

Gemeinsam für #MehrMehrweg

**Zwei Jahre Umsetzungsallianz
„mehrweg.einfach.machen“**

Reflexionen und Erkenntnisse aus der Praxis
für Mehrweg To-Go, die zirkuläre Wende und
systemischen Wandel

**mehrweg.
einfach.
machen.**

Initiiert von



project
together



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	4
2. Ausgangspunkt	6
3. Die Umsetzungsallianz	8
4. Das System Mehrweg To-Go	18
5. Bilanz der Umsetzungsallianz	26
6. Beobachtungen und Erkenntnisse	36
7. Blick nach vorn	52

Impressum

Erkenntnisse und Einsichten wurden zusammengetragen von:

Sophia von Bonin
Vanessa Esslinger
Martijn de Jong
Friederike von Loeper
Gina Rembe
Lukas Schuck
Sandra Tomasevic
Lissy Wohlfarth

Herausgeber:
ProjectTogether

Kontakt:
Vanessa Esslinger, Lead Mehrweg
vesslinger@projecttogether.org

Redaktion:

Sophia von Bonin (ProjectTogether)
Maria Angerler (NEW STANDARD.S)

Gestaltung:

Svenja Dalferth (NEW STANDARD.S)

Lektorat:

Maud Rosseutscher

Veröffentlicht im:

März 2025

Mit Unterstützung von:

| BertelsmannStiftung



Wir sagen: Danke.

Die Arbeit der Umsetzungsallianz lebt von vielen, vielen Mitstreiter:innen, die mit uns über die letzten zwei Jahre in verschiedensten Konstellationen zusammengearbeitet haben. Ohne sie - der engagierten Referentin in der Stadtverwaltung, der Referatsleiterin der kommunalen Abfallwirtschaft, dem Head of Innovation des führenden Systemanbietenders, den vielen Nachhaltigkeitsmanager:innen der Systemgastronomien, den Projektleiter:innen der vielen zivilgesellschaftlichen Initiativen - hätten wir einpacken können. Sie alle hier zu nennen, würde diesen Report sprengen. Unser Dank, unsere Wertschätzung, unser Respekt für das tägliche Mitwirken an der Mehrwegwende gilt ihnen allen.

Einige Weggefährter:innen, die für die letzten Jahre besonders prägend waren, möchten wir an dieser Stelle jedoch besonders hervorheben:

Das gesamte Kernteam für das Möglichmachen der Umsetzungsallianz. Ihr habt den strategischen Weg bereitet.

Laura Sommer für Deine kluge, wirkungsorientierte Beratung und Begleitung beim Design unseres Nudging-Experiments.

Anika Oppermann für Dein grenzenloses Herz für Mehrweg.

Franziska Beez für Dein quirliges Wirken, ohne das wir das Nudging-Experiment niemals in so kurzer Zeit hätten umsetzen können.

André Pietzke (dotch) und André Lang-Herfurth (SEA ME) für Eure Ausdauer und Offenheit, neben dem Aufbau eigener Unternehmen und dem Mehrwegverband auch noch die Umsetzungsallianz strategisch zu begleiten.

Ilka Stein für Deine überragende Fähigkeit, Räume zu halten und durch deine Präsenz mit uns im Dezember 2022 einen echten Aufbruch für Mehrweg zu gestalten.

Tamara Fischer (Berliner Senat), Leonard Krause (Landeshauptstadt Düsseldorf), Mirko Schimmelschmidt (BUND), Leonie Guerrero (Nürnberg), Nele Steurer (Konstanz) und Lara Schmidt (Landeshauptstadt München) - Ihr habt uns tiefe Einblicke in den Maschinenraum von Ländern und Kommunen gegeben. Die Begeisterung, mit der Ihr in Euren Rollen Mehrweg stärkt, hat uns immer wieder beeindruckt.

Robert Reiche (conet, Reusable2Go) und Frank Maßen (Reusable2Go) fürs Teilen Eurer vielfältigen, langjährigen Erfahrungen sowie - gleichermaßen - Tilmann Walz und Markus Urff (Refrastructure) für Euer Wirken.

René Mathieu (IKEA) sowie René Henke und Daniel Polte (Burger King) - stellvertretend für viele andere Systemgastronomien - für Eure Offenheit und den Mut, Veränderungen auf betrieblicher Ebene voranzubringen.

Nora Sophie Griefahn für Dein Vertrauen und Jule Kauert und Amrei Karsch von LOFT Concerts für die Bereitschaft, neue Wege zu gehen - ohne Euch wäre unser Modellprojekt Mehrweg x Tempelhof niemals geflogen.

Die vielen Interviewpartner:innen - 27 Menschen insgesamt : Ihr habt uns im Rahmen der beiden Interviewstudien 2023 und 2024 Feedback zu unserer Arbeit gegeben haben, immer ehrlich, immer konstruktiv. Ihr wisst gar nicht, wie viel Eure Rückmeldungen bei uns in Gang gesetzt haben.

Die vielen wissenschaftlichen Unterstützer:innen: Alexa Böckel (Leuphana; Wuppertal Institut) für die klugen Impulse und Dein unglaubliches Engagement rund um den DATIPiloten; Sandra Transchel und Jonah Blits (Kühne Logistics University) für die Unterstützung bei Labor Tempelhof; Ann-Kathrin Nies (Leuphana Universität) und Lena Trautmann (scieneers) für die vielen konstruktiven Austauschrunden und Eure enge Begleitung.

Unsere Förderpartner:innen: Uwe Amrhein und Amélie Hauch von der Röchling Stiftung für Eure kritisch-konstruktive Begleitung und Eure Offenheit gegenüber unserem manchmal etwas unkonventionellen Vorgehen; Birgit Wintermann und Alexandra Schmied von der Bertelsmann Stiftung für Eure Bereitschaft, nicht nur zu fördern, sondern mit anzupacken; und natürlich Melanie Kröger von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt - es ist alles andere als selbstverständlich, wie vertrauensvoll wir in den letzten Jahren zusammengearbeitet haben.

1. Einführung

- Lineare Wirtschaft vs. Kreislaufwirtschaft
- Mehrweg To-Go als praktischer Anwendungsfall

„Wirtschaft ohne Maß“: Ein globales Umwelt-, Klima- und Sicherheitsrisiko

Unsere derzeitige lineare Wirtschaftsweise basiert auf einem einfachen Prinzip: Wir entnehmen Ressourcen aus der Umwelt („take“), entwickeln daraus Produkte („make“) und werfen diese nach einem oft kurzen Lebenszyklus weg („waste“). Dieses Take-Make-Waste-Modell führt zu globaler Umweltverschmutzung, Klimabelastung, Artenverlust und sozialen Ungleichheiten. Globale Daten belegen, dass sich der jährliche Ressourcenverbrauch seit den 1970er-Jahren mehr als verdreifacht hat.¹ Gleichzeitig steigt das weltweite Abfallaufkommen kontinuierlich an. Gerade die Krisen der letzten Jahre haben zudem gezeigt, dass globale Verflechtungen – besonders im Rohstoffmarkt – zu Abhängigkeiten führen, die den Wirtschaftsstandort gefährden – und zunehmend auch ein sicherheitspolitisches Risiko darstellen.

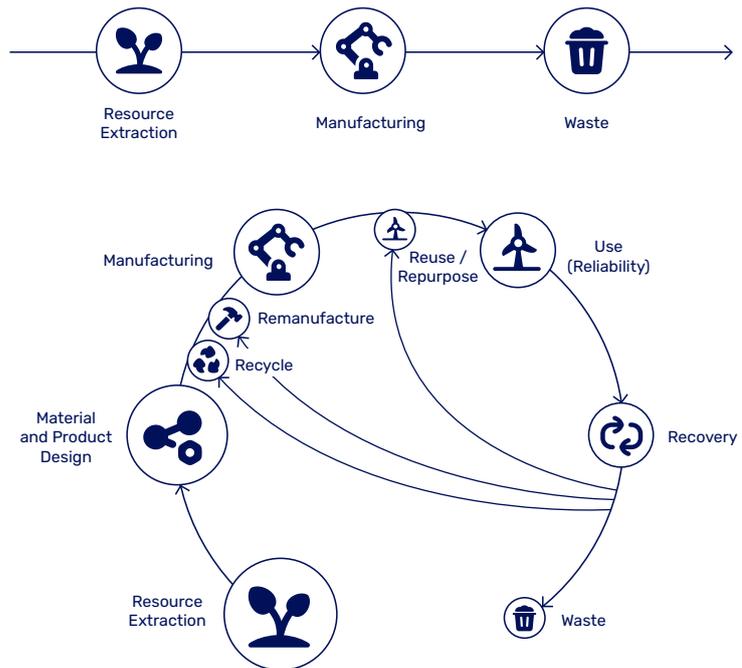
Kreislaufwirtschaft: Ein vielversprechender Lösungsansatz?

Die Kreislaufwirtschaft ist ein vielversprechender Ansatz zur Bewältigung der Ressourcen- und Abfallkrise. Das Ziel der Kreislaufwirtschaft besteht darin, ein nachhaltiges Wirtschaftssystem zu schaffen, das natürliche Ressourcen schont, Abfall minimiert und umwelt- und klimapositiv wirkt. Im Kern geht es um Abfallvermeidung und darum, Produkte, Materialien und Ressourcen so lange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten, ihren Wert zu maximieren und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur Erneuerung und Wiederherstellung natürlicher Systeme zu leisten. Verschiedene zirkuläre Strategien – von regenerativen Materialien über neue Geschäftsmodelle „Everything-as-a-service“ und Reparatur bis hin zum effizienten Recycling – halten den Materialfluss möglichst lange in einem geschlossenen Kreislauf. Dieses Konzept fördert nicht nur den globalen Umweltschutz, sondern eröffnet auch neue unternehmerische Chancen und stärkt die wirtschaftliche Resilienz, etwa gegenüber Preisschwankungen und Lieferkettenengpässen.

Die Kreislaufwirtschaft erhält in den letzten Jahren zunehmend politische Unterstützung durch weitreichende Regulierungen und Förderprogramme. Dazu gehören wichtige europäische Maßnahmen, nationale Strategien und regionale Förderprogramme. Diese Vorhaben unterstreichen die politische Unterstützung für den Umbau unserer Wirtschaft auf zirkuläre Wertschöpfung. Dennoch bleibt das Thema bisher in der Nische, während die lineare Wirtschaftsweise weiterhin

dominiert. Dies liegt an mehreren Herausforderungen, die einer breiten Einführung der Kreislaufwirtschaft im Weg stehen.

Lineares und zirkuläres Wirtschaftssystem



Herausforderungen für die Umsetzung

1. Fehlendes Wissen und unzureichende Kompetenzen

Das Konzept der Kreislaufwirtschaft und dessen ökologisches wie wirtschaftliches Potenzial sind vielen Unternehmen noch nicht ausreichend bekannt. Es fehlen ihnen zudem spezifische Kompetenzen und Werkzeuge für die praktische Umsetzung. Dieses Wissensdefizit betrifft sowohl die strategische Führungsebene als auch die operativen Bereiche, in denen zirkuläre Ansätze in die Wertschöpfungskette integriert werden müssen.

2. Fehlender Handlungsdruck und regulatorische Unsicherheiten

Der Mangel an klaren gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Förderung zirkulärer Praktiken erschwert die Transformation von Geschäftsmodellen. Besonders die Unklarheit über konkrete EU-Anforderungen führt dazu, dass Unternehmen sich auf kurzfristige Compliance konzentrieren, statt langfristig ihre Geschäftsmodelle umzubauen. Dies verschiebt den Fokus von proaktiver Transformation zu reaktiver Anpassung.

3. Fehlende Risikobereitschaft und wirtschaftliche Unsicherheiten

Unternehmen scheuen die hohen Anfangsinvestitionen für den Übergang zur Kreislaufwirtschaft, da Nachfrage und langfristige Profitabilität zirkulärer Produkte und Dienstleistungen ungewiss sind. Das Fehlen verlässlicher Marktsignale verstärkt diese Zurückhaltung. Stattdessen bevorzugen Unternehmen bewährte Ansätze mit kalkulierbaren Renditen gegenüber innovativen, zirkulären Strategien.

4. Soziale Normen und kulturelle Hürden

Die lineare Wirtschaft ist fest in Gesellschaft und Wirtschaft verankert. Kurzfristige Gewinnorientierung und traditionelle Kennzahlen bestimmen die Bewertung unternehmerischen Erfolgs, während Umwelt- und Ressourcenaspekte meist nur als Kostenfaktoren gesehen werden. Diese Prägung hemmt Innovation und erschwert den Übergang zu zirkulärem Denken – in Unternehmen wie auch bei Konsument:innen.

5. Fehlendes Vertrauen und Kooperationsbarrieren

Zirkuläre Wertschöpfung erfordert enge Zusammenarbeit entlang der gesamten Lieferkette. Mangelnde Transparenz und fehlendes Vertrauen zwischen potenziellen Partner:innen erschweren jedoch den Aufbau der nötigen Netzwerke. Die Sorge vor der Preisgabe sensibler Daten und Zweifel an der Verlässlichkeit von Partner:innen behindern sowohl neue Geschäftsmodelle als auch gemeinsame Innovationen.

Umsetzung der Kreislaufwirtschaft: Aus der Nische in die Breite

Die Kreislaufwirtschaft erfordert eine komplexe Neuausrichtung von Produktion und Konsum. Die Wirtschaft trägt dabei die Hauptverantwortung, doch auch Konsument:innen müssen umdenken. Mutige Regulierungen sind nötig, um Investitionssicherheit zu schaffen und zirkuläre Wirtschaften zu etablieren. Die konsequente Umsetzung bestehender Gesetze muss besonders dort gestärkt werden, wo Vollzugskapazitäten fehlen. Umsetzungsallianzen zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft können diese Herausforderungen bewältigen. Neben betrieblichen Anpassungen sind Investitionen in neue Systeme und Prozesse erforderlich, um Kreisläufe zu schließen. Kommunen sind dabei Schlüsselakteur:innen des Wandels und benötigen entsprechende Ressourcen. Zwar hat die Einwegwirtschaft einen jahrzehntelangen Vorsprung, doch der Übergang zu Mehrwegsystemen zeigt: Faire Wettbewerbsbedingungen zwischen linearen und zirkulären Modellen sind essenziell. Erst wenn zirkuläre Systeme optimiert und skalierbar sind, können Profitabilität und Umweltbilanzen fair verglichen werden.

Mehrweg To-Go als praktisches Beispiel der zirkulären Transformation

In diesem komplexen Veränderungsprozess ist es

umso wichtiger, konkret aufzuzeigen, wo genau die aktuellen Hürden im Umbau von linearer zu zirkulärer Wertschöpfung liegen – und wie wir für diese „real existierenden Barrieren“ konstruktive Lösungen finden können. Mehrweg To-Go ist daher für uns immer auch ein praxisnaher Anwendungsfall, an dem sich viele Licht- und Schattenseiten der zirkulären Wende aufzeigen lassen.

Die Umsetzungsallianz mehrweg.einfach.machen. als Lernlabor für die zirkuläre Wende

Genau hier setzt unsere Arbeit an. Die Umsetzungsallianz mehrweg.einfach.machen wurde im Dezember 2022 von WWF Deutschland, dem Mehrwegverband Deutschland und ProjectTogether gegründet, um die neue Mehrwegangebotspflicht (MAP) zu unterstützen und Mehrweg To-Go in Deutschland zu stärken.

Unsere Ausgangshypothese war: Die Mehrwegangebotspflicht ist ein wichtiger Impuls, reicht jedoch nicht aus. Für den Aufbau und die Skalierung von Mehrwegsystemen sind weitere, koordinierte Anstrengungen notwendig. Unser ambitioniertes Ziel war es, die Mehrwegquote zu verbessern und gesellschaftliche Akzeptanz für Mehrweg To-Go zu schaffen. Kurz: Mehrweg zum neuen Standard zu machen. Dabei wollten wir – für Mehrweg, aber auch für die Kreislaufwirtschaft als Ganzes – entlang der folgenden Leitfragen lernen:

- **Unternehmen mobilisieren:** Wie gewinnen wir Unternehmen aus dem stark fragmentierten Außer-Haus-Verzehr für den zirkulären Ansatz der Verpackungsvermeidung Mehrweg To-Go?
- **Verbraucher:innen begeistern:** Wie erhöhen wir die Nachfrage nach Mehrweg-Lösungen?
- **Infrastruktur entwickeln:** Welche Infrastrukturansätze sind nutzerfreundlich, wirtschaftlich tragfähig, ökologisch sinnvoll und technisch machbar?

Die Allianz agierte damit als Lernlabor, um mit dem Mehrweg-Ökosystem zusammen konkrete Ansätze zu testen – und gemeinsam voneinander und miteinander zu lernen.

