

Impressum

© Bertelsmann Stiftung
September 2025

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich
Birgit Wintermann

Herausgeber
Bertelsmann Stiftung

Zitationshinweis
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2025): Re:use • Re:think • Re:volution.
Endlos gut – warum die Zukunft im Kreis läuft. Gütersloh

Lektorat
Dorothee Kubitza

Layout
Dietlind Ehlers

Lizenz



Der Text und die Grafiken dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>. Die Abbildung auf Seite 18 urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Lizenz CC BY (<https://ec.europa.eu/eurostat/help/copyright-notice>).

Das Titelfoto, die eingebundenen Fotos und Logos sind ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht den genannten CC-Lizenzen und dürfen nicht verwendet werden.

Bildnachweise
Titel: © Shutterstock / Lukassek
Autoren und Autorinnen: siehe Seite 121 – 127

DOI 10.11586/2025053



Hybride Geschäftsmodelle im zirkulären Wandel

DR. ALEXANDRA PALZKILL, DR. IMKE SCHMIDT



Die Kreislaufwirtschaft hat sich als eine zentrale Säule der nachhaltigen Transformation etabliert. Dies wird nicht nur aus den vielfältigen regulatorischen Prozessen auf EU-Ebene ersichtlich, sondern auch aus national-politischen Bemühungen wie der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie (BMUV 2024) in Deutschland. Sowohl auf EU- als auch auf deutscher Ebene werden dabei explizit alle sogenannten R-Strategien angesprochen, d. h. sowohl das Recycling als eine der unteren R-Strategien als auch Wiederverwendung oder Reparatur im oberen Bereich der R-Strategien, die ein besonders großes Potenzial zur Ressourceneinsparung bergen und somit maßgeblich beeinflussen, ob eine tatsächliche Senkung des Ressourcenverbrauchs erreicht werden kann (Potting et al. 2017).

Nach Potting et al. (2017) werden insgesamt neun R-Strategien zur Kreislaufwirtschaft gezählt, dies sind Refuse (R0), Rethink (R1), Reduce (R2), Reuse (R3), Repair (R4), Refurbish (R5), Remanufacture (R6), Repurpose (R7), Recycle (R8) und Recover (R9). Es handelt sich um verschiedene Ansätze den Ressourcenverbrauch zu senken. Je weiter die Strategie am Anfang des Produktzyklus ansetzt (beginnend mit R0), desto höher die Strategie und desto größer ihr Zirkularitätspotenzial und ihr Beitrag zur Senkung des Ressourcenverbrauchs. Höhere R-Strategien vermeiden entweder die Produktion komplett oder verlängern die Produktlebensdauer, während untere R-Strategien weiter hinten im Zyklus ansetzen und z. B. die Wiederverwendung einzelner Bestandteile oder Materialien zum Ziel haben, wie es beim Recycling (R8) der Fall ist.

Neben diesen Top-down-Ansätzen auf politischer Ebene entsteht gleichzeitig eine Vielzahl von Grassroots-Aktivitäten wie Repair Cafés, Sharing Communities oder Secondhandmärkte (offline oder online), die sich einem zirkulären Wandel im Kleinen verschreiben und zirkuläre Lösungen anbieten, die insbesondere in den oberen R-Strategien angesiedelt sind

(Eichholz-Klein et al. 2023; PwC 2023). Die Betonung der oberen R-Strategien in Politik und Gesellschaft ist für Unternehmen nicht unerheblich, bedeuten sie doch auch eine zunehmende Abkehr von herkömmlichen Produktions- und Konsumweisen. Während sich das Recycling z. B. als untere R-Strategie recht gut in ein gängiges Produktions-Konsum-Entsorgungsmodell integrieren lässt, ist dies mit Reparatur- oder Sharingangeboten eine größere Herausforderung.

Unternehmen der Wirtschaft müssen sich zu diesen neuen Anforderungen und Entwicklungen verhalten und sich positionieren, wollen sie die mit der Transformation einhergehenden Chancen nutzen und Herausforderungen vorausschauend bewältigen. Chancen liegen etwa darin, zirkuläre Prozesse voranzutreiben, Innovationen zu erarbeiten, Vorreiter:in zu sein und Wettbewerbsvorteile zu nutzen sowie die eigene Resilienz zu verbessern. Herausforderungen sind vor allem in Aspekten wie wirtschaftlicher Unsicherheit (Kirchherr et al. 2017), der Notwendigkeit neuer Kooperationen (Rizos et al. 2021), der Integration der R-Strategien in herkömmliche Geschäftsmodelle (Reike et al. 2018) sowie der Vermeidung von Greenwashing (Delmas und Burbano 2011) zu sehen.

