

# Circular Economy und Lean Management – eine systematische Literatur Review

Diplomand



Lukas Vogler

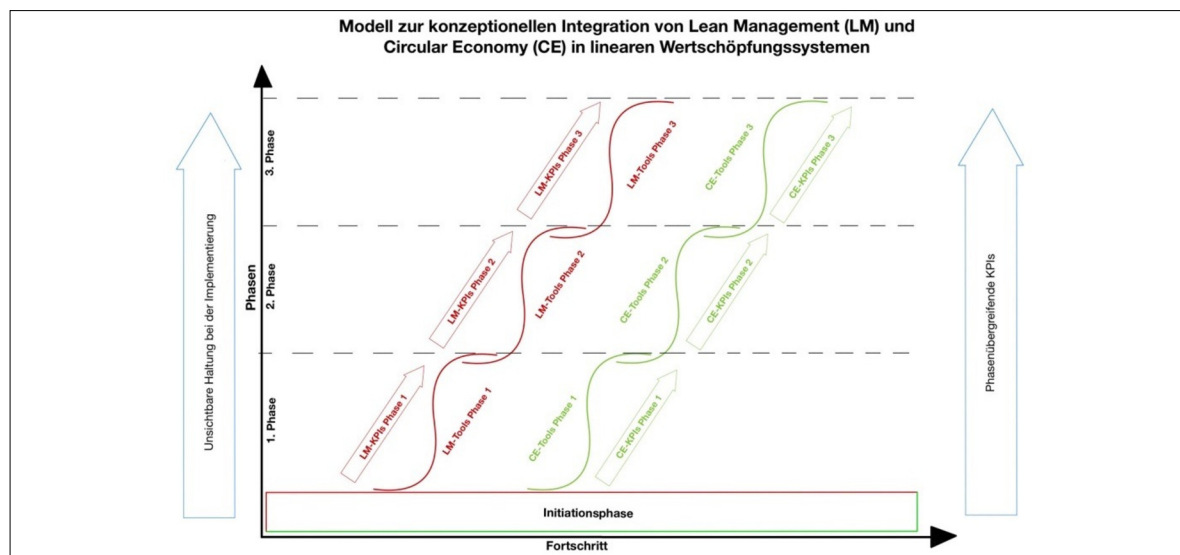
**Ausgangslage:** Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Effizienz und Nachhaltigkeit zu vereinen. Lean Management (LM) reduziert interne Verschwendung, Circular Economy (CE) schliesst Stoffkreisläufe. Beide Konzepte bieten Lösungsansätze, werden jedoch meist getrennt betrachtet. Dadurch bleiben Synergien ungenutzt und Zielkonflikte, etwa zwischen Just-in-Time und Rückführlogistik, ungelöst. Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Modells, das LM und CE integriert. Es soll eine abgestimmte, stufenbasierte Einführung ermöglichen, Synergien nutzbar machen, Zielkonflikte erfassen und sich für unterschiedliche Unternehmensgrößen eignen.

**Vorgehen:** Die Arbeit basiert auf einem qualitativ explorativen Modellansatz. Im Zentrum steht ein theoriebasiertes Integrationsmodell, das sich an Reifegrad und Unternehmensgrösse orientiert. Nach der Analyse der Grundlagen wurden relevante Methoden identifiziert und gemäss Paretoprinzip priorisiert. Die Einordnung erfolgte in eine dreistufige Reifegradlogik für kleine, mittlere und grosse Unternehmen. Ergänzend wurden passende Key Performance Indicators (KPIs) zugeordnet. Die Struktur des Modells folgt dem S-Kurven-Konzept mit Initiations- und Umsetzungsphasen. Validiert wurde es durch Literaturvergleich und Experteninterviews mit vier Fachpersonen aus Wissenschaft und Praxis.

**Ergebnis:** Das Modell zeigt, dass LM und CE kombinierbar und praxistauglich sind. Die Struktur ermöglicht eine flexible Anwendung. Synergien wie die Verbindung von Kaizen und zirkulären Rückmeldeschleifen werden nutzbar gemacht. Zielkonflikte, etwa bei Lagerstrategien oder Standardisierung, lassen sich durch geeignete Steuerungsmechanismen entschärfen. KPIs machen

Fortschritte messbar. Die Experten bestätigen Relevanz und Anwendbarkeit des Modells und geben Hinweise zur Weiterentwicklung. Insgesamt bietet das Modell einen praxisnahen Orientierungsrahmen für Unternehmen, die LM und CE als integrierten Transformationspfad verfolgen möchten.

**Integrationsmodell von Lean Management und Circular Economy**  
Eigene Darstellung



Referent  
Prof. Dr. Oliver Christ

Korreferent  
Prof. André Podleisek

Themengebiet  
Entrepreneurship