Idee des Reports

Mit dem vorliegenden Learning Report wollen wir unsere Erfahrungen aus zwei Jahren Umsetzungsallianz teilen und dabei unsere zentralen Erkenntnisse aus der Arbeit im System Mehrweg To-Go für alle Mehrwegakteur:innen verfügbar machen. Gleichzeitig wollen wir transparent zeigen, was wir in dieser Zeit über systemisches, transformationsorientiertes Arbeiten mit unseren Partner:innen gelernt haben. Diese Reflexionen sind aus unserer Sicht nicht nur für Mehrweg To-Go, sondern für das große gesellschaftliche Veränderungsprojekt (Kreislaufwirtschaft) von Bedeutung.

1 Lenzen, M., Geschke, A., West, J. et al. (2022): Implementing the material footprint to measure progress towards Sustainable Development Goals 8 and 12. Nat Sustain 5, S. 157–166. (letzter Zugriff 15. November 2024).

2. Ausgangspunkt

- Verpackungskrise
- Mehrwegangebotspflicht
- Herausforderungen

Die Verpackungskrise hat in den letzten Jahren dramatische Ausmaße angenommen und zeigt: Ein „Weiter so“ können wir uns nicht leisten. Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die aktuelle Studienlage, den gesetzlichen Rahmen und die Kernherausforderungen von Mehrweg.

2.1 Die Verpackungskrise

Jede:r Deutsche verursacht im Schnitt 237 Kilogramm Verpackungsmüll pro Jahr – eine Zahl, die nicht nur kontinuierlich steigt, sondern durch die Corona-Pandemie zusätzlich befeuert wurde.¹ Diese Entwicklung belastet nicht nur unsere Ökosysteme und öffentliche Kassen, sondern trägt auch erheblich zur Klimakrise bei: Die Herstellung und Entsorgung von Einwegverpackungen erzeugt immense Mengen an Treibhausgasemissionen. Forschungsergebnisse, etwa von der Ellen MacArthur Foundation² oder dem WWF Deutschland³, zeigen jedoch, dass Mehrwegsysteme eine zentrale Strategie sein könnten, um den Ressourcenverbrauch erheblich zu reduzieren. Konsequenter umgesetzt, ließen sich damit allein in Deutschland bis zu 909 Kilotonnen Kunststoffabfall pro Jahr einsparen. Dennoch stehen diese Potenziale einem hochoptimierten Einwegsystem gegenüber, das über Jahrzehnte perfektioniert wurde. Doch wie effizient ist ein System wirklich, das enorme Mengen an Ressourcen und Energie investiert, um Produkte herzustellen, die oft nur für wenige Minuten genutzt werden?

2.2 Die Mehrwegangebotspflicht: Ein erster Schritt

Bereits 2019 haben sich alle EU-Mitgliedstaaten im Rahmen der EU-Einwegplastik-Richtlinie (SUPD) verständigt, die Verschmutzung durch Einwegkunststoff zu stoppen und nachhaltige, kreislauffähige Lösungen zu fördern. Vor dem Hintergrund dieser **politischen Weichenstellung** wurden einige Veränderungen eingeführt. Um die Gesamtmenge des Verpackungsabfalls zu reduzieren, wurde 2023 die Mehrwegangebotspflicht (MAP) in Deutschland auf den Weg gebracht. Mit § 33 des Verpackungsgesetzes werden seitdem Letztvertreibende von Einwegverpackungen verpflichtet, Verbraucher:innen auch Mehrwegverpackungen anzubieten. Ziel der neuen Regulierung ist es, Verbraucherrechte zu stärken – und der Verpackungsflut etwas entgegenzusetzen.

2.3 Geburtsstunde der Umsetzungsallianz

Schon vor der Einführung der Mehrwegangebotspflicht war klar: Ein Gesetz allein reicht nicht aus, um tragfähige Mehrwegsysteme zu etablieren. Die MAP schafft jedoch ein „Möglichkeitsfenster“, das durch koordinierte Zusammenarbeit genutzt werden kann. Die **Umsetzungsallianz** wurde ins Leben gerufen, um diese Chance zu ergreifen und gemeinsam mit Stakeholder:innen effektive Mehrweg-To-Go-Systeme zu entwickeln.

Die Umsetzungsallianz nahm ihre Arbeit am 7. Dezember 2022 in Berlin auf, mit rund 200 Stakeholder:innen aus unterschiedlichsten Bereichen: Vertreter:innen aus der Wirtschaft, von Bund, Ländern und Kommunen – von Abfall- und Logistikunternehmen bis hin zur Systemgastronomie sowie Anbieter:innen von Mehrweg-Lösungen, Start-ups und Umweltverbänden. Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz soll diese breite Allianz den Grundstein für skalierbare Mehrwegsysteme legen und Mehrweg To-Go zum neuen Standard machen.

i Mehr Informationen zu den **gesetzlichen Rahmenbedingungen** und Herausforderungen finden sich im [Policy Brief](#) der Umsetzungsallianz [mehrweg.einfach.machen](#).

i Die Arbeit der **Umsetzungsallianz** wäre dabei nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung unserer Förderpartner:innen, allen voran der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, der Röchling Stiftung, der Bertelsmann Stiftung sowie privater Philanthropen.



© Anita Back



© Anita Back



© Anita Back

- 1 WWF (2024): Mehrweg in der Gastronomie: Ein Realitätscheck ein Jahr nach Einführung der Mehrwegabgabepflicht. S. 4. Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Plastik/Mehrweg-in-der-deutschen-Gastronomie-1-Jahr-Mehrwegabgabepflicht.pdf> (letzter Zugriff: 22. Mai 2024)
- 2 Ellen Mc Arthur Foundation (2024): Unlocking a reuse revolution: scaling returnable packaging. Verfügbar unter: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/scaling-returnable-packaging/overview> (letzter Zugriff: 25. November 2024)
- 3 WWF (2023): Modell Deutschland Circular Economy, S. 64f.). Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Unternehmen/WWF-Modell-Deutschland-Circular-Economy-Broschuere.pdf> (letzter Zugriff: 24. Januar 2025)

3. Die Umsetzungsallianz: Gemeinsam ins Tun kommen

→ **Prinzipien unserer Arbeit & Arbeitsweise**
→ **Kernteam**

Doch wie genau geht die Umsetzungsallianz vor? Welches Selbstverständnis prägt ihre Arbeit, und welche Prozesse und Formate wurden geschaffen, um notwendige **Veränderungen** gemeinsam anzugehen?

3.1 Unser Selbstverständnis

Die Umsetzungsallianz „mehrweg.einfach.machen“ startete im Dezember 2022 mit dem Ziel, ein deutschlandweites Reallabor zu etablieren. Hier sollen konkrete Hürden bei der Umsetzung und Skalierung von Mehrweg-To-Go-Systemen identifiziert, Lösungen entwickelt und gemeinsam aus der praktischen Umsetzung gelernt werden. Gleichzeitig verfolgt die Allianz das Ziel, eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu erproben. Unsere Stärke liegt dabei in der koordinierenden Kraft („backbone“) für gemeinsames, akteursübergreifendes Handeln – menschlich, allparteilich, mutig, konkret. Und: ohne wirtschaftliches Eigeninteresse, sondern aus der Erkenntnis heraus, dass wir dringend nachhaltige Verpackungslösungen brauchen.

Wir betrachten Mehrweg To-Go dabei als praxisnahen Anwendungsfall der Kreislaufwirtschaft. Obwohl die ökologischen Belastungen im Verpackungsbereich im Vergleich zu anderen Sektoren wie der Bauwirtschaft eher gering sind, bietet dieser Bereich wertvolle Einsichten. Er verdeutlicht viele der typischen Herausforderungen des zirkulären Wandels. Unser Ziel war es daher nicht nur, Mehrwegsysteme im Außer-Haus-Verzehr auszubauen, sondern auch Testfelder zu schaffen, die wichtige Impulse und Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der gesamten Kreislaufwirtschaft liefern.

„Wir haben keine Zeit, auf die Politik zu warten. Wir müssen jetzt Tatsachen schaffen – und das heißt für unsere Umsetzungsallianz, die Letztvertreibenden, Städte und Kommunen, Start-ups, die etablierte Wirtschaft sowie die Zivilgesellschaft ins gemeinsame Handeln zu bringen. Gemeinsam müssen wir zeigen, dass Mehrweg eine echte Alternative ist.“

Sophia von Bonin, ProjectTogether

3.2 Das Kernteam

Das Kernteam der Umsetzungsallianz besteht aus drei gemeinwohlorientierten Organisationen, die sich in ihren Stärken und Perspektiven ergänzen: WWF Deutschland, der Mehrwegverband Deutschland und ProjectTogether. Diese Vielfalt war entscheidend, um im Mehrwegökosystem schnell Wert zu stiften.

WWF Deutschland

Der WWF bringt als global agierende Umwelt-NGO politischen Einfluss, starke wirtschaftliche Netzwerke und eine hohe Mobilisierungsfähigkeit ein. Durch Verhandlungen zum UN-Plastikabkommen und die Unterstützung der EU-Verpackungsverordnung (PPWR) trägt der WWF maßgeblich dazu bei, Mehrweg national und international sichtbar zu machen.

Mehrwegverband Deutschland e.V.

Der Verein repräsentiert über 90 Mitglieder und bündelt innovative Mehrweglösungen wie RECUP und VYTAL. Er verleiht der „jungen Mehrwegwelt“ eine starke Stimme und bietet fachliche Expertise sowie Glaubwürdigkeit. Gleichzeitig stellt er sich den typischen Herausforderungen einer wachsenden Organisation.

ProjectTogether

Als organisatorisches Backbone bringt ProjectTogether Methodenkompetenz und Agilität in das Kernteam ein. Mit schnellen Entscheidungsprozessen, niedrigen Hierarchien und weitreichenden Netzwerken fördert die Organisation die Rückkopplung in den politischen Raum und die Prozessgestaltung. Diese Dynamik ist zugleich energiestiftend und ein Lernfeld für die Zusammenarbeit.

Aus diesen drei Organisationen mit ihren jeweiligen Stärken ist über die letzten zwei Jahre ein enger Kern, eine Art entgrenztes Team entstanden, das die Fäden für sämtliche Prozessstränge und Formate der Allianz in der Hand hält.

3.3 Prinzipien unserer Arbeit

Die Arbeit der Umsetzungsallianz zeichnet sich durch folgende Prinzipien aus, die in den kommenden Unterkapiteln näher ausgeführt werden.

1. Missionsorientierung

Missionen bieten einen „Nordstern“, indem sie ein ambitioniertes Ziel definieren, das von vielen

Veränderung ist ein gestaltbarer, ein gerichteter Prozess. Dort, wo in Veränderungsprozessen Klarheit darüber fehlt, warum eine Veränderung notwendig ist bzw. Bilder fehlen, wohin die Reise geht, entsteht Frust, Abwehr, Vielstimmigkeit und spürbare Verlangsamung. Umso wichtiger sind in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen breit akzeptierte Problemdefinitionen und klare, bestenfalls berührende Zukunftsvisionen. Daraus können starke, breit getragene Missionen erwachsen.

Stakeholder:innen unterstützt wird. Dieses gemeinsame Ziel lenkt Ressourcen gezielt auf die Zielerreichung und fördert Kooperationen, die über individuelle Interessen hinausgehen. Aus transaktionalen Beziehungen entstehen so transformative Partnerschaften, die nachhaltig wirken.

2. Systemische Herangehensweise

„System Thinking“ ist für uns keine wissenschaftliche Aufgabe. Sie prägt vielmehr unsere strategischen Überlegungen im täglichen Tun. Anstelle von komplexen Systemkarten setzen wir auf praxisnahes Ausloten. So erhalten wir im konkreten Tun Einblicke in die Perspektiven von Schlüsselakteur:innen auf Veränderungshebel und vielversprechende Interventionspunkte. Dabei sind wir überzeugt: Wir müssen gleichzeitig verschiedene Hebel angehen, um **1. Veränderungen im System** zu bewirken. So müssen wir Mehrweg To-Go nicht nur in Gastronomien sichtbar machen und bei Konsument:innen aufwerten, sondern auch die Rückgabe vereinfachen. Das – ganzheitlich angegangen – beeinflusst die Akzeptanz bei Letztvertreibern und Konsument:innen.

3. Wirkungsorientierung und Lernen

Wir streben nach größtmöglicher Wirkung, jedoch nicht im Sinne starrer Planbarkeit. Wir arbeiten mit Wirkungshypothesen, die sich in der Arbeit und über kontinuierliche Reflexion im Team und mit Partner:innen beständig weiterentwickeln. Dabei üben wir uns stets im Wahrnehmen neuer Möglichkeitsfenster: Wo können unsere Ansätze andocken? Welche Interventionen haben das Potenzial, die größte Wirkung zu entfalten? Dieser flexible, opportunitätsgetriebene Ansatz ermöglicht es uns, wirkungsvolle Ergebnisse zu erzielen, selbst in komplexen Kontexten.

4. Vertrauen und Menschlichkeit

Wir arbeiten mit Menschen aus ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und Organisationen zusammen, die bereit sind, in ihren Wirkungsfeldern echte Veränderung voranzutreiben. Diese intrinsische Motivation ist entscheidend, um gemeinsame Ziele – in unserem Fall Mehrweg zu stärken – zu erreichen. Durch

Räume und Formate, die auf persönliche Begegnung setzen, die Vertrauen und Mut schaffen, fördern wir eine Kultur des Miteinanders und der Menschlichkeit. Wir sind überzeugt, dass dies unsere wichtigste Ressource in der Veränderung ist, denn aus diesen Verbindungen schaffen wir genau die Art von ungewöhnlichen Allianzen, die es heute mehr denn je braucht.

5. Umsetzungsorientierung

Wir sind davon überzeugt, dass es mehr und mehr Beispiele braucht, die die Machbarkeit von Mehrweg To-Go verdeutlichen. Wir setzen daher auf Experimente und Modellprojekte, um anhand konkreter Daten zu lernen und Beispiele zu schaffen, die inspirieren und zum Nachahmen einladen. Unsere Erfahrung zeigt zudem: Je hemdsärmeliger wir losgehen, desto mehr lassen sich andere davon anstecken – und plötzlich werden Dinge möglich, die vorher statisch und unveränderlich erschienen. Diese kleinen und großen Umsetzungsprojekte verfolgen dabei oft einen experimentellen Ansatz – und schaffen gleichzeitig die Grundlage für systemischere Interventionen – von der Zusammenarbeit mit großen Stakeholdern wie Systemgastronomien bis hin zu Impulsen für politische Maßnahmen.

6. Rückkopplung in den politischen Raum

Wir glauben, dass es eine gestaltende Zivilgesellschaft braucht, die mit vereinten Kräften eine gemeinsame Mission vorantreibt. Doch wir wissen auch: Ohne politische Rückendeckung, ohne Leadership aus dem politischen Raum, können Veränderungsimpulse durch uns weder auf kommunaler noch auf Bundesebene breitenwirksam werden. Daher war es uns von Beginn an wichtig, im kontinuierlichen Austausch mit politischen Akteur:innen zu sein und Erfahrungen aus der Praxis – insbesondere wichtige Erkenntnisse für „gute Politikgestaltung“ – zurückzuspielen. Dieser Rückfluss (Policy-Feedback-Loop) war ein wichtiges Anliegen, um zukünftige Gesetzgebungsprozesse – insbesondere Verpackungsnovellen – noch praxistauglicher zu machen.



Bei aller Freude an systemischen Herangehensweisen – eine zentrale Herausforderung für uns war, diesen Ansatz in bearbeitbare Arbeitspakete zu fassen. Mit unseren Collective-Action-Projekten wollten wir sichtbar machen, an welchen Hebeln wir ansetzen und gleichzeitig eine flexible, anpassungsfähige Struktur schaffen, die wir mit Ressourcen hinterlegen können. Collective-Action-Projekte haben definierte Startpunkte, wo gemeinsam mit Schlüsselakteur:innen erste Hypothesen formuliert („wo wir stehen“ und „was es jetzt braucht“) und Interventionsdesigns skizziert werden. Diese können über die Zeit weiterentwickelt werden. Denn: Je mehr Gespräche wir führen, je mutiger wir erste Schritte gehen, desto besser können wir greifen, was der nächste wirkungsvollste Schritt sein könnte. Insofern fungieren Collective-Action-Projekte als Sprungbretter ins System, über die wir einen spezifischen Hebel angehen wollen. Einmal angelangt an diesem Punkt, können sich neue Wege und Möglichkeiten ergeben, die für uns davor noch gar nicht ersichtlich oder vorstellbar waren.

Collective Action – unser methodischer Rahmen

Der Collective-Action-Ansatz setzt auf eine zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, um mit einem neuen Miteinander – kooperativ, missionsorientiert, agil – gemeinsame Ziele schneller zu erreichen. Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass Wandel gestaltbar ist (by design, statt by crisis). Der Collective-Action-Ansatz basiert auf der langjährigen Umsetzungserfahrung von ProjectTogether. Die Methodik dient auch als methodische Grundlage der Umsetzungsallianz. Inspiriert ist der Ansatz von unterschiedlichen Denkschulen – darunter unter anderem Human-Centered Design (HCD), Theory U, Inner Development Goals, Lean Startup, Placemaking & the Art of Hosting – aber erprobt und weiterentwickelt ist der Collective-Action-Ansatz in der gelebten Praxis.