Unternehmen im Wandel

Die Optionen, die sich daraus ergeben, sind je nach Unternehmenstyp unterschiedlich und variieren zwischen einer Ansiedlung in zirkulären Nischen im Falle eher kleinerer Unternehmen oder Start-ups und der Integration zirkulärer Anforderungen in Strukturen und Strategien insbesondere größerer, etablierter Unternehmen. In jedem Fall besteht für Unternehmen ein Gestaltungs- und Handlungsspielraum, der zwar nicht beliebig ist, da Unternehmen eingebettet in vorhandenen Strukturen agieren, doch beständig vorhanden ist (zur Rolle von Unternehmen als strukturpolitische Akteure siehe auch Schneidewind 1998). Die hierauf basierenden Veränderungen können je nach Ausgangspunkt eher auf radikalen oder inkrementellen unternehmerischen Innovationen fußen, die unterschiedliche Strategien begründen.

1. Zirkulärer Wandel aus Nischenstrukturen

Startet ein Unternehmen direkt in der zirkulären Nische, handelt es sich in der Regel um eine radikal neue Lösung für die ressourcensparende Erfüllung eines Bedarfs. Beispiele hierfür sind das Angebot und damit die Wiederverwendung von vollwertigen, gebrauchten Produkten, Maschinen oder einzelnen Materialien, oftmals unterstützt durch digitale Technologien. Beispiele hierfür sind Rohstoffbörsen im Bausektor (siehe beispielsweise im Projekt ReBAU) oder auch communitygetriebene Initiativen wie Unverpacktläden oder Repair Cafés (siehe zur Rolle, Chancen und Hindernissen von Geschäftsmodellen für Unverpacktläden z. B. Voigt und von der Oelsnitz 2022)

In Nischen finden sich dabei größere Handlungsspielräume für Unternehmen, weil dort der Grad der Strukturierung, d. h. gefestigter Handlungsmuster und -regeln, nicht so hoch (Geels und Schoot 2007; Fuenfschilling und Truffer 2014) und damit ein weitreichendes Experimentieren möglich ist. Entrepreneur:innen nutzen die Chance, hier technologische oder soziale Ideen zu erproben, stehen allerdings vor der Herausforderung, diese aus ihrer Nische heraus zu skalieren. Geschäftsmodelle können hier Innovationen übersetzen, die auch außerhalb von Nischen wirken. Darin liegt wiederum ein besonders herausfordernder Widerspruch: Besonders die oberen Strategien Refuse, Rethink und Reduce adressieren die Frage, welche Bedürfnisse überhaupt bei

den Nutzern und Nutzerinnen bestehen und wie diese ressourcenschonend erfüllt werden können und entziehen sich somit zumindest in Teilen nicht nur der herkömmlichen Produktions- und Konsumlogik, sondern auch der Marktlogik (Henry et al. 2020; Bocken und Antikainen 2018; Bocken et al. 2022). Beispiele hierfür sind Strategien zur Verlängerung von Produktlebenszyklen, die zu Entschleunigung führen. Unternehmen übernehmen hier etwa die Pflege und Wartung von Produkten, die langlebig, haltbar und weniger komplex hergestellt sind, um ihre Wiederaufbereitung und -verwendung zu ermöglichen. Für solche erstmals in Nischen entstehenden Neuerungen sind Unternehmen Intermediäre zwischen den neuen zirkulären Technologien und dem bestehenden marktlichen Strukturen. Trotz der Radikalität mancher sozio-technischer Innovationen entstehen so gute Anknüpfungspunkte ins bestehende System und es lassen sich sogar Wettbewerbsvorteile erlangen und die eigene Resilienz erhöhen (Glückler und Panitz 2016; Howard et al. 2022; Kennedy und Linnenluecke 2022).

