

Einkäufer/innen privater Unternehmen

Bedarfsträger/innen

Branchen- und Fachverbände

Institutionen, die Aus-/Weiterbildungen zu Beschaffungen anbieten

## Finanzielle Unterstützungsleistungen

Die Diffusion von KLV-Geschäftsmodellen kann generell beschleunigt werden, indem KMUs bei der Entwicklung von Innovationen unterstützt werden. Zudem kann die Entwicklung von Angeboten und Dienstleistungen, welche KLV-basierte Geschäftsmodelle erleichtern, finanziell unterstützt und/oder deren Inanspruchnahme subventioniert werden.

### Innovationsförderung

KMUs und Branchen bei Innovations- und Skalierungsprozessen stärker und gezielt mit Know-how und finanziellen Ressourcen unterstützen, um ihr unternehmerisches Risiko bei der Umstellung auf KLV-Geschäftsmodelle bzw. deren Ausbau zu reduzieren.

Regionale Innovationssysteme

Kantonale/städtische Wirtschaftsförderung

Innovationsförderung des Bundes (z.B. Innosuisse, Umwelttechnologieförderung)

### Risikokapital

Die Entwicklung von KLV-Geschäftsmodellen in verschiedenen Phasen mit Bürgschaften oder Risikokapitaleinlagen unterstützen, um sie von der Idee bis zur Marktreife zu bringen und/oder zu skalieren.

Bundesverwaltung

Kantonale Wirtschaftsförderung

Private Investitionsgesellschaften und Initiativen zur Förderung innovativer Geschäftsideen

### Versicherungen

Die Entwicklung neuer Versicherungslösungen unterstützen, welche den spezifischen Anforderungen an KLV-Geschäftsmodelle (Eigentumsverhältnisse, Herstellerverantwortung, Langlebigkeit, mehrere Verwendungszyklen, etc.) Rechnung tragen und deren Anwendung subventionieren.

Innosuisse

Schweizerischer Versicherungsverband

### Digitalisierung

Die Entwicklung von Software-Lösungen fördern bzw. deren Anwendung subventionieren, die es KMUs ermöglichen, die Vorteile der Digitalisierung für die KLV besser zu nutzen.

Standortförderung des Bundes

Hochschulen

Branchenverbände

Handelskammern

Kantonale Wirtschaftsförderung

# INFORMATIONSTRUMENTE

## Bewusstseinsbildung

Die Skalierung erfolgreicher KLV-Geschäftsmodelle kann durch Sensibilisierungsmassnahmen bei möglichen Kundinnen und Kunden oder Zulieferern und anderen Partnern begünstigt werden.

### Kennzeichnung

Neue Anforderungen und Deklarationspflichten für das Inverkehrbringen bestimmter Produktkategorien zu KLV-relevanten Aspekten (Reparierbarkeit, Lebensdauer, Verfügbarkeit von Ersatzteilen, stoffliche Verwertbarkeit, etc.) besser bekannt machen und weiter ausbauen, um informierte Konsumentenscheide zu ermöglichen.

Bundesverwaltung

Konsumentenschutzorganisationen

Repair-Initiativen

Fach- und Detailhandel

Produktehersteller

### Lebenszykluskosten

Die Entwicklung von Instrumenten (z.B. Apps oder webbasierte Tools) unterstützen, welche Konsument/innen ermöglichen, die zu erwartenden Lebenszykluskosten verschiedener Angebote zu verstehen und zu vergleichen mit Fokus auf langlebige Konsum- und Investitionsgüter.

Konsumentenschutzorganisationen

Bundesverwaltung

Kantonsverwaltungen

### Allgemeinbildung

Die Grundlagen der KLV (mehr als Recycling) und das Lebenszyklusdenken mittels der Instrumente der Umweltbildung in der Grundschule stärker verankern.

Kantonsverwaltungen

Pädagogische Hochschulen

Grundschulen

Education 21

Bundesverwaltung

### Reporting

Die Entwicklung von Standards und Vorlagen unterstützen, welche es kleinen Unternehmen erleichtern, eine Nachhaltigkeits-/Umweltberichterstattung vorzunehmen und dabei KLV-relevante Aspekte aufzugreifen.

Bundesverwaltung

Forschungsinstitutionen

Private Initiativen im Bereich Reporting und Standards

### Informationskampagnen

Kommunikationsaktivitäten (z.B. Kampagnen zur Sensibilisierung) unterstützen, welche KLV-Praktiken bekannt und auf deren Vorteile sowie deren Kompatibilität mit Schweizer Werten aufmerksam machen.

Bundesverwaltung

Kantonale Wirtschaftsförderung

Regiosuisse

## Aufbau von Fähigkeiten

Für die Diffusion von K LW-Geschäftsmodellen sind spezifisches Fachwissen und andere Kompetenzen notwendig. Durch die Förderung entsprechender Angebote kann dies beschleunigt werden.

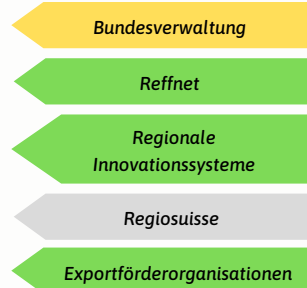
### Aus- und Weiterbildung

Das Angebot und die (Weiter-) Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zum Erwerb von K LW-relevanten Fach, Methoden-, Sozial-, Selbst- und berufsspezifischen Kompetenzen unterstützen. Dazu muss K LW in Berufsentwicklungsprozesse und in berufsorientierte Weiterbildungen (inkl. Managemententwicklung, strategische Ausrichtung, Marketing, Produktdesign, etc.) integriert werden.