EXKURS

Hypothesenbasiertes Arbeiten als Instrument zur Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse

Der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen (WBGU) rahmt die Herausforderung einer Nachhaltigen Entwicklung als eine große Transformation. Darunter versteht er

„tiefgreifende Änderungen von Infrastrukturen, Produktionsprozessen, Regulierungssystemen und Lebensstilen sowie ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft“¹

Diese komplexen Veränderungsprozesse zeichnen sich durch hohe Unsicherheit und Ergebnisoffenheit aus – für viele eine Chance, für genauso viele ein bedrohliches Szenario. Der Umbau von linearen auf zirkuläre Geschäftsmodelle, von Einweg auf Mehrweg, ist genau so ein Beispiel, das von allen beteiligten Nutzer:innen – Letztvertreibern wie Verbraucher:innen – „Einsicht, Umsicht und Voraussicht“ erfordert. (WBGU 2011: 5) Es gibt keine einfachen Antworten, niemand weiß genau, wie zirkuläre Geschäftsmodelle in die Breite kommen, zum neuen Standard werden – und welche Rahmenbedingungen, Infrastrukturen oder Lebensstiländerungen dafür notwendig sind. Was wir haben sind: Hypothesen über das hier und jetzt, über die Zukunft, über den Weg vom hier zum morgen. Die einzig sinnvolle – geplante – Strategie (denn Chaos bleibt natürlich immer ein Weg, wenn nicht gestaltet wird) ist, das Neue auszutesten und daraus zu lernen – nicht allein im klassischen Sinne als „organisationales Lernen“, sondern vielmehr als „Experimentier- und Lernprozess“, der für und mit den relevanten Schlüsselakteur:innen gestaltet wird. Das gemeinsame Ausprobieren unter realen Bedingungen, das strukturierte Sammeln relevanter Daten, Auswerten und – kurzum, der gemeinsame Erkenntnisprozess schaffen gemeinsame Sprache, gemeinsam erlebte Realität, einen neuen Möglichkeitsraum.

Wir sind überzeugt: Eines der wichtigsten Instrumente für die Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist die Arbeit mit Hypothesen. Sie helfen uns, unterschiedliche Wahrnehmungen und Deutungsmuster aufzuzeigen, nebeneinander – und bewusst miteinander zu entscheiden, welche Wirklichkeitskonstruktion im ersten (und jedem weiteren) Schritt von allen Beteiligten geteilt wird. Hypothesen können Aussagen über ein System, dessen Reifegrad, die relevanten Akteur:innen und deren Beziehung zueinander, Veränderungshebeln und Beharrungskräfte treffen. Sie geben uns Sprache, Vermutungen und Ideen explizit zu machen, ohne zu suggerieren, dass sie wahr sind. Sie zeigen vielmehr Ansatzpunkte auf, wo Veränderung im System angestoßen werden kann.

Hypothesenbasiertes Arbeiten ist ein hilfreiches Instrument im Methodenkoffer aller Transformationsenthusiast:innen.

Wie können **1 Hypothesen** in der täglichen Arbeit nutzbar gemacht werden?

Schritt 1

Informationen gewinnen

Im ersten Schritt geht es vor allem darum, sich einem Thema / einer Herausforderung / einem Hebel anzunähern. Wer sind die Schlüsselakteur:innen? Welche Positionen existieren? Welche Informationen lassen sich finden?

Beispiel: Als Umsetzungsallianz wussten wir, dass das fragmentierte Infrastruktur eine zentrale Herausforderung ist. In ersten Workshops und Interviews mit Akteur:innen (u.a. Systemanbieter:innen, Kommunen) bekamen wir zunehmend einen Eindruck, wo genau aktuelle Hindernisse liegen, wer sich bereits im Feld engagierte und was es brauchen könnte, um das Thema voranzubringen

Schritt 2

Hypothesen bilden

Aus diesem Schatz an Eindrücken werden – entweder individuell oder noch besser im Team oder mit Partner:innen – Hypothesen, also Erklärungsmuster – formuliert. Dabei werden zuerst möglichst viele und unterschiedliche, gegebenenfalls auch widersprüchliche, Hypothesen explizit gemacht. In einem Priorisierungsprozess werden dann die wichtigsten Hypothesen (für den Moment) vereinbart. Es ist ein „So blicken wir – mit allem, was wir aktuell wissen – auf die Welt, wie sie sich uns darstellt.“

Beispiel: Im Team fragten wir uns: „Wer gibt im Infrastrukturbereich eigentlich den Ton an?“ „Welche Bedarfe gibt es an Infrastruktur?“ „Wo sind die vielversprechenden Ansätze?“ „Wer könnte welche Unterstützung jetzt benötigen?“ „Was könnte unsere Rolle sein“?

Schritt 3

Handlungsoptionen auswählen

Im nächsten Schritt werden auf Basis der gemeinsam getragenen Hypothesen konkrete Handlungsoptionen entwickelt. Am Ende dieser kreativen Arbeit stehen Ideen (bestenfalls co-designed mit ausgewählten Schlüsselakteur:innen), wie konkrete Hypothesen ausgetestet werden können. Das Spektrum sinnvoller Handlungsoptionen ist breit – und kann je nach Komplexität der Hypothese bedeuten, dass gezielte Gespräche geführt werden, um herauszufinden, wie Hypothesen bei Schlüsselakteur:innen rasonieren bis hin zu komplexeren Maßnahmen wie Experi-

1

Hypothesen können helfen, verschiedene Wahrnehmungen & Perspektiven sichtbar und damit besprechbar zu machen, verschiedene Handlungspfade auszuloten und schließlich zu lernen: über das System mit seinen unterschiedlichen Akteuren, dem Status bzw. Reifegrad des Systems, den Veränderungshebeln, Beharrungskräften, Dynamiken.

Hypothesen geben uns Sprache, darüber Vermutung anzustellen – und als Akteur (in diesem Fall die Umsetzungsallianz) bewusste Entscheidungen zu treffen, welche Hypothesen ausgetestet werden sollen – und wie genau das funktioniert und wie genau dazu gelernt wird

menten oder reallaboren. Wichtig ist, sich dabei stets zu überlegen, was der **kleinste, sinnvolle Schritt** wäre, um Erkenntnisse zu gewinnen statt zu früh (mit zu großer Unsicherheit) in zu große Maßnahmen zu investieren.

Beispiel: Wir kamen zu verschiedenen Ideen, die es im Infrastrukturbereich bräuchte – von einer stärkeren Vernetzung bestehender bzw. in Planung befindlicher Infrastruktur-Piloten bis zu kleinen Experimenten und größeren Reallaboren. Letztere sollten der Frage nachgehen, ob einfache Rückgabe und höhere Akzeptanz zusammenhängen – und welche gelingensbedingungen gegeben sein müssen, damit neue Rückgabeangebote angenommen werden.

Schritt 4

Interventionen erproben

Hier ist es wichtig, einerseits aus ersten Ideen konkrete Interventionen zu entwickeln (in der Allianz sind dies unsere Collective Action-Projekte). Andererseits ist es relevant Klarheit zu haben, wie in der Erprobungsphase Daten gesammelt, Erkenntnisse gezogen und diese in den weiteren Prozess eingewoben werden. Welche Lernarchitektur braucht es – je nach Intervention? Wissen wir so wenig, dass wir mit sehr kleinen Schritten (Experimenten) starten und Daten und Erkenntnisse eher niedrigschwellig sammeln? Wissen wir schon viel, es geht um komplexe Zusammenhänge und wir benötigen (gegebenenfalls wissenschaftliche) Partner:innen für die Verarbeitung großer Datenmengen?

Beispiel: Einige Ideen (z.B. Koordinierung) übernahm der Mehrwegverband in Kooperation mit dem Wuppertal Institut, andere stießen wir mit Partner:innen an, z.B. das Reallabor zu anbieterübergreifender Rückgabe im öffentlichen Raum in München oder das Experiment zu Rückgabe im halböffentlichen Raum, am Empfang von Unternehmen. Bei diesen Interventionen stellten wir sicher, dass Daten zu unterschiedlichen Punkten der Testphase erhoben und im Team reflektiert wurden.

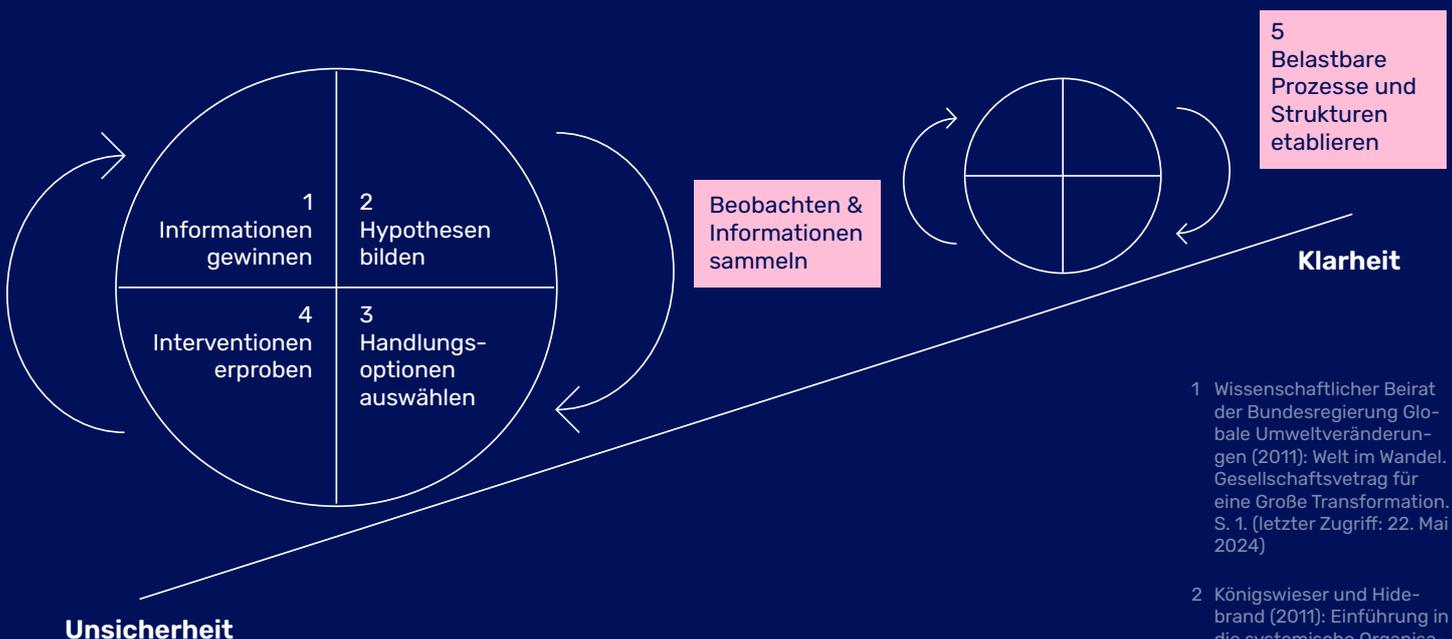
Mit jeder Intervention, die wir erproben, lernen wir neu. Wir können unsere Hypothesen weiterentwickeln, ergänzen, schärfen, über Bord werfen. In dieser Bewegung – “Beobachten – Hypothesen bilden – Handlungsoptionen auswählen und Interventionen erproben” – lernen wir über Zeit immer mehr über das System und die wirklich relevanten Hebel – bis sich belastbare Strukturen bilden.

Beispiel: Die laufenden Infrastrukturprojekte, die in den letzten Jahren in die Umsetzung gegangen sind, zahlen genau auf diese Logik ein: verschiedene “Experimente”, hinter denen verschiedene Hypothesen (nicht immer explizit, aber dennoch präsent) stehen, gehen in die Umsetzung. Dabei stehen wir heute noch nicht an einem Punkt, wo sich belastbare Infrastrukturmodelle und -prozesse etablieren ließen. Genau diese Klarheit schaffen wir aber Stück für Stück.

Der kleinste, sinnvolle Schritt = Minimum Viable Product (MVP)
Der Begriff MVP stammt aus der Lean-Startup-Methodik und zielt im Kontext der Produktentwicklung darauf ab, Entwicklungszeit und Ressourcen zu sparen, indem unnötige Funktionen vermieden werden. Statt lange Pläne zu schmieden, wird somit schnell etwas ausprobiert, um Hypothesen zu testen und aus Nutzer:innen-Feedback zu lernen.

Ein MVP kann im Kontext gesellschaftlicher Veränderungsprozesse z.B. ein gezieltes Expert:innen-Gespräch, ein Pilotprojekt, eine einfache Kampagne oder ein erster Workshop sein – Hauptsache, es erlaubt den Protagonist:innen, Daten oder Erkenntnisse darüber zu sammeln, ob die Idee in die richtige Richtung führt.

Hypothesen in der agilen Welt² „Systemische Schleife“



1 Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. S. 1. (letzter Zugriff: 22. Mai 2024)

2 Königswieser und Hidebrand (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung.

3.4 Prozesse und Formate der Umsetzungsallianz

Die Umsetzungsallianz entwickelte unterschiedliche Formate, um schneller zu dem gemeinsamen Ziel – Mehrweg zum Standard zu machen – zu kommen. Dabei gab es zwei zentrale Stell-schrauben:

- Intensität der Zusammenarbeit
- Zielrichtung der Zusammenarbeit

Mit Blick auf die Intensität der Zusammenarbeit machte die Umsetzungsallianz verschiedene Angebote für unterschiedlich starkes Engagement von Mitstreiter:innen der Allianz. Einige Formate sollten niedrighschwellig sein, einen schnellen Überblick und Einstieg ermöglichen („low commitment“). Andere waren mit umfangreichen zeitlichen Verbindlichkeiten verbunden („high commitment“).

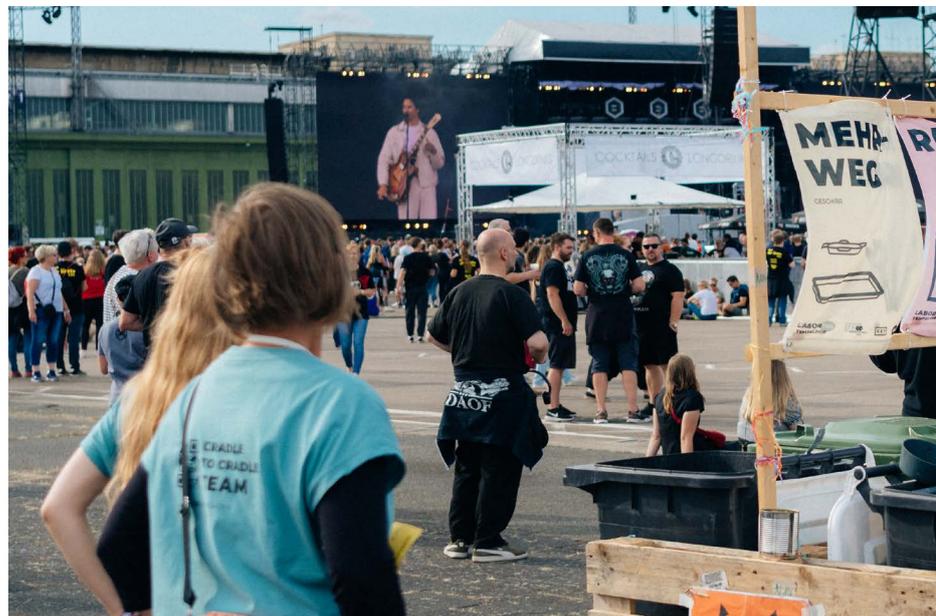
Niedrighschwellige Angebote hatten zudem häufig das Ziel, einen ersten Schritt in die Allianz zu ermöglichen und/oder trotz hoher Arbeitsbelastung mit gewisser Regelmäßigkeit verbunden zu bleiben. Dazu gehören insbesondere Community-Formate wie der **„On-the-Go“ Community Call**, der zuerst monatlich, später alle 6 Wochen stattfand. Hier ging es darum, regelmäßig zusammenzukommen und sich gegenseitig über aktuelle Entwicklungen zu informieren, gute Beispiele vorzustellen, aber auch Ideen für konkrete Projekte oder Interventionen zu validieren. Auch der **Fachaustausch „Tacheles“** zwischen Kommunen hatte das Ziel, einen vertrauensvollen Raum zu schaffen für Austausch und gemeinsame Inspiration. Beide Formate waren zudem wichtig für Vernetzungen – unter den Teilnehmer:innen, aber auch, um immer wieder auszuloten, wie Netzwerke von Teilnehmer:innen für konkrete Projekte genutzt werden können.

Außerdem bot die Umsetzungsallianz co-kreative Formate an, die sehr gezielt die kollektive Intelligenz der Allianzmitglieder zu kanalisieren versuchten – darunter die **digitale Kampagne & der Ideensprint** zur Entwicklung des **Nudging-Portfolios** im Collective Action-Projekt „Mehrweg: Erste Wahl“ oder verschiedene co-kreative Sessions im Rahmen des On-the-Go zur Entwicklung von **Kampagnenansätzen**. Auch durch **offene Workshops** z.B. zum Thema fragmentierte Infrastruktur konnten wir Ideen sammeln, die wir später in konkreten Umsetzungsprojekten aufgreifen konnten.