2. Zirkulärer Wandel aus bestehenden Strukturen

Für etablierte, tendenziell größere Unternehmen bestehen oftmals andere Herausforderungen. Sie sind in den bestehenden Strukturen erfolgreich und radikale Veränderungen können hier den eigenen Erfolg gefährden. Und trotzdem können sie die Herausforderungen und Chancen aufnehmen und inkrementelle Veränderungen innerhalb der bestehenden Struktur anstoßen. Diese können sogar aufgrund der schon etablierten Positionierung des Unternehmens eine enorme Hebelwirkung aufweisen, indem sie Akteure und Akteurinnen ihres Netzwerks mitnehmen und die Einführung neuer Technologien und Ansätze verbreiten (Bidmon und Knab 2017). So können durchaus auch an einzelnen Wertschöpfungsstufen unterschiedliche zirkuläre Strategien eingeführt werden, die den bisherigen Erfolg im bestehenden System reproduzieren und trotzdem zum schrittweisen Wandel beitragen. Etablierte Unternehmen stabilisieren somit zwar oft bestehende Systeme, können aber auch zeitgleich schrittweise Anpassungen vorantreiben, wenn diese Ressourcen oder Abhängigkeiten verringern und damit Kosten reduzieren, Wettbewerbsvorteile sichern und die eigene Resilienz erhöhen. Durch die Einführung eines Abfallmanagements lassen sich beispielsweise sowohl Entsorgungskosten wie Emissionen einsparen; durch den Aufbau einer digitalen Materialbank im Unternehmen lassen sich Abhängigkeiten von knappen Rohstoffen reduzieren und Kosten durch effiziente Ressourcennutzungen sparen. Auch Kollaborationsplattformen, die darauf abzielen, Güter und Produkte mit vielen Menschen zu teilen, sind möglich. Gemein haben diese Beispiele, dass sie die bestehenden Strukturen nicht radikal verändern, sondern vorerst nur weiterentwickeln.

Diese beiden Formen des Wandels lassen sich zusammengefasst wie zwei Seiten einer Medaille betrachten, die beide dieselbe große Herausforderung teilen, um die dem zirkulären Wandel inhärenten Chancen nutzen zu können: Sie müssen nicht zu ihnen passende Strukturen und Logiken mit ihren eigenen verknüpfen. Die einen müssen Anschlussfähigkeit an herkömmliche Strukturen suchen, um zu skalieren, die anderen etablierte und bis dato erfolgreiche Pfade verlassen, um auch zukünftig angesichts veränderter sozio-ökologischer Anforderungen resilient agieren zu können (Palzkill und Augenstein 2021; Ehnert et al. 2018; Von Wirth et al. 2019; Loorbach et al. 2020). Das produziert bei beiden Akteurstypen Spannungen, die sich in hybriden Geschäftsmodellen zeigen. Hybride Geschäfts- oder auch Wertemodelle (Laasch 2018) sind solche, die verschiedenen, auch widersprüchliche Logiken folgen, diese im besten Fall miteinander verbinden und so Spannungen produktiv nutzen können (Besharov und Smith 2014; Laasch 2019; Greenwood et al. 2010; Pache und Santos 2013).

Ökosysteme und Konsum- und Lebensstile als Erfolgsfaktoren

Um durch diese Dualität von Chance und Herausforderung navigieren zu können, können Unternehmen insbesondere zwei Dimensionen strategisch einbeziehen, die zwar immer für Unternehmen relevant sind, aber vor allem bei einem zirkulären Wandel erfolgskritisch sind. So erfordern zirkuläre hybride Werte- wie Geschäftsmodelle sowohl Kooperationen innerhalb und zwischen Wertschöpfungssystemen und Akteursnetzwerken (Böckel et al. 2022; Lüdeke-Freund et al. 2019), d. h. ein förderliches Ökosystem (Bertassini et al. 2021; Kanda 2023), als auch Veränderungen in Konsummustern und Lebensstilen (Chizaryfard et al. 2021).