### Beratung

K MUs fachliche Unterstützung und/oder Hilfsmittel zur Verfügung stellen, damit sie die Lebenszykluskosten ihrer Angebote berechnen und kommunizieren können.



## Zusammenarbeit von Stakeholdern

Die Verbreitung von K LW-Geschäftsmodellen kann vorangetrieben werden, indem verschiedene Akteure ein gemeinsames Verständnis zur Bedeutung der K LW für ihre Branche entwickeln, zusammenarbeiten und sich auf ein koordiniertes Vorgehen einigen. Solche Partnerschaften zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren können gezielt initiiert und unterstützt werden.

### Kooperationen

Angebote unterstützen, welche die Akteure innerhalb einer Wertschöpfungskette und/oder einer Branche vereinen und deren Zusammenarbeit im Sinne der K LW ermöglichen.



### K LW-Plattformen

Den Aufbau unabhängiger K LW-Plattformen unterstützen, welche Akteure vernetzen, den Erfahrungsaustausch ermöglichen, Arbeitsgruppen begleiten, das Matchmaking zwischen Angebot und Nachfrage vereinfachen sowie Risikokapital-Anbietende und Nachfragende zusammenbringen.



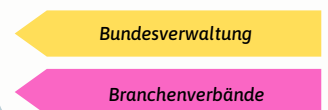
### Rückwärts-Logistik

Die Logistikbranche hinsichtlich des Ausbaus ihres Reverse-Logistik-Angebots und von Mehrweg-Verpackungslösungen sowie bei der Entwicklung von gemeinsamen Standards begleiten. Dies kann bspw. durch Branchendialoge, Arbeitsgruppen, Zielvereinbarungen oder unternehmensübergreifende Plattformen erfolgen.



### Marktforschung

K MUs Marktforschungsergebnisse zur Verfügung stellen und den Zugang zu angewandten Marktforschungsinstrumenten wie Konsumententests oder personenidentischen Mehrfachbefragungen (Panels) erleichtern, um Feedback zu neuen K LW-Angeboten einzuholen, diese auszuwerten und Verbesserungen abzuleiten. Als Beispiele dafür können ähnliche Instrumente von Swiss Milk oder das Schweizer Umweltpanel der ETH dienen.



# REGULATIVE INSTRUMENTE

## Wirtschafts- und Abfallpolitik

Das Augenmerk der Studie lag gemäss Auftrag darauf, von KLV-Pionieren zu lernen, welche unter den bestehenden normativen Rahmenbedingungen im Schweizer Kontext erfolgreich waren. Basierend auf den Inputs aus den Befragungen der KMUs konnten einige ausgewählte Empfehlungen zu regulatorischen Ansätzen abgeleitet werden, welche für die Verbreitung und Skalierung von KLV-Geschäftsmodellen in der Schweiz zentral sind.

### Digitaler Produktpass

Voraussetzungen schaffen, damit Produktinformationen in standardisierten Datensätzen für alle Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette sowie für Konsument/innen transparent verfügbar und abrufbar sind.

Parlament

Bundesverwaltung

Normungsorganisationen

### Abfallpolitik

Die Schweizer Abfallpolitik stärker in Richtung Kreislaufwirtschaft entwickeln. Dies bedeutet bspw. die Hierarchie der Abfallbewirtschaftungsoptionen – vermeiden, verwerten, entsorgen – regulatorisch konsequenter anzuwenden und den Fokus stärker auf Vermeidung und Verwertung (inkl. Wiederverwendung und -verkauf) zu legen.

Bundesverwaltung

Kantonale Verwaltungen

Gemeindeverwaltungen

Hersteller, Händler und Importeure mit Rücknahme-/Entsorgungspflichten

### Zielvorgaben Wiederverwendung

Quoten für den Anteil der Wiederverwendung für spezifische Produktkategorien festlegen. Solche Ziele können analog zu bestehenden Vorschriften über den Anteil an stofflicher Verwertung (z.B. bezüglich Getränkeverpackungen) ausgestaltet werden

Parlament

Bundesverwaltung

Branchenverbände

**Hinweis:** Das Policy Brief basiert auf der Studie «Diffusion von Kreislaufwirtschafts-Lösungen», welche im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) und des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) verfasst wurde. Für den Inhalt ist allein der Auftragnehmer verantwortlich.

**Auftragnehmer:** sanu durabilitas  
**Autor/innen:** Tamara Wüthrich, Dr. Johanna Huber und Daniel Ziegerer

**Auftraggeber:** Bundesamt für Umwelt (BAFU), Abteilung Ökonomie und Innovation, Sektion Ökonomie. Das BAFU ist ein Amt des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK).  
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Direktion für Standortförderung, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik. Das SECO ist Teil des Eidg. Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF).

**Begleitung BAFU:** Anja Siffert, Andreas Hauser  
**Begleitung SECO:** Ueli Ramseier

**Datum:** 15. März 2024

**Vorgeschlagene Zitierweise:** sanu durabilitas (2024): Policy Brief zur Studie «Diffusion von Kreislaufwirtschafts-Lösungen». Eine Publikation im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) und des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Biel/Bienne, sanu durabilitas.

**Weblink:** [sanudurabilitas.ch/de/publikationen/](https://sanudurabilitas.ch/de/publikationen/)