Während diese Formate alle stets auch das Ziel verfolgten, Vertrauen zu schaffen und auch zufällige Kooperationen zu ermöglichen, waren unsere Collective Action Projekte klare **Umsetzungsformate**: Prototypen, Experimente, Real-labore, aus denen wir mit und für das Ökosystem lernen wollten und sehr gezielt robuste und verbindliche Schlüsselakteur:innen involvierten,

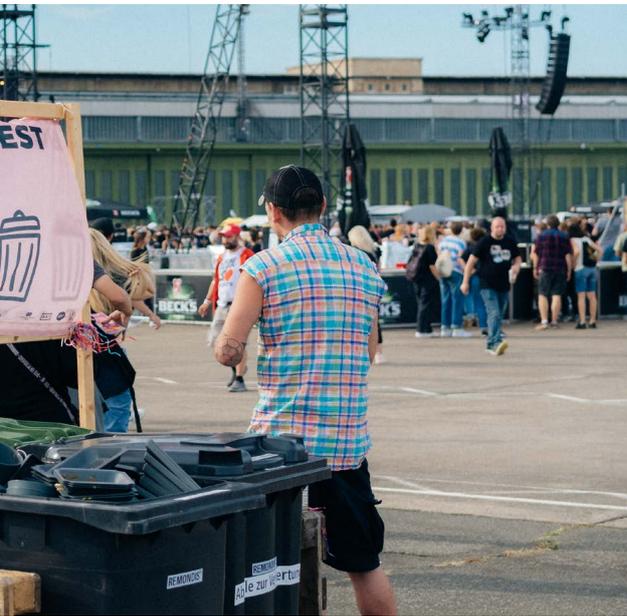
da für die daraus erwachsenden Kollaborationen zeitliche, personelle und teilweise auch finanzielle Ressourcen allokiert wurden.

Dabei schufen wir auch stets Lernformate, um Daten und Erkenntnisse aus eben jenen **Umsetzungsformaten** zu teilen – und nächste Skalierungsschritte zu definieren. Dazu gehörte u.a. die Reihe an **Lernlaboren** für die Systemgastronomie. Doch auch für uns intern war lernen ein zentrales Anliegen. Mit einer **Interviewrunde**, die wir jährlich gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung umsetzen, konnten wir so wertvolle Perspektiven von Mitgliedern der Umsetzungsallianz bekommen und mit unserer Arbeit abgleichen.





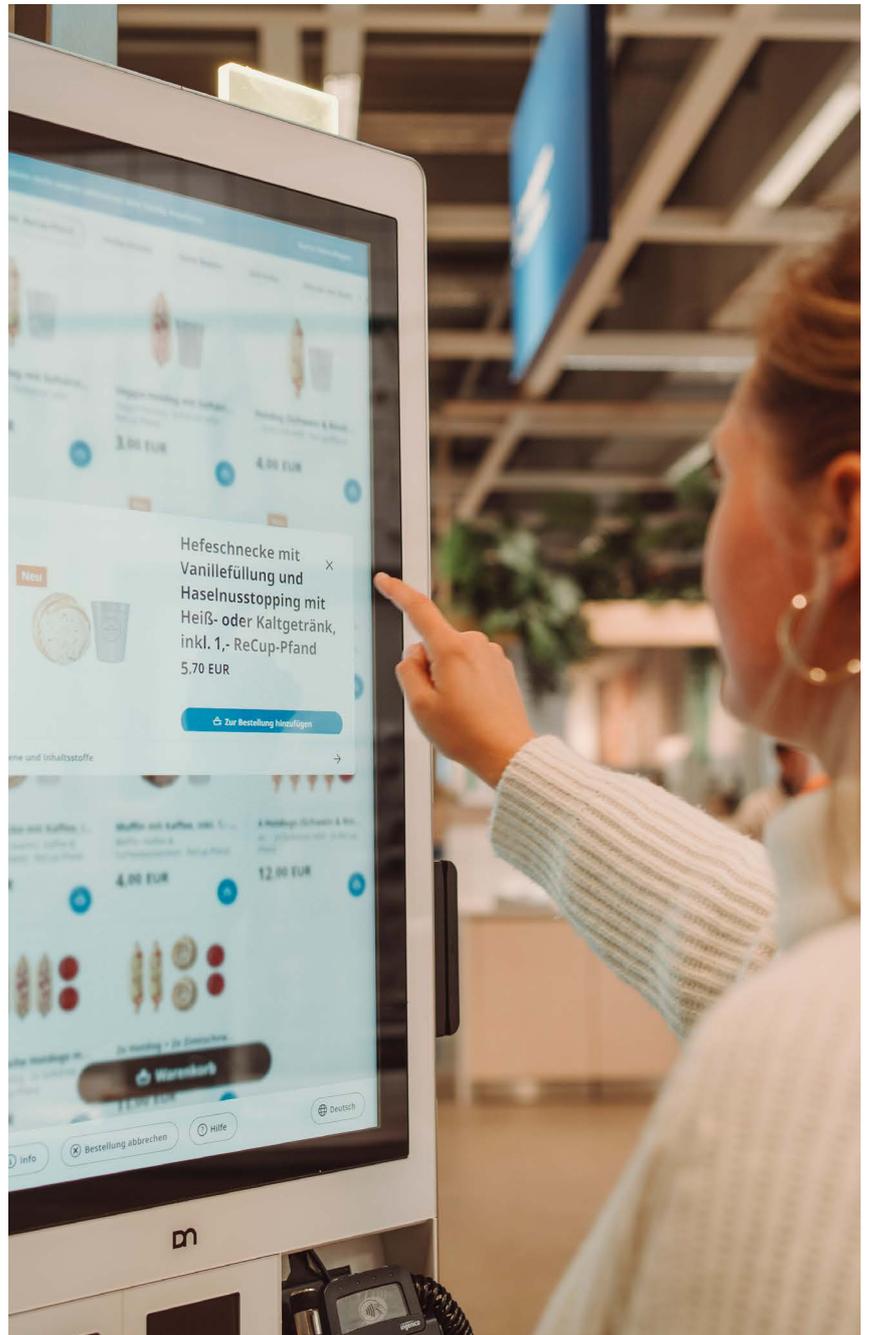
© Nina Keinrath



© Leander von Thien



Renate M



© Marlene Charlotte Limburg

JAHR	2022			
QUARTAL	Q4	Q1	Q2	
PHASEN	SONDIERUNGSPHASE	AUFBAU UND AUSRICHTUNG	FOKUSSETZUNG UND VORBEREITUNG	
<p>Unsere Aktivitäten auf einen Blick</p> <p>UMSETZUNG: UNSERE COLLECTIVE-ACTION-PROJEKTE</p> <p>Entwicklung des CAP-Ansatzes</p>		<p>CAP 1: #MehrMehrweg</p> <p>→ 4. April Kick-off-Workshop Gemeinsame Ideen entwickeln</p>	<p>→ April Internes Brainstorming WWF</p> <p>→ Ab Mai Ideensprints im Rahmen des On-The-Go für Aktionen im Rahmen der Kampagnen</p> <p>→ Ab Mai Ausloten von Partnerschaften mit Allianzmitgliedern im Rahmen der Kampagne</p>	
		<p>CAP 2: Reallabor anbieterübergreifende Rückgabe im öffentlichen Raum in München</p> <p>→ März Anfrage der Landeshauptstadt München zur Unterstützung eines geplanten Pilotprojektes mit RECUP, Vytal, Relevo & Kooky</p>	<p>→ Mai Sondierungsgespräche mit allen Partner:innen zum Projektstatus, Ausloten eines Prozessdesigns</p> <p>→ Juni Kick-off-Workshop mit allen Projektpartnern zur Abstimmung des Prozessdesigns (inkl. Aufgabenpakete / Zeitplan)</p>	
			<p>CAP 3: Mehrweg am Empfang</p> <p>→ 19. April Kick-off-Workshop: Return anywhere - Wege zu innovativen Ansätzen der Mehrwegrückgabe</p>	
			<p>CAP 4: Mehrweg: Erste Wahl</p> <p>→ April 2-wöchige Social-Media-Kampagne zur Sammlung möglicher Mehrweg-Nudges</p> <p>→ April Sprint Digitaler Workshop zur gemeinsamen Nudging-Entwicklung</p>	<p>→ Mai Zusammenarbeit mit einem Team von Verhaltensforscher:innen, Auswahl & Schärfung der Nudges</p> <p>→ Juni Entwicklung eines Nudging-Portfolios mit sieben Nudges</p>
			<p>CAP 5: Informationsplattform: Wegweiser Mehrweg</p> <p>→ Januar-April Erste Ideenentwicklung</p>	<p>→ April Mapping von Zielgruppen-Bedarfen</p> <p>→ Mai Konstituierung eines Beirats, der sich aus verschiedenen Stakeholder-Gruppen zusammensetzt, die Validierung von Dokumenten übernimmt und Fragen beantwortet.</p> <p>→ Juni erster Prototyp des Info-Hubs</p>
KOMMUNEN		<p>→ Januar Konzept-Entwicklung des Tacheles-Formats</p> <p>→ 15.02. Tacheles Kick-off des Formats, Vereinbarungen zum Modus Operandi, Kennenlernen</p> <p>→ 21.03. Tacheles Mehrweg in Beschaffungsrichtlinien und Verwaltungsvorschriften</p>	<p>→ 18.04. Tacheles Mehrwegangebotspflicht richtig verstehen!</p> <p>→ 16.05. Tacheles Die Grenze zwischen Information und Vollzug (Umsetzung der MAP)</p> <p>→ 13.06. Tacheles Urteil Tübingen und Städte in der Mehrweg-Wende 2023</p>	
COMMUNITY	<p>→ 07.12. Kick-off Umsetzungsallianz relevante Stakeholder zusammenbringen, Brainstorming zu Herausforderungen und Handlungsfeldern, Mobilisierung zum gemeinsamen Handeln</p> <p>→ Synthese der Ergebnisse, Fokus auf 6 Herausforderungen, Identifikation erster Hebelpunkte</p>	<p>→ Januar Konzept-Entwicklung des On-the-Go-Formats</p> <p>→ 31.01. Follow-up-Workshop zum Kick-off Vorstellung der Synthese im Nachklapp, Vorstellung konkreter Beteiligungsmöglichkeiten, u.a. die Koordinierungsplattform & geplante Workshops in den Handlungsfeldern</p> <p>→ 01.03. On-the-Go Inspiration, Vernetzung, Update</p>	<p>→ 12.04. On-the-Go Blick hinter die Kulissen der CAPs; Sprint zum September als Mehrweg-Monat</p> <p>→ 25.05. On-the-Go Mobilisierung und Commitment für Aktionsmonat, Bereitschaft und Planung von weiteren Aktivitäten, Matching von Bedarf und Ressourcen</p> <p>→ Mai Kick-off-Workshop: Return anywhere - Wege zu innovativen Ansätzen der Mehrwegrückgabe Ergebnis: Entwicklung von vielversprechenden Ansätzen (u.a. Rücknahme im Lebensmittel-einzelhandel, Mehrwegtonne) Follow-up: Ausloten dieser Ansätze, Entscheidung zur Vorbereitung eines CAPs zu Rückgabe am Empfang von Unternehmen</p>	
DIALOG MIT POLITIK	<p>→ Dezember Bundesumweltministerin Steffi Lemke (BMUV) übernimmt die Schirmherrschaft der Umsetzungsallianz</p>	<p>Januar Austausch BMUV x Umsetzungsallianz</p>	<p>→ Juli Austausch BMUV x Umsetzungsallianz</p>	

2023			
Q3		Q4	
BIG ERSTER UMSETZUNGSPROJEKTE		TESTEN, TESTEN, TESTEN	
<p>→ 11.07. Runder Tisch Mit NGOs und Verbänden zur gegenseitigen Information und Ausloten von Kooperationen im Kontext der Kampagne</p> <p>→ 17.07. Kick-off-Workshop mit Kernteam & der Agentur NEW STANDARD.S zur Entwicklung eines Kampagnenansatzes</p>	<p>→ August Zusammenarbeit mit <u>Stroer</u> zur Verbreitung der Kampagne</p> <p>→ August <u>Kampagnenentwicklung #MehrMehrweg</u> Rezeptbuch, Kampagnenfilm, Challenge</p>	<p>→ 01.10. Kampagnenstart Kampagnenfilm, Rezeptbuch & Kooperation mit Stroer</p> <p>→ 24.10.-13.11. <u>#MehrMehrweg-Challenge</u></p> <p>→ November Auswertung</p>	
<p>→ August <u>Antragsstellung</u> für Co-Finanzierung der Landeshauptstadt (CEKS)</p>	<p>→ September Gewinnung weiterer zivilgesellschaftlicher und wissenschaftlicher Partner:innen für das Reallabor, Aufbau einer Lernarchitektur</p>	<p>→ November <u>Workshop</u> zu Verhaltensimpulsen (Nudges) für die Rückgabe</p> <p>→ Dezember <u>Antragsbewilligung</u> der Landeshauptstadt</p>	<p>→ September-Januar <u>Projekt-Sprint</u>, regelmäßige Jours fixes zur Koordinierung</p>
<p>→ August <u>Bilaterale Gespräche</u> mit Systemanbietern zur Machbarkeit</p> <p>→ August <u>Kooperation</u> mit dem Collaborating Centre for Sustainable Consumption and Production (CSCP)</p>	<p>→ August-Oktober <u>Akquise von Unternehmen</u> direkte Ansprache und Call for Action auf Social Media</p>	<p>→ Oktober-November Suche nach Fahrradkurieren</p> <p>→ Oktober-Dezember <u>Detaillierte Projektplanung</u> Kommunikationsmaterial, Logistik, Pfandklärung</p>	<p>→ Dezember <u>Durchführung des Experiments</u> in Rostock, Berlin, Düsseldorf, Hamburg (und Monheim)</p>
<p>→ Mai-August <u>Akquise-Gespräche</u> mit interessierten Systemgastronomien</p> <p>→ Juni-September <u>Kooperationsvereinbarung</u> und Umsetzungsbegleitung</p>	<p>→ Juli Aufbau einer <u>Partnerschaft</u> mit wissenschaftlicher Begleitung durch die Leuphana Universität und scieneers</p>	<p>→ Oktober Kick-off-Workshop mit allen teilnehmenden Systemgastronomien</p> <p>→ September-Oktober <u>Experimentphase Nudging</u> Umsetzung, Datenerhebung, Steuerung, Nachbesserung</p>	<p>→ November-Dezember <u>Bilaterale Auswertungsgespräche</u> mit Systemgastronomien</p> <p>→ November-Januar <u>Übermittlung der Daten</u> aus der Experimenten-Phase durch alle Systemgastronomien</p>
<p>→ September Entwicklung der Plattform und Befüllen mit Inhalten</p> <p>→ Seit September Roll-out & Bekanntmachung</p>			
<p>→ 29.08. <u>Tacheles</u> Mehrweg auf Veranstaltungen</p> <p>→ 26.09. <u>Tacheles</u> Aktivierung von Bürger:innen</p>		<p>→ 24.10. <u>Tacheles</u> Mehrweg-Infrastruktur „Return Anywhere“</p> <p>→ 28.11. <u>Tacheles</u> Rück- und Ausblick</p>	
<p>→ 06.07. <u>Offene Sprechstunde</u> zu mehrweg.einfach.machen</p> <p>→ 24.08. <u>On-the-Go</u> Mobilisierung & Commitment für #MehrMehrweg; Bedeutung des Narrativs; Ideenkonzepte und Fahrplan bis Oktober vorstellen</p>	<p>→ 28.09. <u>On-the-Go</u> Einschwören auf #MehrMehrweg; Fahrplan ab Oktober vorstellen; Blick auf systemischen Wandel</p> <p>→ 16.09. <u>World Clean-up Day</u> Teilnahme an zwei Clean-ups in Berlin</p>	<p>→ Oktober-November <u>Interviewstudie Phase I</u> mit der Bertelsmann Stiftung; 26 geführte Interviews mit unterschiedlich involvierten Stakeholder:innen aus der Mehrweg-To-Go-Community</p>	<p>→ 18.11. <u>Europäische Woche der Abfallvermeidung</u></p>



Tacheles-Format = fokussiertes Angebot für Kommunen in ganz Deutschland für Fachaustausch und gegenseitige Unterstützung



On-the-Go-Format = Monatlicher Community-Call. Offen für alle Stakeholder:innen, regelmäßige Vernetzung & Ausloten strategischer Themen für gemeinsame Kräftebündelung, anlassbezogen: Co-Creation in Sprintform