1. Transformationsökosysteme

Veränderungsprozesse sind immer abhängig von Umgebungsfaktoren wie regulatorischen Rahmenbedingungen, Infrastrukturen vor Ort, Netzwerken und Kooperationspartnern und -partnerinnen, aber auch kulturellen Normen und sozialen Praktiken (Grin et al. 2010; Geels 2011). Insgesamt lassen sich diese Faktoren als Transformationsökosystem (Aarikka-Stenroos et al. 2021; Bertassi et al. 2021; Jütting 2020; Konietzko et al. 2020) bezeichnen, das vor allem beim zirkulären Wandel eine entscheidende Rolle spielen kann. Denn mehr als bei anderen Unternehmensprozessen sind Ansätze der Kreislaufwirtschaft darauf angewiesen, industrielle Symbiosen zu schließen. Dabei werden vermeintliche Abfälle eines Unternehmens als neue Ressourcen für die Produktion in anderen Unternehmen genutzt (Beckamp 2021). Aber auch über diese direkte Kreislaufschließung hinaus tragen Kooperationen – etwa durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen oder durch gemeinsame Forschungsprojekte – dazu bei, technologische Innovationen für den zirkulären Wandel nutzbar zu machen (Kadner et al. 2021; Böckel et al. 2022; Aarikka-Stenroos et al. 2021).

2. Konsummuster und Lebensstile

Ähnliches gilt für Konsumenten und Konsumentinnen, die in zirkulären Geschäftsmodellen auch zum Wertschöpfungsnetzwerk von Unternehmen gehören und damit eine neue Rolle einnehmen. Im Gegensatz zur linearen Wirtschaft, in der nach dem Verkauf an den oder die Konsumenten oder die Konsumentin keine aktive Interaktion mehr notwendig ist, da er oder sie das Produkt entsorgt, muss in der Kreislaufwirtschaft sichergestellt werden, dass das Produkt lange genutzt, weitergegeben oder repariert wird oder im Falle einer Entsorgung richtig sortiert wird (so auch festgehalten in Europäische Kommission 2015; Vidal-Ayuso et al. 2023). Die neuen Ökodesign (siehe EU 2024) – und Extended Producer Responsibility (EPR)-Anforderungen (siehe EU 2025) zielen u. a. in diese Richtung: So werden zirkulär designte (z. B. leicht reparierbare, modular aufgebaute oder recycelte) Produkte produziert und nachgefragt, die Produktlebensdauer durch Wiederverwendung und Reparatur verlängert und sowohl Materialien als auch Produkte fließen für die weitere Nutzung wieder in den Kreislauf zurück.

Auch wenn die neuen Formen der internen und externen Aushandlungen in hybriden Geschäfts- und Wertemodellen und ihren Wertschöpfungsnetzwerken in vielen Branchen und auch Nischen noch nicht eingeübt sind (Re und Magnani 2022; Hansen et al. 2021), gibt es mit den beschriebenen Faktoren strategische Ansatzpunkte, die nach und nach von Unternehmen genutzt werden können. Sie sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

TABELLE 3: **Ansatzpunkte zirkulären Wandels durch hybride Geschäfts- und Wertemodelle**

Ansatzpunkte	Im Unternehmen	Im Ökosystem	Mit Verbrauchern und Verbraucherinnen/ Nutzenden
Hybride Geschäftsmodelle (etablierte Strukturen)	Bestehende Strukturen und Geschäfte müssen Anknüpfungspunkte zu zirkulärer Nachhaltigkeit finden	Umbau etablierter Netzwerke zu zirkulären/ neuen Akteuren und Akteurinnen nötig	Ergänzung der bestehenden Kundenbeziehungen und Aktivierung der Konsumierenden zu Gebrauchenden
Hybride Wertemodelle (Nischenstrukturen)	Gewünschte Werte und Logiken (nachhaltige Zirkularität) müssen Anknüpfungspunkte in bestehende Strukturen finden	Aufbau von zirkulären Netzwerken	Aufbau von größerer Zielgruppe für neue Arten von Anbieter-Nutzer-Interaktion