JAHR	2024	
QUARTAL	Q1	Q2
PHASEN	LERN- UND AUSWERTUNGSPHASE	WEITERENTWICKLUNG & TRANSFER UND VORBEREITUNG
UMSETZUNG: UNSERE COLLECTIVE-ACTION-PROJEKTE	CAP 2: Reallabor anbieterübergreifende Rückgabe	
	→ Januar Entscheidung des Projektpartners Kooky, sich aus dem Projekt zurückzuziehen	→ April-Juni Sondierung Ausarbeitung eines neuen Pilotzuschnitts in Zusammenarbeit mit Reusable2Go und Abstimmungsgespräche mit der Stadt München
	→ Januar-Juni Ausloten anderer Projektkonstellationen für ein Reallabor mit mehreren Akteuren	→ Juli Antragstellung für alternatives Reallabor mit reusable2Go
	CAP 3: Mehrweg am Empfang	
	→ Januar Auswertung von Ergebnissen und Einholung von Feedback	→ Februar Erstellung eines Ergebnisberichts für das Experiment, Aufarbeitung unserer Lernerfahrungen & Kommunikation
	CAP 4: Mehrweg: Erste Wahl	
→ Januar Aufbereitung der Daten durch scieneers, Sichtung und Auswertung	→ Januar-Februar Entwicklung eines Playbooks mit praxisnahen Erkenntnissen für die Systemgastronomie	→ Februar-April Publikation des Playbooks & Roll-out u.a. digitale Launch-Events mit dezidiertem Outreach zu anderen Systemgastronomien
→ 18.01. Übergreifender Workshop zur Vergemeinschaftung der Ergebnisse mit allen Systemgastronomien		→ 10.04. Mehrweg Lernlabor 1 Vertrauensraum etablieren, Austausch, Themenfokus setzen → 26.06. Mehrweg Lernlabor 2 Mehrweg-Only-Stores, Best Practices
CAP 6: Mehrweg x Labor Tempelhof		
→ Januar-März Exploration (WWF & PT) Recherche Status Quo Mehrweg auf Großveranstaltungen, qualitative Interviews, Suche nach Best Practices, Anfrage durch C2C NGO für Beteiligung am Labor Tempelhof		→ April-Juli Zusammenarbeit C2C NGO, LOFT Concerts, GTB, Vytal Fachliche Beratung zu Mehrweg und Einwegmythen, Unterstützung bei der Konzeptionalisierung der Mehrweg-Umsetzung für Speisebehältnisse vor Ort, Mobilisierung von freiwilligen Helfer:innen
		CAP 7: Rentabilität von Mehrweg
		→ Juni Erstgespräche mit BCG für ein 6-wöchiges Beratungsprojekt zur Frage „Wann lohnt sich Mehrweg?“
KOMMUNEN	→ 14.03. Tacheles Austausch zu relevanten Themen für Kommunen in 2024	→ 16.05. Tacheles Mehrweg auf dem Düsseldorfer Karneval
COMMUNITY	→ 29.02. On-the-Go Systemanbieter im Gespräch (Recup & Vytal), Einblick in die Community: Kampagne in Stuttgart und Berlin & DUH zur Verpackungssteuer Circular ERP & Geschäftsmodelle	→ 18.04. On-the-Go Unsere Brücke zur Politik; Einblicke in die Community → 18.06. On-the-Go Vorstellung des DATipilots!, Mehrwegrückgabepiloten, Closed Loop Ergebnisse und Next Steps, Einblick in unser Netzwerk: Mehrweg im Kino (CircON)
DIALOG MIT POLITIK	→ Start Konzeption eines Policy Papers Zusammenarbeit mit WWF & MWV; Interviews mit Akteuren aus dem Netzwerk	→ April Austausch BMUV x Umsetzungsallianz → Mai-Juli Erstellungsprozess des Policy Briefs zur Umsetzung der Mehrwegangebotspflicht

Q3		Q4	
BEREITUNG WEITERER UMSETZUNGSPROJEKTE		LERNEN UND TRANSFER	
→ August Mittelkürzungen in der Landeshauptstadt, Projektstopp		→ November Synthese der Erfahrungen (Lessons Learnt) → Dezember Kommunikation des Projektstopps & der Erfahrungen über Social Media	
→ Juni-September <u>Exploration Mehrweg-Only-Stores</u> → 25.09. <u>Mehrweg Lernlabor 3</u> Kommunikationsstrategien für Mehrweg-ferne Kund:innen		→ 19.11. <u>Mehrweg Lernlabor 4</u> Politischer Ausblick und unsere Angebote 2025, Feedback sammeln	
→ August <u>Umsetzung im Rahmen des Ärzte-Konzerts im Labor Tempelhof</u> 130.000 Besuchende, drei Tage, Personelle Umsetzung vor Ort mit C2C NGO und Vytal Events		→ September-November <u>Auswertung</u> der Daten vor Ort und Interviews mit den Umsetzungspartner:innen → 02.12. <u>Transfer der Erkenntnisse</u> aus ganz Deutschland, Erfahrungsaustausch & Ausloten möglicher Zusammenarbeit in 2025	
→ August-September <u>BCG-Beratungsprojekt</u> in Zusammenarbeit mit Partner:innen wie der DEHOGA: Modellierung von finanziellen Geschäftsmodellen für 3 verschiedene Mehrweg-Szenarien, Entwicklung eines Mehrweg-Rechners für die DEHOGA, 5 Case Studies		→ Oktober <u>Umsetzung eines Mehrweg-Rechners</u> , der zukünftig Teil der Nachhaltigkeitsberatung der DEHOGA ist	
→ September <u>Konzeptentwicklung</u> für ein mögliches neues CAP „Mehrweg x Weihnachtsmärkte“ → 24.07. <u>Tacheles</u> Spülmobile: Impuls aus Konsanz; Austausch zu Erfahrungen beim Thema Öffentlichkeitsarbeit		→ 18.09. <u>Tacheles</u> Mehrweg auf Weihnachtsmärkten (Impulse aus Nürnberg, Düsseldorf und Köln) → September <u>Erstgespräche</u> mit dem Deutschen Städtetag, um Kooperation auszuloten	
→ 10.09. <u>On-the-Go</u> Mehrweg auf der EM-Fanmeile am Brandenburger Tor und auf den Ärzte-Konzerten		→ 11.09. <u>Policy Event</u> Vorstellung des Policy Brief: Resumé nach 2 Jahren Mehrwegangebotspflicht und Handlungsempfehlungen → 24.11. <u>On-the-Go</u> Vernetzung über das Vernetzungsboard, Mehrweg auf Wochenmärkten in Berlin, der Nachhaltigkeitsbericht von Sykell, Vorstellung Policy Paper	
→ 25.09. <u>ECR Tag</u> World Café mit 3 Umschlagsplätzen → September-Oktober <u>Interviewrunde Phase II</u> mit der Bertelsmann Stiftung: Interviews mit 24 Personen aus dem MEM Netzwerk zur Wahrnehmung und Weiterentwicklung der Allianz		→ November-Dezember <u>Juristisches Gutachten</u> , um Möglichkeiten der Verankerung von Finanzierung für Mehrweg auszuloten → November-Dezember <u>Follow-up-Gespräche</u> mit MdBs → Dezember <u>Austausch</u> BMUV x Umsetzungsallianz	

4. Das System Mehrweg To-Go

- Mehrweg To-Go
- Mehrwegkreislauf
- Schlüsselakteur:innen
- Veränderungshebel

4.1 Merkmale des Systems Mehrweg To-Go

Warum wir von Systemen sprechen

Wir verstehen unter einem System ein netzwerkbasierendes, interdependentes Gefüge von Akteur:innen, Prozessen, Technologien und Ressourcen, die gemeinsam dazu beitragen, ein spezifisches Ziel zu erreichen – in diesem Fall die Etablierung und der Betrieb eines funktionierenden Mehrweg-To-Go-Systems. Alle Elemente des Systems – Gastronomiebetriebe, Mehrwegverpackungsanbieter:innen, Logistikunternehmen, Kommunen, Verbraucher:innen und regulatorische Rahmenbedingungen – sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig (Interdependenz). Veränderungen an einer Stelle des Systems können große oder kleine Auswirkungen auf andere Elemente des Systems haben. Ein klassisches Beispiel sind „Rebound-Effekte“, die entstehen, wenn durch Innovationen ökologische Effizienzgewinne entstehen, die allerdings durch mehr Konsum (moral licensing) wieder zunichte gemacht werden.

Markttrends: To-Go als Teil des Außer-Haus-Verpflegungsmarktes

Laut des Zukunftsberichts Gastwelt (2024) nehmen rund 2,5 Millionen Gäste durchschnittlich pro Tag eine Mahlzeit außer Haus zu sich. Mit einem Gesamtumsatz von 84,5 Milliarden Euro in 2023 ist der gesamte Außer-Haus-Verpflegungsmarkt (AHV) nicht nur ein gewichtiger Wirt-

schaftsfaktor in Deutschland, er erfüllt auch eine wichtige gesellschaftliche Rolle. Dabei differenziert die Marktstudie nicht, wie viel davon To-Go konsumiert wird – klar ist jedoch: der Anteil von To-Go nimmt weiter zu.¹

Der To-Go-Markt selbst – als ein Segment des Außer-Haus-Verpflegungsmarktes – ist vielfältig und umfasst eine breite Palette an Produkten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Konsument:innen, aber auch Gastronom:innen gerecht werden. Während Kaffee nach wie vor die dominierende Kategorie bleibt, wächst die Auswahl kontinuierlich. Diese Vielfalt spiegelt sich auch in der Veränderung der **📍 Konsumgewohnheiten** wider, die zunehmend auf Mobilität, Bequemlichkeit und Nachhaltigkeit setzen.

Neben Kaffee als umsatzstärkste Kategorie im To-Go-Markt, gibt es viele weitere To-Go-Produkte, die den Markt heute prägen:

- Heiße und kalte Getränke: Smoothies, Säfte, Limonaden, Tees
- Snacks und Gebäck: Sandwiches, Wraps, Salate, Brezeln, Bagels, Baguettes
- Fast Food: Burger, HotDogs, Pizza
- Süßspeisen: Donuts, Muffins, Eis, Joghurt

Vom Wachstum dieses Marktes profitieren unterschiedliche Marktteilnehmer:innen, die sich diesen neuen Kundenwünschen anpassen (und entsprechende Konsummuster auch weiter befeuern), darunter Kaffeehausketten (z.B. Starbucks, Dunkin und Tchibo), Fast-Food-Ketten (darunter McDonald's, Burger King, Subway), Supermärkte und Discounter / Lebensmitteleinzelhandel (wie z.B. REWE, EDEKA und Lidl), Liefer-

i Der Umsatz des Coffee-to-Go-Marktes in Deutschland wird auf etwa 3,5 Milliarden Euro jährlich geschätzt. Dies umfasst den Verkauf von Kaffeegetränken zum Mitnehmen in Cafés, Fast-Food-Ketten, Ketten wie Starbucks oder McDonald's sowie an Kiosken und an Automaten. Im Jahr 2022 lag der Gesamtumsatz der Systemgastronomie, zu der To-Go-Angebote zählen, bei etwa 28 Milliarden Euro, was 37 % des gesamten Umsatzes in der Außerhausgastronomie ausmachte. Besonders wuchs das Geschäft mit Schnellrestaurants, Bäckereien und Coffee Bars, die Umsatzsteigerungen von bis zu 30 % verzeichneten.²



© Kathrin Tschirner/WWF/NEW STANDARD.S

dienste (u.a. Uber Eats, Lieferando, Deliveroo und Wolt) sowie auch kleine Cafés und Lokale.

Gastronomien als Umschlagplätze von Einwegverpackungen

Im Jahr 2022 wurden etwa 13,6 Milliarden Einwegverpackungen in der deutschen Gastronomie in den Verkehr gebracht. 2023 stieg diese Zahl weiter auf ca. 14,6 Milliarden an – Tendenz weiter steigend. Die starke Zunahme ist auch Folge eines veränderten Konsumverhaltens, das während der Coronapandemie eingeübt wurde und bis heute andauert. Dem stehen 219,3 Millionen Produkte gegenüber, die 2023 von der Gastronomie in Mehrwegverpackungen ausgehen wurden, was einem Anteil von 1,6 Prozent entspricht.³

Das zeigt: Die Gastronomie ist heute noch ein zentraler Umschlagplatz für Einweg – und damit gleichzeitig auch ein zentraler Akteur für die Skalierung von Mehrweg To-Go.

Diese breite Skalierung gestaltet sich besonders in der Gastronomie als herausfordernd: Die Branche ist im Vergleich zu anderen Kontexten, wo Einweg in Verkehr gebracht wird (z.B. Getränke, Kosmetik, E-Commerce), besonders stark fragmentiert und heterogen, was den Aufbau von Mehrweg-Pooling-Lösungen und übergreifenden Infrastrukturangeboten erschwert. Hinzu kommt, dass das Gastgewerbe vielfältigen Herausforderungen gegenübersteht: Fachkräftemangel, steigende Energie- und Nahrungsmittelpreise sowie wachsende Preissensibilität bei Gästen. Diese Faktoren erhöhen den Druck auf Betriebe zusätzlich – und lassen Mehrweg immer öfter zu einem Randthema der Gastronomie werden.

Mehrweg To-Go im Vergleich zu anderen Mehrweg-Anwendungen

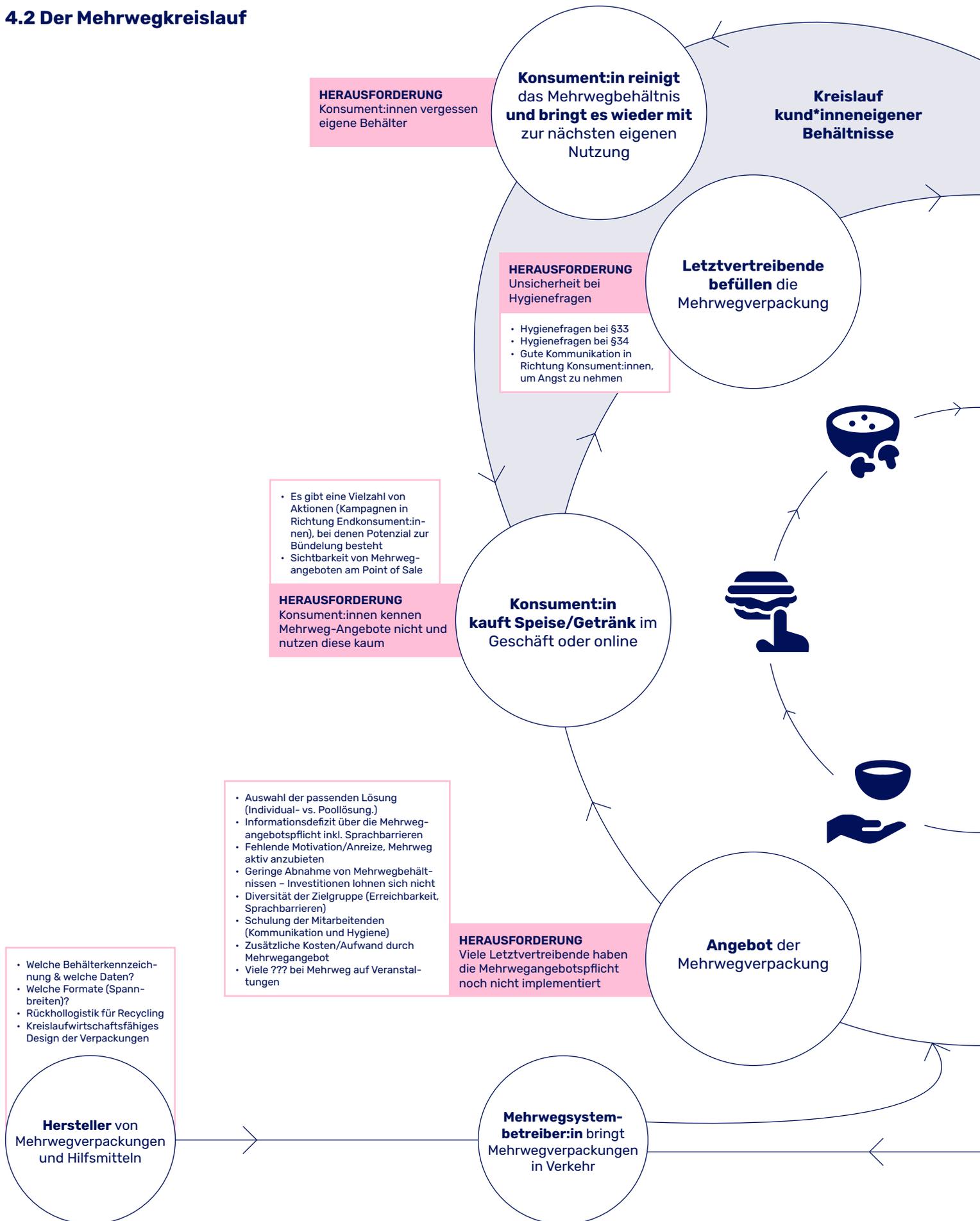
Mehrweg To-Go ist ein neueres Anwendungsfeld unter den Mehrwegverpackungen und unterscheidet sich deutlich von etablierten Bereichen wie Getränkemehrweg oder Transportverpackungen. Während die „etablierte Mehrwegwelt“ gut organisiert und von Verbänden wie Pro Mehrweg oder dem AK Mehrweg politisch unterstützt wird,