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Hybride Werte- und Geschäftsmodelle als Sicherheit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Circular Economy ein enormes Transformationspotenzial für Unternehmen bietet. Der Wandel erfordert jedoch Strategien, die sowohl an bestehende Systeme als auch an radikale Nischen anknüpfen – was wiederum Innovationen hervorbringt und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verstärkt. Unternehmen, die in ihren Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsnetzwerken die unterschiedlichen Anforderungen und Logiken in zirkulären, hybriden Geschäfts- und Wertemodellen produktiv nutzen, heben das Potenzial für Innovation, das in einer nachhaltigen Transformation liegt. Hierfür ist zweierlei anzuraten: Zum einen sollten Unternehmen systematisch bestehende Beispiele mehr oder weniger gelungener Transformation analysieren, um von ihnen zu lernen. Dabei müssen dies nicht zwingend Fälle aus dem zirkulären Wandel sein. Ein besonders hervorstechendes Beispiel etwa für ein funktionierendes Transformationsökosystem ist das Silicon Valley. Es gibt aber auch in der Grundidee zirkuläre Sharing-Modelle wie AirBNB, die in kürzester Zeit den Markt erobert haben und eine bemerkenswerte Kundenbeziehung aufgebaut haben – hier ließe sich speziell auch kritisch durchleuchten, zu welchen Problemen die Skalierung der Nischenlösung führen kann (z. B. Belk 2014). Zum anderen sollten Unternehmen mutig Experimente im ganz Kleinen oder im Großen wagen, denn auch die besten Best Practices sind nicht eins zu eins auf jedes Unternehmen übertragbar. Der Ansatz hybrider Werte- und Geschäftsmodelle bietet hier eine Art Sicherheitsnetz: Widersprüchlichkeit und Spannungen dürfen in der Transformation sein und sind ein Zeichen dafür, dass Unternehmer:innen bereit sind Innovation zu wagen.

Kernerkenntnisse

1. Zirkuläre Geschäftsmodelle erfordern und generieren, gerade in den oberen R-Strategien, neue Denkweisen jenseits klassischer Produktion und Konsum.
2. Unternehmen können zirkulären Wandel entweder aus der Nische oder aus etablierten Strukturen heraus gestalten.
3. Hybride Geschäftsmodelle verbinden unterschiedliche, teils widersprüchliche Logiken und versuchen die Spannungen, die sich hieraus ergeben für Innovationsfähigkeit und Resilienz zu nutzen.
4. Der Erfolg von zirkulären Geschäftsmodellen ergibt sich dabei nicht allein aus dem hybriden Geschäftsmodell, sondern hängt stark von der Ausgestaltung des Transformationsökosystems und der Beziehung zu den Verbrauchenden ab.
5. (Unternehmerische) Experimentierfreude und das Lernen zum Ausbalancieren der Spannungen sind dabei wichtig, um die zirkuläre Transformation aktiv vorantreiben zu können.

Literatur

- Aarikka-Stenroos**, Leena, Paavo Ritala und Llewellyn D. W. Thomas (2021). Circular economy ecosystems: a typology, definitions, and implications, in: Teerikangas, S., Onkila, T., Koistinen, K., Mäkelä, M. (Eds.), *Research Handbook of Sustainability Agency*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906035.00024>
- Beckamp**, Marius (2021). Industriesymbiosen als Ansatz regionaler Kreislaufwirtschaft: Begriffsklärung & strukturpolitische Potentiale (No. 08/2021), *Forschung Aktuell*. Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Belk**, Russell (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67, 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bertassini**, Ana Carolina, Lucas Garbriel Zanon, Jean Guilherme Azarias, Mateus Cecilio Gerolamo und Aldo Roberto Ometto (2021). Circular Business Ecosystem Innovation: A guide for mapping stakeholders, capturing values, and finding new opportunities. *Sustainable Production and Consumption* 27, 436–448. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.004>
- Besharov**, Marya L. und Wendy K. Smith (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *AMR* 39, 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bidmon**, Christina M. und Sebastian F. Knab (2018). The three roles of business models in societal transitions: New linkages between business model and transition research. *Journal of Cleaner Production* 178, 903–916. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.198>
- BMUV** – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz und Kreislaufwirtschaftsstrategie Deutschland (2024). *Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie*.
- Bocken**, Nancy M.P. und Maria Antikainen (2019). Circular Business Model Experimentation: Concept and Approaches, in: Dao, D., Howlett, R.J., Setchi, R., Vlacic, L. (Eds.), *Sustainable Design and Manufacturing 2018, Smart Innovation, Systems and Technologies*. Springer International Publishing, Cham, pp. 239–250. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04290-5_25
- Bocken**, Nancy M.P., Laura Niessen und Samuel W. Short (2022). The Sufficiency-Based Circular Economy—An Analysis of 150 Companies. *Front. Sustain.* 3, 899289. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.899289>
- Böckel**, Alexa, Jan Quaing, Ilka Weissbrod und Julian Böhm (2022). *Mythen der Circular Economy*. Leuphana Universität Lüneburg. <https://doi.org/10.25368/2022.163>
- Chizaryfard**, Armaghan, Paolo Trucco und Cali Nuur (2021). The transformation to a circular economy: framing an evolutionary view. *J Evol Econ* 31, 475–504. <https://doi.org/10.1007/s00191-020-00709-0>
- Delmas**, Magali A. und Vanessa Cuerel Burbano (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review* 54, 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Ehnert**, Franziska, Niki Frantzeskaki, Jake Barnes, Sara Borgström, Leen Gorissen, Florian Kern, Logan Strenchock und Markus Egermann (2018). The Acceleration of Urban Sustainability Transitions: A Comparison of Brighton, Budapest, Dresden, Genk, and Stockholm. *Sustainability* 10, 612. <https://doi.org/10.3390/su10030612>
- Eichholz-Klein**, Susanne, Hansjürgen Heinick und Carina Stäbisch (2023). *Branchenbericht Secondhand 2023*. IFH Köln.