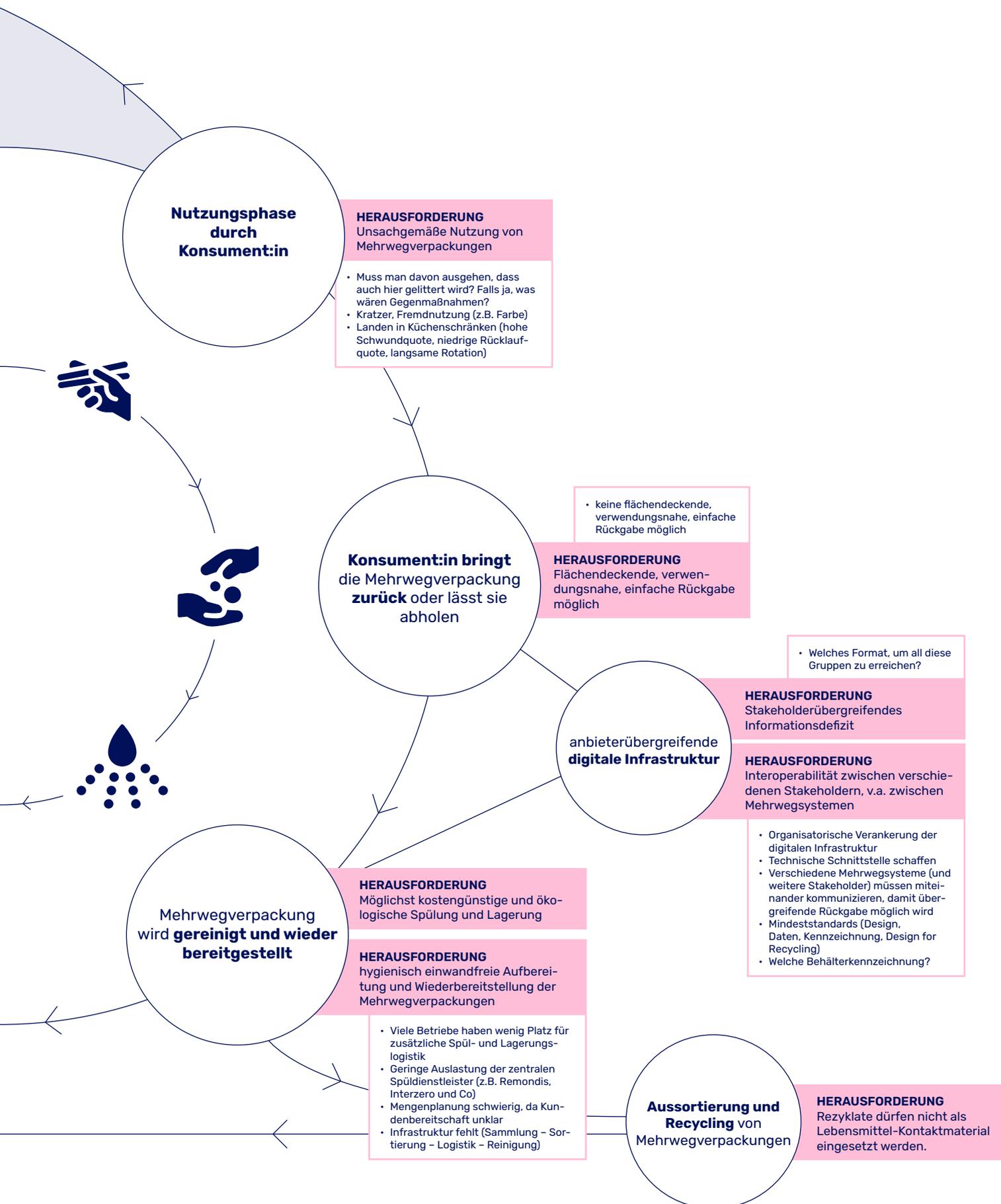
ist die politische Vertretung der „neuen Mehrwegwelt“ noch im Aufbau. Gleichzeitig lässt sich hier eine große Marktdynamik beobachten – und der Innovationsdruck für die klassische Mehrwegwelt steigt. Besonders in den Bereichen E-Commerce, vorverpackte Lebensmittel und Außer-Haus-Verzehr sind neue Ansätze und Systeme entstanden – die im Mehrwegverband Deutschland eine neue Heimat gefunden haben. Daraus ergeben sich enorme Innovationspotenziale: Wie können wir Erfahrungen aus der etablierten Mehrwegwelt für neue Anwendungsfelder nutzen und schneller funktionierende Systeme aufbauen? Wie können gleichzeitig etablierte Bereiche von diesen Innovationen profitieren und ihre eigenen Prozesse weiterentwickeln?

- 1 Denkfabrik Zukunftswelt Gastwelt (2024): So isst Deutschland außer Haus. Marktstudie 2024 zur Individualverpflegung in der Post-Covid-Zeit. Verfügbar unter: <https://zukunftswelt.de/studien/ahv/#:~:text=Rund%202%2C5%20Millionen%20G%3%A4ste,auch%20eine%20wichtige%20gesellschaftliche%20Rolle> (letzter Zugriff: 25. November 2024)
- 2 European Coffee Federation (2024): European Coffee Report 2023/2024. Verfügbar unter: <https://www.ecf-coffee.org/wp-content/uploads/2024/07/European-Coffee-Report-2023-2024.pdf> (letzter Zugriff: 25. November 2024)
- 3 WWF Deutschland (2024): Mehrweg in der Gastronomie: Ein Realitätscheck ein Jahr nach Einführung der Mehrwegangebotspflicht. S. 25. Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Plastik/Mehrweg-in-der-deutschen-Gastronomie-1-Jahr-Mehrwegangebotspflicht.pdf> (letzter Zugriff: 22. Mai 2024)
- 4 WWF Deutschland: Ein Jahr Mehrwegangebotspflicht: Was hat sich verändert? S. 2. Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Plastik/Ein-Jahr-Mehrwegangebotspflicht-Erste-Ergebnisse-der-WWF-Marktanalyse.pdf> (letzter Zugriff: 27. Januar 2025).



4.2 Der Mehrwegkreislauf





4.3 Schlüsselakteur:innen

Im Folgenden beschreiben wir Schlüsselakteur:innen, die im Zuge der Umsetzungsallianz definiert wurden und die wir eingebunden haben.



Schlüsselakteur:innen, mit denen wir besonders eng zusammengearbeitet haben:

Mehrweginnovator:innen
Crafting Future GmbH
CUNA Products GmbH
FairCup GmbH
Kooky
RECUP GmbH
ReFrastructure – Stiftung für digitale Mehrweginfrastruktur GmbH
Relevo GmbH
Reusable To-Go GmbH
sykell GmbH
VYTAL GLOBAL GmbH
Wirtschaft
Bäckerei Junge
Berliner Stadtreinigung (BSR)
Burger King
Deutsche Bahn
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA)
Ecolab Deutschland GmbH
GS1 Germany GmbH
Haferkater
IKEA
Loft Concerts GmbH
Valora

Politik und öffentlicher Sektor
Abfallwirtschaftsbehörde Kreis Viersen
Amt für Umwelt- und Verbraucherschutz Düsseldorf
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
Bundestag
Landeshauptstadt Kiel
Landeshauptstadt München
Stadt Nürnberg
Zero Waste Agentur Berlin
Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin (SenUMVK)
Landeshauptstadt Stuttgart
Wissenschaft
GVM Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung mbH
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Kühne Logistics University
Leuphana Universität
Ökopol Institut für Ökologie und Politik
PUR Forschungsgruppe
sciencereers
TU Berlin
TU München
UnternehmerTUM
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie
Zivilgesellschaft
Bertelsmann Stiftung
Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland Leipzig (BUND Leipzig)
Deutscher Städte- und Gemeindebund
Deutsche Umwelthilfe
Plastikfreie Stadt
Rehab Republic

4.4 Herausforderungen für Mehrweg To-Go

Der Aufbau von Mehrweginfrastruktur im Außer-Haus-Verzehr ist ein komplexer Veränderungsprozess, für den es jedoch schon Beispiele aus anderen Ländern oder auch angrenzenden Themenfeldern wie Flaschen-Mehrweg gibt.

Als Umsetzungsallianz haben wir gemeinsam mit Expert:innen und der breiten Allianz sechs zentrale Herausforderungen identifiziert, die den flächendeckenden Ausbau von Mehrweg To-Go aktuell bremsen und an denen wir als Allianz stets gearbeitet haben:



© Marlene Charlotte Limburg

1 Informationsdefizit

Die Mehrwegangebotspflicht ist seit Januar 2023 in Kraft und doch gibt es auch jetzt noch Gastronom:innen, Lebensmitteleinzelhändler:innen und Konsument:innen, die Mehrweg kaum kennen, Abläufe nicht durchschauen und sich überfordert fühlen. Trotz des Potenzials, Umweltprobleme zu lösen, sind Informationen zu Mehrweg-Systemen nicht breit in den öffentlichen Diskurs eingebettet. Unterschiedliche Anforderungen an Gastronom:innen und Konsument:innen erschweren zielgerichtete Aufklärungskampagnen. Erfolgsgeschichten und Umsetzungsmodelle werden oft nicht ausreichend geteilt.



Wie können wir relevante Informationen zum Thema Mehrweg To-Go für Vollziehende, Letztvertreibende und Konsument:innen einfach und ansprechend zugänglich machen?



© Marlene Charlotte Limburg

2 Akzeptanz bei Letztvertreibenden

Trotz der Tatsache, dass die Mehrwegangebotspflicht geltendes Recht ist, wird sie von vielen Letztvertreibenden nicht oder nur unzureichend umgesetzt: Kleine Betriebe empfinden Mehrweg häufig als teurer im Vergleich zu Einweg. Fehlende Spülkapazitäten oder räumliche Einschränkungen erschweren die Umsetzung. Einige Unternehmer:innen fürchten, Mehrweg könne Kund:innen abschrecken – in jedem Fall aber wird angemerkt, dass derzeit kaum Verbraucher:innen Mehrweg aktiv nachfragen. Sanktionen bei Verstößen sind oft zahnlos oder schwer durchzusetzen.



Wie können wir die Mehrwegangebotspflicht mit weitergehenden Anreizen oder Sanktionen flankieren, um Letztvertreibende zu motivieren, Mehrweg proaktiver anzubieten?



© Marlene Charlotte Limburg

3 Geringe Nachfrage bei Konsument:innen

Konsument:innen fragen Mehrweg häufig nicht aktiv nach, da es als kompliziert, weniger bequem oder unpraktisch wahrgenommen wird. Einwegprodukte gelten oft als „schneller“ und unkomplizierter, besonders bei der Rückgabe. Einige Konsument:innen befürchten, dass Mehrweg weniger hygienisch ist. Finanzielle Vorteile für die Nutzung von Mehrweg sind oft nicht spürbar – finanzielle Nachteile durch eine Bepreisung von Einweg hingegen (wie das Beispiel der Verpackungssteuer in Freiburg zeigt), sind nicht so wirkstark, wie man erwarten würde.



Wie können wir es für Konsument:innen einfacher und attraktiver machen, Mehrweg nachzufragen? Welche Anreize braucht es dafür?



© Marlene Charlotte Limburg

4

Fragmentierte Mehrweg-Infrastruktur

Mehrweg-Infrastruktur ist heute stark fragmentiert – und wird von Letztvertreibern und Verbraucher:innen als weitaus komplizierter als die Einweg-Infrastruktur wahrgenommen. Die Verantwortung für die Rücknahme und Spülung liegt häufig bei den einzelnen Betrieben, was besonders für kleinere Akteur:innen mit begrenzten Ressourcen eine erhebliche Belastung darstellt. Diese strukturelle Zersplitterung behindert eine einfache und effiziente Nutzung von Mehrweg To-Go und stellt damit ein Hindernis für seine Akzeptanz dar. Unterschiedliche Standards und Technologien verhindern zudem ein einheitliches (übergreifendes) Mehrweg-Netzwerk. Gerade bei höheren Nutzungsquoten wird es immer wichtiger Letztvertreibende zu entlasten und gleichzeitig Kosten und Ökobilanz durch hohe Effizienz in der Logistik zu verbessern.



Wie können wir Mehrweg-Infrastrukturen so ausgestalten, dass es für alle Marktteilnehmer:innen attraktiv („convenient“) und für Umsetzer:innen technisch, ökologisch und ökonomisch sinnvoll ist?



© Leander von Thien

5

Fehlende (Mindest-)Standards

Mehrwegbehältnisse haben – entsprechend der Vielzahl an Nutzungsszenarien – unterschiedliche Materialien, Maße und unterschiedliche Erfordernisse im Umgang. Der Ruf nach Vereinheitlichung ist gerade aus der Wirtschaft immer wieder zu hören – wobei es in Zukunft vor allem darum gehen dürfte, Kompatibilitäten zu verbessern.



Wie können wir Standards für Mehrweg To-Go fördern, die übergreifende Mehrweg-Infrastrukturen skalierbar machen?



© Marlene Charlotte Limburg

6

Schwieriger Vollzug der Mehrwegangebotspflicht

Städte und Kommunen tragen die Hauptverantwortung für den Vollzug der Mehrwegangebotspflicht. Häufig fehlt es an Personal, so dass keine ausreichenden Kontrollen durchgeführt werden können. Kommunen setzen die MAP von Ort zu Ort, Region zu Region verschieden (konsequent) um.



Wie können wir (bottom-up) Vollziehende unterstützen, die Mehrwegangebotspflicht angesichts begrenzter Ressourcen, fehlender Informationen und Interpretationsspielräume umzusetzen?

5. Bilanz der Umsetzungsallianz

→ Lernen als Haltung

→ Erfolge und Weiterentwicklungspotenzial

Wir wissen: Momentan ist Einweg das einfachste und günstigste System – und damit auch das am weitesten verbreitete. Gleichzeitig stehen wir vor der großen Aufgabe, Ressourcen zu schonen und damit Systeme zu etablieren, die keinen Schaden an Umwelt und Klima anrichten und die dabei zugleich als das bessere Angebot bei Verbraucher:innen angenommen zu werden. Es ist ein komplexer Prozess des Umbaus, der langen Atem erfordert, und es ist klar, dass wir an vielen Stellen noch nicht genau wissen, wie dieses Mehrwegsystem für To-Go-Lösungen bei 60, 80 oder gar 100 % Nutzung aussehen kann. Wir brauchen daher Experimentierfreude, Offenheit und Bereitschaft, mit Prototypen zu scheitern – und daraus zu lernen.

Im Verlauf der Arbeit an diesem Learning Report haben wir daher oft versucht, Erfolge, Misserfolge und Lernerfahrungen klar voneinander zu trennen – und dabei festgestellt, dass dies gar nicht immer möglich ist. Woran messen wir zum Beispiel Erfolg? An Veränderungen der Mehrwegnutzungsquote? Unser Ziel, Mehrweg zum Standard zu machen, hat in jedem Fall stets diese Ambition herausgestellt. Sind wir also gescheitert?

Was in einer klassischen Erfolgslogik als „Misserfolg“ gelten könnte – im Großen: die homöopathische Erhöhung der Mehrwegquote, im Konkreten: das „Scheitern“ unseres Reallabors zu anbieterübergreifender Rücknahme im öffentlichen Raum in München – waren für uns wichtige Nordsterne auf der einen Seite und Chancen zum Lernen auf der anderen Seite. Was meinen wir damit konkret?

Wir sind überzeugt, dass es ambitionierte Ziele braucht, um viele und möglichst unterschiedliche Stakeholder:innen zu gewinnen. Auch wenn es langsam vorangeht, wenn einem in manchen Momenten die Hände gebunden sind oder man wenig Einfluss zu haben scheint: missionsorientiertes Arbeiten erfordert einen solchen „Moonshot“, der motiviert und hilft, immer wieder abzuwägen, welche Maßnahmen oder Interventionen das Potenzial haben, uns dem großen Ziel tatsächlich näher zu bringen, statt sich in „einfacheren Aktivitäten“ zu verlieren.

Gleichzeitig empfinden wir – trotz mancher Ernüchterung – auch die Interventionen, die wir im Hintergrund begleitet haben, die wir getrieben und geschoben haben, ohne Sichtbarkeit im Außen, als wichtige Maßnahmen, in deren Verlauf wir sehr viel lernen konnten, z.B. darüber,

wie anspruchsvoll es ist, Wettbewerber:innen für anbieterübergreifende Lösungen an einen Tisch zu bekommen, Verbindlichkeiten zu schaffen, Brücken zu bauen zwischen Start-ups und Kommunen, Visionen für ein Reallabor zu schmieden, in dem lokale Bündnisse wirksam werden können usw. usw.