- EU – Europäische Union (2025).** Verordnung (EU) 2025/40 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Dezember 2024 über Verpackungen und Verpackungsabfälle, zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/1020 und der Richtlinie (EU) 2019/904 sowie zur Aufhebung der Richtlinie 94/62/EG (Text von Bedeutung für den EWR).
- EU – Europäische Union (2024).** VERORDNUNG (EU) 2024/1781 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 13. Juni 2024 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Ökodesign-Anforderungen für nachhaltige Produkte, zur Änderung der Richtlinie (EU) 2020/1828 und der Verordnung (EU) 2023/1542 und zur Aufhebung der Richtlinie 2009/125/EG.
- Europäische Kommission (2015).** Den Kreislauf schließen – Ein Aktionsplan der EU für die Kreislaufwirtschaft.
- Fuenfeschilling, Lea und Bernhard Truffer (2014).** The structuration of socio-technical regimes—Conceptual foundations from institutional theory. *Research Policy* 43, 772–791. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.010>
- Geels, Frank W. (2011).** The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 1, 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, Frank W. und Johan Schot (2007).** Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36, 399–417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Glückler, Johannes und Robert Panitz (2016).** Relational upgrading in global value networks. *Oxford University Press Journal of Economic Geography*, 1161–1185.
- Greenwood, Royston, Amalia Magán Díaz, Stan Xiao Li und José Céspedes Lorente (2010).** The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science* 21, 521–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Grin, John, Jan Rotmans und Johan Schot (2010).** Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change, Routledge studies in sustainability transitions. Routledge, New York.
- Hansen, Erik G., Patrick Wiedemann, Klaus Richter, Florian Lüdeke-Freund, Melanie Jaeger-Erben, Thomas Schomerus, Andres Alcayaga, Fenna Blomsma, Ursula Tischner, Ulrich Ahle, Daniel Büchle, Ann-Kathrin Denker, Karsten Fiolka, Magnus Fröhling, Alexander Häge, Volker Hoffmann, Holger Kohl, Tara Nitz, Christian Schiller, Rebecca Tauer, Dieter Vollkommer, Dieter Wilhelm, Hartmut Zefferer, Seda Akinci, Florian Hofmann, Jörn Kobus, Pierre Kuhl, Johanna Lettgen, Marcel Rakowski, Reinhard von Wittken und Susanne Kadner (2021).** Zirkuläre Geschäftsmodelle: Barrieren überwinden, Potenziale freisetzen. *acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften*. https://doi.org/10.48669/CEID_2021-8
- Henry, Marvin, Thomas Bauwens, Marko Hekkert und Julian Kirchherr (2020).** A typology of circular start-ups: An Analysis of 128 circular business models. *Journal of Cleaner Production* 245, 118528. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118528>
- Howard, Mickey, Steffen Böhm und Dan Eatherley (2022).** Systems resilience and SME multilevel challenges: A place-based conceptualization of the circular economy. *Journal of Business Research* 145, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.014>
- Jütting, Malte (2020).** Exploring Mission-Oriented Innovation Ecosystems for Sustainability: Towards a Literature-Based Typology. *Sustainability* 12, 6677. <https://doi.org/10.3390/su12166677>
- Kadner, Susanne, Jörn Kobus, Erik G. Hansen, Seda Akinci, Peter Elsner, Christian Hagelüken, Melanie Jaeger-Erben, Marlene Kick, Arno Kwade, Thomas Müller-Kirschbaum, Carl Kühl, Dominik Obeth, Katharina Schweitzer, Martin R. Stuchtey, Tilmann Vahle, Thomas Weber, Patrick Wiedemann, Henning Wilts und Reinhard von Wittken (2021).** Circular Economy Roadmap für Deutschland. *acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften*. https://doi.org/10.48669/CEID_2021-3
- Kanda, Wisdom (2024).** Systems and Ecosystems in the Circular Economy: What's the Difference? *CE* 1. <https://doi.org/10.55845/RMDN3752>
- Kennedy, Steve und Martina K. Linnenluecke (2022).** Circular economy and resilience: A research agenda. *Bus Strat Env* 31, 2754–2765. <https://doi.org/10.1002/bse.3004>
- Kirchherr, Julian, Marko Hekkert, Ruben Bour, Anne Huijbrechtse-Truijens, Erica Kostense-Smit, Jennifer Muller (2017).** Breaking the Barriers to the Circular Economy. *Deloitte, The Netherlands and Universiteit van Utrecht*.
- Konietzko, Jan, Nancy Bocken und Erik Jan Hultink (2020).** Circular ecosystem innovation: An initial set of principles. *Journal of Cleaner Production* 253, 119942. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119942>
- Laasch, Oliver (2018).** Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning* 51, 158–183. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.09.002>
- Loorbach, Derk, Julia Wittmayer, Flor Avelino, Timo Von Wirth und Niki Frantzeskaki (2020).** Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 35, 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.009>
- Lüdeke-Freund, Florian, Stefan Gold und Nancy Bocken (2019).** A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*. 23. 36-61. [10.1111/jiec.12763](https://doi.org/10.1111/jiec.12763)