Als Team der Umsetzungsallianz haben wir stets daran gearbeitet, eine Lernkultur zu fördern, in der authentisch über Herausforderungen gesprochen wird. Uns nicht entmutigen zu lassen und aus Rückschlägen Neues zu entwickeln, war ein wesentlicher Teil unseres Ansatzes.

Wir sind überzeugt, dass die Gestaltung solcher Möglichkeitsräume in Transformationsprozessen essenziell ist. Wir wollen daher in diesem Kapitel eine ehrliche Bilanz ziehen, die auch die Dinge offenlegt, die nicht wie erhofft verlaufen sind – ohne dies als Scheitern zu betrachten, sondern als weiteren Schritt auf dem Weg des Lernens und der Veränderung.

5.1 Bilanz für Mehrweg To-Go

Zwei Jahre nach Einführung der Mehrwegangebotspflicht zeigt sich ein gemischtes Bild: Während einige große Unternehmen und kleinere Gastronomien Mehrwegsysteme erfolgreich integriert haben, bleibt die Gesamtwirkung gering.



© Anita Back

Der Anteil von Mehrwegverpackungen im Außer-Haus-Verzehr stieg laut GVM-Studie lediglich von 0,7 % (2022) auf 1,6 % (2023). Gleichzeitig nahm die Gesamtmenge an Einwegverpackungen um 7,4 % zu – von 13,6 auf 14,6 Milliarden Stück. Die erwartete Trendwende blieb somit aus.¹

Die Hindernisse sind vielschichtig – und sind im Großen und Ganzen die gleichen, wie vor zwei Jahren (siehe Kapitel 4.4): Konsument:innen kennen Mehrwegoptionen oft nicht oder empfinden sie als unpraktisch, während Letztvertreibende häufig über organisatorische und wirtschaftliche Hürden klagen. Zudem mangelt es an effektiver Kontrolle der gesetzlichen Vorgaben, da Kommunen aufgrund begrenzter Ressourcen häufig weder die Einhaltung überprüfen noch Verstöße sanktionieren können. Dies führt zu regional un-einheitlicher Umsetzung und Ausweichbewegungen hin zu alternativen Einwegmaterialien wie Papierverbunden, die ökologisch fragwürdig sind.

Detaillierte Analysen und Empfehlungen dazu sind im **Policy Brief** der Umsetzungsallianz zu finden.

5.2 Erfolge der Umsetzungsallianz

1. Wir haben gezeigt: Mehrweg To-Go ist machbar!

Wir haben neue Möglichkeitsfenster geöffnet und durch mutige Modellvorhaben Menschen in der Industrie inspiriert und ins Handeln gebracht. Diese Projekte sind mehr als Experimente – sie ebnen den Weg für die nächsten, ambitionierten Schritte hin zu nachhaltigen Veränderungen. Besonders wichtig war uns dabei, entsprechend unserer ambitionierten Ziele auch besonders große Umschlagplätze für Einweg zu identifizieren – und Schlüsselakteur:innen (die Systemgastronomie, die Veranstaltungsindustrie) dabei zu begleiten, konstruktive Beispiele für ihre jeweilige Industrie zu schaffen.

Systemgastronomien als Impulsgeber:innen für die Mehrwegwende:

Wir haben es geschafft, große Systemgastronomien mit echter Marktmacht wie Burger King, Ditch oder BackWerk für das Thema Mehrweg To-Go zu begeistern – und zum Experimentieren mit unterschiedlichen Ansätzen zu bewegen. Durch unser deutschlandweites Experiment „Mehrweg: Erste Wahl“ konnten wir insgesamt acht Systemgastronomien mobilisieren, auf Filialebene gezielte Verhaltensimpulse – so genannte Nudges – umzusetzen und Daten zu deren Wirksamkeit mit uns und wissenschaftlichen Partner:innen zu teilen. In ausgewählten Gastronomien – nämlich all jenen, die besonders intentionale Nudges vertestet haben, konnten wir die Mehrwegquote signifikant steigern und so aktiv Einwegverpackungen einsparen. Ein besonders erfolgreicher Fall war IKEA, wo

der technische und kommunikative Nudging-Standard die Nutzung von Mehrweg um rund 30 Prozentpunkte erhöhte. Als konkretes Ergebnis dieser Arbeit entstand das **Nudging-Playbook** für die gesamte Branche. Nach diesen ersten Erfolgen schufen wir mit dem Lernlabor für die Systemgastronomie einen ersten organisationsübergreifenden Lernraum, um mit weiteren **Systemgastronomien** an der Ausweitung nachhaltiger Mehrweglösungen zu arbeiten.

Großveranstaltungen als Modell für „die Welt da draußen“:

In enger Zusammenarbeit mit dem größten Berliner Konzertveranstalter LOFT Concerts und dem Cateringunternehmen GTB haben wir auf Initiative von Cradle2Cradle NGO erfolgreich das Labor Tempelhof – eine dreitägige Veranstaltung mit drei Konzerten der bekannten deutschen Band „Die Ärzte“ im August 2024 – vollumfänglich in Mehrweg umgesetzt und damit eine erhebliche Menge an Einwegverpackungen eingespart. Die Daten und Erkenntnisse dieses Projekts wurden mit unserer wissenschaftlichen Begleitung in einer Case Study aufbereitet und anschließend in einem ersten, gemeinsamen Lern- und Austauschformat mit führenden Veranstalter:innen aus ganz Deutschland geteilt, um die gewonnenen Erkenntnisse und Ansätze in die gesamte Branche weiterzutragen. Dies kann Grundlage werden, um auch 2025 mit weiteren Großveranstalter:innen in die begleitete Veränderung zu gehen.

2. Wir haben eine lebendige Community aufgebaut

Seit dem gelungenen Auftakt im Dezember 2021, der von einer inspirierenden Aufbruchsstimmung geprägt war, haben wir eine lebendige Community von 200+ Mitstreiter:innen aufgebaut, die von Vertrauen und gegenseitigem Verständnis geprägt ist. Regelmäßige Austauschformate wie unsere On-the-Go Community Calls, an denen alle 6 Wochen – und das seit zwei Jahren – regelmäßig über 60 Mitstreiter:innen teilnehmen, halten diese Energie hoch. Für Kommunen bietet unser Format „Tacheles“ einen vertrauten Raum für intensiven Austausch, während Veranstaltungen wie unser Workshop & Parlamentarisches Dinner im Oktober 2024 mit 40 Schlüsselakteur:innen gezielt darauf angelegt war, strategisch relevante Stellschrauben nach zwei Jahren Mehrwegangebotspflicht zu identifizieren. Das Feedback aus unserer Community ist eindeutig: Unsere Formate entfalten positive Energie und ziehen immer neue Akteur:innen an – vor allem dann, wenn innerhalb der Community nicht nur genetztwerkert wird, sondern anhand konkreter Umsetzungserfahrungen voneinander gelernt werden darf. In einer oft ernüchternden Zeit sind diese starken Beziehungen ein Zeichen für Zusammenhalt und gemeinsames Engagement.

i
➔ **Policy Brief** der Umsetzungsallianz mehrweg.einfach.machen.

i
➔ **Nudging-Playbook** der Umsetzungsallianz mehrweg.einfach.machen.

i
Folgende Systemgastronomien waren bis dato beteiligt:

- Burger King
- Haferkater
- IKEA
- Foodtrucks United
- Zeit für Brot
- Ditch, Backwerk, Back-Factory

1 WWF (2024): Mehrweg in der Gastronomie: Ein Realitätscheck ein Jahr nach Einführung der Mehrwegangebotspflicht. Verfügbar unter: <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publicationen-PDF/Plastik/Mehrweg-in-der-deutschen-Gastronomie-1-Jahr-Mehrwegangebotspflicht.pdf> (letzter Zugriff: 22. Mai 2024).

3. Wir haben Schlüsselakteur:innen gewonnen und konkret eingebunden

Von Anfang an ist es gelungen, relevante Stakeholder:innen aus dem System Mehrweg To-Go einzubinden und so die gesamte Bandbreite des Systems – öffentlicher Sektor (insbesondere Bund und Kommunen), Wirtschaft (Mehrwegsystemanbieter, Systemgastronomie, Veranstaltungswirtschaft und Logistik) und Zivilgesellschaft (Verbände, Umweltorganisationen und lokale Gestalter:innen) abzubilden. Besonders erfreulich war für uns die Teilnahme von Schlüsselakteur:innen, die sonst schwer zu erreichen sind – darunter auch Systemgastronomien, die Veränderungen oft eher zögerlich gegenüberstehen. Diese nicht nur in niedrigschwellige Formate („die niemandem wehtun“), sondern in Umsetzungsprojekte zu ziehen, die eine gewisse Verbindlichkeit erfordern, war ein wichtiger Hebel, um Glaubwürdigkeit für das Thema und das Wirken der Allianz zu schaffen.

„Dieses voneinander Lernen, miteinander Lernen, das ist, glaube ich, der größte Nutzen.“

Mirko Schimmelschmidt, BUND Leipzig

„Ich komme ursprünglich aus einem anderen Themenbereich. Deswegen ist es total gut für mich, auch Leute zu haben, die ich fragen kann: Was funktioniert, was nicht? Welche Erfahrungen habt ihr gemacht?“

Julie Pantel, Landeshauptstadt Kiel

„Wir dürfen jetzt nicht locker lassen, weil gerade eine schwierige Marktphase ist, sondern wir müssen weiter dabeibleiben und möglicherweise einen langen Atem haben. Eine starke Community hilft hier sehr. Wir sind hier nicht alleine als einziges Mehrwegsystem, sondern wir sind Teil einer größeren Bewegung. Und genau das empfinde ich, neben der politischen Arbeit, noch als eine zentrale Funktion: die Leute dabei zu behalten und den Community-Gedanken weiter zu bestärken.“

Alexandra Berendes, RECUP

4. Wir haben ungewöhnliche Verknüpfungen geschaffen

Durch die Umsetzungsallianz konnten wir ungewöhnliche, wertvolle Verbindungen zwischen Akteur:innen anstoßen. So haben zum Beispiel IKEA und Burger King ihre Erfahrungen in der praktischen Umsetzung von Mehrwegmodellen geteilt und dabei insbesondere die Frage untersucht, wann und wie Mehrweg sich wirtschaftlich lohnt. Auch die horizontale Vernetzung zwischen verschiedenen Arbeitsebenen wurde gefördert,

sodass Kommunen untereinander – oder Systemgastronom:innen in einer vorwettbewerblichen Atmosphäre – erstmals ihre Erkenntnisse und Herausforderungen direkt austauschen konnten. Neben dem Erfahrungsaustausch sind dabei auch immer wieder konkrete Kooperationsprojekte entstanden, darunter z.B. die Kooperation von WWF Deutschland und Ecolab zur Gestaltung nachhaltiger Wanderrouten (mit Mehrweg), sowie die konkrete Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Städten z. B. zur Einführung mobiler Spülsysteme.

„Für uns war es interessant zu sehen, welche anderen Marken teilgenommen haben. Einfach, um zu sehen, welche Firma / welches Unternehmen hat überhaupt ein Interesse an Mehrweg bzw. ist bereit, sich auf so ein Experiment einzulassen?“

Anna Schubert, Haferkater

5. Das Netzwerk der Umsetzungsallianz als Inkubator für den DATI-piloten

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Rahmen der Förderrichtlinie DATI-pilot 20 Innovationscommunities zur Förderung ausgewählt. Eingereicht wurden knapp 500 Skizzen aus ganz Deutschland. Ausgewählt wurde dabei u.a. das Projekt MEHRCE, ein Konsortium aus dem Wuppertal Institut und dem Mehrwegverband Deutschland. Das MEHRCE-Projekt fördert innovative Forschungs- und Transferprojekte zur Unterstützung und Skalierung von Mehrwegsystemen, insbesondere in den Bereichen E-Commerce, vorverpackte Lebensmittel, Außer-Haus-Verzehr, Systemgastronomie und Drogeriemärkte. Es startet mit einem etablierten Netzwerk aus rund 100 Unternehmen, Start-ups und NGOs und nutzt DATI als Förderinstrument, um Projekte zu unterstützen und Kooperationen zu mobilisieren.

„Ich finde es spannend zu sehen, wie verschiedene Akteure aus unterschiedlichen Branchen/Bereichen, die das gleiche Ziel verfolgen an einen virtuellen Tisch gebracht werden, was mir persönlich ganz neue Impulse schafft (...). Das Format bietet u.a. durch die Breakout Sessions die Möglichkeit, immer wieder mit neuen Leuten in Kontakt zu kommen, um Herausforderungen, Ideen und Anregungen zu teilen. Ich habe darüber ein sehr gutes Netzwerk erhalten und wir tauschen uns viel aus – bis heute. Ich freue mich weiterhin, ein Teil dieses tollen Netzwerks zu sein und die Mehrwegwende mit voranzutreiben.“

Ines Müller, Ecolab

Die Initiator:innen begegneten sich über die Mehrwegallianz und entschieden anlässlich des Förderaufrufs, diese Chance für die Förderung von Mehrweginfrastrukturen zu nutzen – für To-Go und darüber hinaus. Dabei konnten sie sehr schnell auf die Netzwerke innerhalb der Allianz zurückgreifen, um einen qualitativ hochwertigen, ambitionierten Aufschlag mit ersten konkreten Vorschlägen und Referenzen zu nutzen. Die Tatsache, dass das Netzwerk der Umsetzungsallianz ab 2025 Maßnahmen wie Experimente und Reallabore über DATI fördern lassen kann, gibt dem

„Durch die Umsetzungsallianz sind Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteur:innen gewachsen, die erst mal ungerichtet waren, verbunden in dem übergeordneten Ziel, Mehrweg zu stärken. Die Treffen, Online-Veranstaltungen und Projekte der Allianz ermöglichten schnell ein strukturiertes Arbeiten. Wir als Verband haben immer das Ziel, Verbindungen zwischen Akteuren zu schaffen, um gemeinsame Wege für Mehrweg möglich zu machen. Die Umsetzungsallianz hat uns nicht bloß gestärkt und beschleunigt. Auch die Bewerbung zum DATI-Piloten wäre ohne die Vorarbeit der Allianz sehr wahrscheinlich nicht zustande gekommen und damit nicht zu diesem großen Erfolg für Mehrweg geworden.“

André Pietzke, stellvertretender Vorstandsvorsitzender Mehrwegverband Deutschland

„Wenn es Sie als Umsetzungsallianz nicht geben würde, müsste man Sie ganz dringend erfinden.“

Steffi Lemke, Schirmherrin, Bundesumweltministerin (BMUV)

erwartet, doch ein Grundstein für langfristigen Austausch ist gelegt.

7. Wir haben erfolgreich wissenschaftliche Akteur:innen eingebunden

Die enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft erwies sich als äußerst wertvoll für alle Beteiligten. Viele wissenschaftliche Akteur:innen waren engagiert eingebunden, wodurch ein produktiver Austausch entstand, der uns valide Daten für die Weiterentwicklung unserer Collective-Action-Projekte lieferte und den Forschenden gleichzeitig eine einmalige Chance bot, relevante Daten aus Experimenten und Reallaboren zu sammeln.

Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation mit der Leuphana Universität im CAP-Projekt „Mehrweg: Erste Wahl“. Forschende erhielten Zugang zu den von Systemgastronomien erhobenen Daten zu Mehrweg, die sie für eigene Forschungszwecke nutzen konnten. Gleichzeitig erhielten wir Unterstützung im Aufsetzen des Forschungsdesigns, Sparring mit unseren Partner:innen und Unterstützung bei akuter Problemlösung während der Umsetzungsphase. So entstand ein gegenseitiger Nutzen, der die Praxis stärkt und gleich-



Ein ganz besonderes Dankeschön für dieses persönliche Engagement geht im Namen der gesamten Umsetzungsallianz vor allem an Alexa Böckel (Wuppertal Institut) und Anika Oppermann (ehemals Mehrwegverband) sowie an viele weitere Unterstützer:innen, die jetzt Teil von MEHRCE sind.

gesamten **Ökosystem** Auftrieb.

6. Wir haben den Dialog zwischen Praxis und Politik gefördert

Von Beginn an hatten wir als Nordstern formuliert: Wir wollen einen konstruktiven Umgang pflegen, und Brücken schlagen zwischen Mehrwegpraxis, die mit einem neuen Gesetz wie der Mehrwegangebotspflicht umgehen muss, und dem politischen Raum.

Dieser kontinuierliche Dialog zwischen Praxis und Politik, unterstützt von der Schirmherrschaft der Bundesministerin Steffi Lemke, war wertvoll, auch wenn die Möglichkeiten für Unterstützung oft begrenzt blieben. Die Zusammenarbeit zwischen Koalitionspartner:innen mit unterschiedlichen umweltpolitischen Prioritäten hatte ohne Frage auch negative Konsequenzen für die Mehrwegwelt – und war auch für uns als Praxispartner:innen spürbar.