- Pache**, Anne-Claire und Filipe Santos (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *AMJ* 56, 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Palzkill**, Alexandra und Karoline Augenstein (2021). Upscaling Sustainable Niches: How a User Perspective of Organizational Value Logics Can Help Translate Between Niche and System, in: *Business Models for Sustainability Transitions How Organisations Contribute to Societal Transformation*. palgrave macmillan.
- Potting**, José, M.P. Hekkert, Ernst Worrell, Aldert Hanemaaijer (2017). Circular Economy: Measuring innovation in the product chain.
- PwC Deutschland** (2023). Milliardenmarkt Secondhand-Mode. PricewaterhouseCoopers GmbH.
- Re**, Beatrice und Giovanna Magnani (2022). Value co-creation in circular entrepreneurship: An exploratory study on born circular SMEs. *Journal of Business Research* 147, 189–207. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.090>
- ReBau** (ohne Datum). Rohstoffbörse. Online abrufbar unter: rebau.info/rohstoffboerse/ (Abrufdatum 26.5.2025)
- Reike**, Denise, Walter J. V. Vermeulen und Sjors Witjes (2018). The circular economy: New or refurbished as CE 3.0? – Exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 246–264. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.027>
- Rizos**, Vasileios, Julie Bryhn, Monica Alessi, Edoardo Righetti, Noriko Fujiwara und Cristian Stroia (2021). Barriers and enablers for implementing circular economy business models: Evidence from the electrical and electronic equipment and agri-food value chains, CEPS Research Reports. CEPS, Brüssel.
- Schneidewind**, Uwe (1998). Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Theorie der Unternehmung. Metropolis-Verl, Marburg.
- Vidal-Ayuso**, Fátima, Anna Akhmedova und Carmen Jaca (2023). The circular economy and consumer behaviour: Literature review and research directions. *Journal of Cleaner Production* 418, 137824. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137824>
- Voigt**, Ludger und Dietrich Von Der Oelsnitz (2022). Unverpackt-Läden als neues Genossenschaftsmodell: Eine qualitative Studie im Kontext nachhaltiger Entwicklung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 72, 89–104. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2022-0007>
- Von Wirth**, Timo, Lea Fuenfschilling, Niki Frantzeskaki und Lars Coenen (2019). Impacts of urban living labs on sustainability transitions: mechanisms and strategies for systemic change through experimentation. *European Planning Studies* 27, 229–257. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1504895>