Regelmäßige Gespräche mit dem BMUV halfen jedoch, ministeriale Perspektiven zu verstehen und das Thema gleichzeitig im Ministerium präsent zu halten. Die Ergebnisse mündeten in einem Policy Brief, der neue Impulse setzt. Zwar benötigt die politische Verbreitung mehr Zeit als

„Ich will unsere Forschungsaktivitäten im Bereich Mehrweg steigern – und das ist über die letzten zwei Jahre auch immer mehr gelungen. Die Erkenntnisse aus diesen Forschungsprojekten – das ist unser Beitrag zur Mehrwegwende. Deshalb bringe ich mich und mein wissenschaftliches Team immer wieder in Formate der Umsetzungsallianz ein. Für uns sind da unheimlich viele interessante Daten, interessante Projekte und Kooperationspartner:innen involviert und wir haben zudem die Möglichkeit, Daten zu erheben.“

Sandra Transchel, Kühne Logistics University

zeitig die wissenschaftliche Basis für nachhaltige Mehrwegsysteme erweitert.

8. Wir haben neue Standards für organisationsübergreifende Zusammenarbeit gesetzt

Neue Formen der Zusammenarbeit sind bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen – wie der Aufbau von Mehrwegsystemen ohne Frage eine ist – unabdinglich. Gleichzeitig ist Kooperation auch das Gebot der Stunde, wenn es um zirkuläre Wertschöpfung geht. Von Beginn an wollten wir als Kernteam der Umsetzungsallianz auch ein Testraum für organisationsübergreifen-

de Zusammenarbeit sein. Wir wollten ausloten, welche Chancen und Herausforderungen sich aus so einer derart engen, beinahe entgrenzten Form der Zusammenarbeit ergibt – über Silos und

„Wenn ich aus meiner Perspektive als Forscherin auf die Umsetzungsallianz blicke, kann ich sagen: Ich finde es beeindruckend, mit welcher Offenheit und Transparenz die Allianz wissenschaftlichen Akteur:innen begegnet. Dass Praxis und Wissenschaftler:innen so eng zusammenzuarbeiten, bedeutet einen ungeheuren Mehrwert für die Forschung, denn es ist oft nicht leicht, Zugang zu Organisationen zu bekommen und konstruktiv mit Teams aus der Praxis zusammenzuarbeiten.“

Alexa Böckel, Leuphana Universität & Wuppertal Institut



© Birgit Goldbecker/Cradle to Cradle NGO

Organisationsgrenzen hinweg. Die Zusammenarbeit war damit auch Teil der Lernreise.

Nach zwei Jahren hat sich aus einer losen Idee im Kernteam eine Art Meta-Organisation herausgebildet, mit eigener Identität, einem übergreifenden Team und echter Ressourcenbündelung. Sie basiert auf Vertrauen und nutzt die Stärken der beteiligten Organisationen, indem sie unterschiedliche Geschwindigkeiten und Kulturen berücksichtigt und Raum für flexible Kooperation schafft. Während zu Beginn das Kernteam eher drei gut koordinierte, aber sehr eigenständige Organisationen waren, gestaltet sich die Zusammenarbeit heute organisch ineinander verwachsen. Innerhalb des Kernteams werden in wechselnden Konstellationen gemeinsam Themen erkundet und verantwortet – auch ohne gemeinsame Finanzierung, was üblicherweise erst Anlass für engere Zusammenarbeit ist. Stattdessen bringt jede Organisation im Rahmen ihrer Möglichkeiten eigene Ressourcen ein – und kann somit die eigene Wirkung spürbar hebeln. Das Kernteam ist damit auch ein Reallabor dafür.

„Während wir zu Beginn der Zusammenarbeit eher arbeitsteilig unterwegs waren, arbeiten wir inzwischen wie ein Team – und entwickeln gemeinsame Initiativen, die wir treiben, statt nur Maßnahmen von drei Organisationen nebeneinander zu koordinieren.“

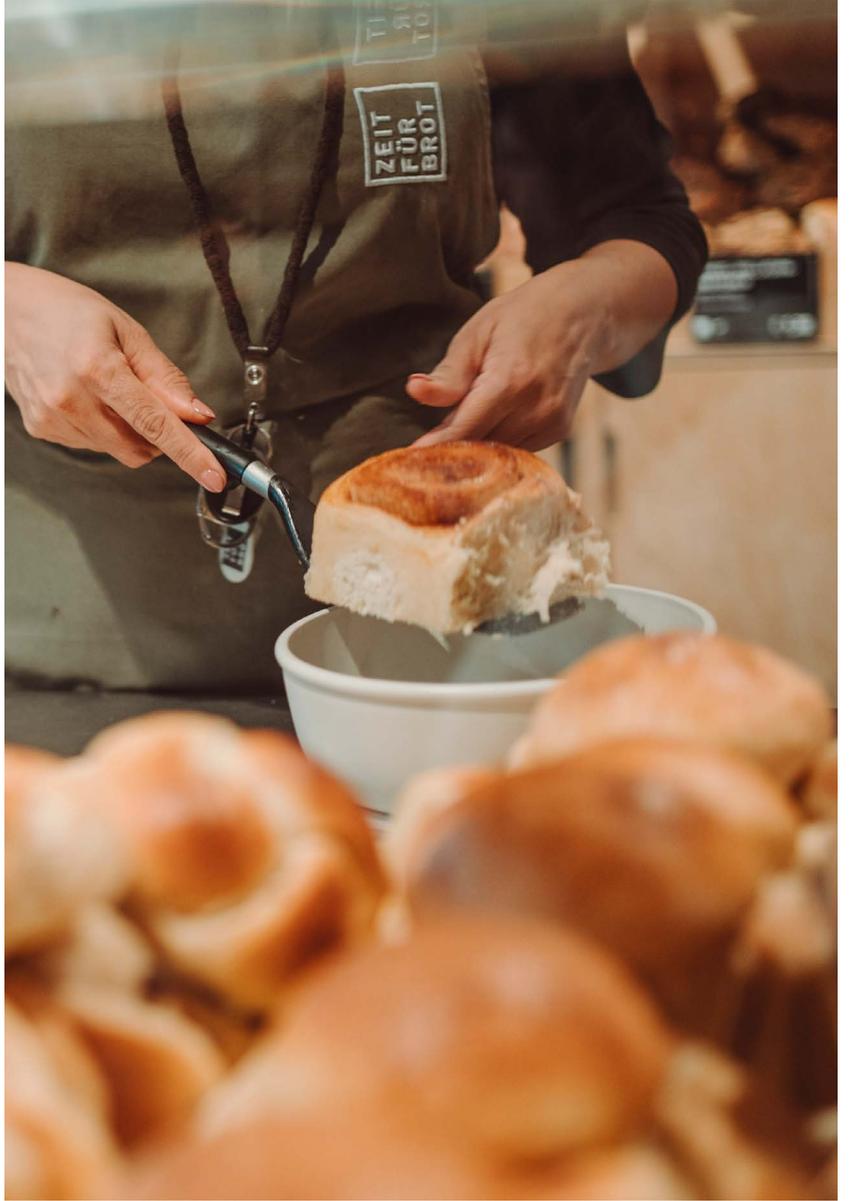
Laura Griestop, WWF Deutschland

wie missionsorientierte Zusammenarbeit in Zukunft aussehen kann.





© Markus Winkler



© Marlena Charlotte Limburg



© Paul Gärtner

5.3 Schwächen oder: Wo wir uns mehr gewünscht hätten

Wir haben sehr früh erkannt, dass eine klare Priorisierung wichtig ist. Kontinuierliche Evaluation, Iteration und Nachjustierung waren essenziell, um effektiv zu bleiben. Dennoch konnten wir nicht alle ursprünglich gesteckten Ziele erreichen.

1. Wir haben nicht alle Schlüsselakteur:innen erreicht



Unser Ziel war es, das gesamte Mehrweg-To-Go-System in der Allianz abzubilden, mit einer breiten Einbindung aller relevanten Stakeholder:innen, insbesondere Letztvertreibender. Wir wollten gemeinsam mit diesen Akteur:innen systemische Lösungen entwickeln und deren Umsetzung vorantreiben.



Die Mobilisierung von Schlüsselakteur:innen jenseits der ökologisch motivierten Blase war herausfordernd, was vor allem an begrenzten personellen Ressourcen lag. Denn echte Mobilisierung braucht oftmals mehr als nur eine E-Mail. Vielmehr erfordert es einen langfristigen Vertrauensaufbau mit einer Vielzahl an persönlichen Gesprächen und niedrigschwelligen Angeboten. Die Gastronomie war gut vertreten, aber viele andere Bereiche – wie Lebensmitteleinzelhandel, Lieferdienste oder Catering-Unternehmen – blieben unterrepräsentiert. Zusätzlich war die Arbeit mit den unterschiedlichen Sub-Systemen außerhalb der Gastronomie komplexer als erwartet und verlangte spezifische Lösungen.



Auch wenn wir das System insgesamt gut repräsentieren konnten, blieb der Dialog mit wichtigen Akteur:innen wie dem Lebensmitteleinzelhandel oder Lieferdiensten schwach. Einige Bereiche, die für den Erfolg der Mehrwegwende essenziell sind, wurden depriorisiert, was uns daran hinderte, in diesen Sektoren signifikante Fortschritte zu erzielen. Unsere Hypothese, dass die Vernetzung aller Akteur:innen von Anfang an notwendig wäre, hat sich bestätigt – doch auch der „lange Atem“ für diese Arbeit ist entscheidend.

2. Lieferfähigkeit erfordert Fokus - statt breiter Teilhabe



Wir wollten herausforderungsbasiert arbeiten – und um jede Herausforderung herum Handlungsfelder definieren, in denen verschiedene Stakeholder:innen mit uns zusammenarbeiten sollten, um konkrete Lösungen zu entwickeln. Wir wollten dabei partizipative Formate wie Kick-off-Workshops zur Mehrweginfrastruktur und Sprint-For-

mate etablieren, um ein besseres Verständnis für die Problemstellungen zu entwickeln und konkrete Lösungen zu erarbeiten. Ein Beispiel: Rund um die Herausforderung „Fragmentierte Mehrweginfrastruktur“ wollten wir in einer Workshop-Reihe Ansatzpunkte identifizieren, aus denen dann konkrete Umsetzungsprojekte hätten entstehen können.



Trotz der guten Absicht, alle relevanten Akteur:innen aktiv in den Prozess einzubinden, stellten wir schnell fest, dass die Möglichkeiten zur Mitgestaltung nicht immer eindeutig und transparent nachvollziehbar waren – besonders von außen. Die Anbahnung der Workshops und die Gewinnung von Partner:innen sowie Teilnehmer:innen war aufwendig und arbeitsintensiv. Auch wenn die Outputs dieser Formate grundsätzlich interessant waren, erreichten sie nicht den gewünschten bahnbrechenden Erfolg. Die Notwendigkeit, vom „Reden ins Tun“ zu kommen, wurde zunehmend deutlicher. Die Herausforderung war, wie wir die Mitgestaltungsmöglichkeiten so strukturieren können, dass sie für alle Beteiligten greifbar und sinnvoll sind, ohne dass der gesamte Prozess zu langwierig wird. Im Verlauf der Arbeit wurde klar, dass wir uns stärker auf die konkrete Umsetzung und die Umsetzung von Projekten fokussieren mussten. Der offene Lösungsentwicklungsprozess, bei dem alle Akteur:innen ohne klare Fokussierung in allgemeine Arbeitsgruppen eingebunden werden sollten, war ineffizient. Stattdessen entschieden wir uns, die Maßnahmen stärker zu kuratieren und gezielter die Schlüsselakteur:innen in konkrete Collective-Action-Projekte einzubinden. Auf diese Weise konnten wir schneller Umsetzungsprojekte initiieren und die „Lieferfähigkeit“ erhöhen. Allerdings stellte sich heraus, dass dies auf Kosten einer breiteren, offenen Co-Kreation ging, die wir uns ursprünglich gewünscht hatten.



Durch die stärkere Kuratierung konnten wir schneller und konkreter Umsetzungsprojekte anstoßen. Das war an sich ein Erfolg. Doch die Permeabilität der Allianz – also die Offenheit für breit angelegte Beteiligung – wurde dadurch reduziert. Vieles lief eher auf Zuruf (also „Design for“) statt in einer echten Co-Kreation mit allen Stakeholder:innen (also „Design with“). Das führte zu einer geringeren Beteiligung von Akteur:innen, die nicht in direkte Projekte eingebunden waren. Auch die Transparenz über Mitgestaltungsmöglichkeiten war ein Problem. Ursprünglich hatten wir eine Koordinierungsplattform eingerichtet, um die verschiedenen Angebote und Beteiligungsmöglichkeiten klarer zu bündeln und den Engagement-Anteil der Akteur:innen zu erhöhen. Diese Plattform war jedoch aufwendig in der Handhabung und wurde nach nur neun Monaten wieder abgeschaltet. Stattdessen konzentrierten wir uns auf eine einfachere Website und Newsletter, um so mehr Transparenz zu schaffen. Diese

 Idee

 Herausforderung

 Bilanz

Kanäle erwiesen sich als effektiver, aber auch hier blieb die Beteiligung hinter den Erwartungen zurück.

3. Wenig selbst-initiierte Community-Initiativen

Was wir uns ursprünglich vorgenommen hatten: Wir hatten uns erhofft, dass Akteur:innen in der Community eigene Projekte und Initiativen anstoßen würden.



Ein weiteres Problem, das wir erkennen mussten, war die begrenzte Selbstorganisationsfähigkeit der Community innerhalb der Allianz. Die Allianz war stark auf Impulse und Initiativen vom Kernteam angewiesen. Das führte zu einem geringen Grad an Eigeninitiative und einer niedrigen Zahl von Collective-Action-Projekten, die von den Akteur:innen selbst ins Leben gerufen wurden. Es fehlte an einem „Schneeballeffekt“ – das bedeutet, dass sich von selbst wachsendes Engagement und eine breite Beteiligung nicht so schnell entwickelten, wie wir gehofft hatten.



Die Erkenntnis aus dieser Erfahrung war, dass wir nicht ausreichend die Selbstorganisationsfähigkeit der Akteur:innen aktivieren konnten. Es lag zu viel Verantwortung und Initiative bei uns, dem Kernteam, was die Fähigkeit der Akteur:innen zur selbstständigen Beteiligung und Mitgestaltung limitierte. Das Engagement blieb oft auf einem reaktiven Niveau, anstatt dass Akteur:innen proaktiv Ideen und Projekte beisteuerten. Dies zeigte uns, dass es mehr gezielte Anreize und klare Handlungsräume für die Akteur:innen braucht, um mehr Eigeninitiative zu fördern.

4. Zu wenig strategische Koordination mit dem Ökosystem



Wir wollten einerseits gleichzeitig an verschiedenen Herausforderungen arbeiten – statt sequenziert von Herausforderung zu Herausforderung zu gehen. Andererseits war es uns wichtig, „vom Reden ins Tun zu kommen“, so dass wir bestimmte Themen, bei denen Grundlagenarbeit notwendig war – z.B. Standardisierung – eher depriorisierten.



Die Entscheidung, bestimmte weniger umsetzungsorientierte Themen erst einmal zu depriorisieren, war aus einer inneren Logik heraus nachvollziehbar. Gleichzeitig verpassten wir dabei die Chance, systematisch mit dem gesamten Ökosystem zu „strategisieren“. Wir nahmen Herausforderungen und Themen auf, die wir aus unserer Sicht gut bedienen konnten, übersahen aber, dass wir durchaus in einen koordinierten, arbeitsteiligen Prozess mit Schlüsselakteur:innen

hätten gehen können, um aus diesen Partnerschaften heraus gleichzeitig an allen Hebeln zu arbeiten.



Im Nachhinein hätten wir dieses Thema nicht nur als Randaspekt behandeln, sondern frühzeitig mit relevanten Partnern wie GS1 und DIN an einer breiteren Kooperation arbeiten sollen. Eine strategische Partnerschaft mit diesen Institutionen hätte uns von Anfang an die Möglichkeit gegeben, komplementär und gleichzeitig an relevanten Themen zu arbeiten.



© NEW STANDARD.S

5. Reichweite für Mehrweg: Unsere Mehrweg-Kampagne



Ein zentrales Ziel war es, die Sichtbarkeit und Akzeptanz für Mehrweg To-Go zu erhöhen. Daher war früh klar, dass wir eine breite öffentliche Kampagne starten wollten, die nicht nur die Reichweite unserer Arbeit vergrößert, sondern auch Mehrweg als Standard in der Gesellschaft verankert.



Die Entwicklung und Durchführung einer deutschlandweiten Kampagne erforderte mehr Zeit und Ressourcen als zunächst geplant. Das Konzept war offen für andere Akteur:innen, um sich mit eigenen Inhalten zu beteiligen, aber die Annahme dieses Angebots war geringer als erwartet, und die Zusammenarbeit verlief nicht immer reibungslos.



Obwohl wir ein ansprechendes Kampagnenvideo und andere Materialien produziert haben, erreichte die Kampagne nicht die erhoffte Reichweite und hatte keinen nennenswerten Einfluss auf die breitere gesellschaftliche Wahrnehmung

von Mehrweg. Die fehlende Bündelung der Ressourcen und die geringe Beteiligung von Stakeholder:innen führten dazu, dass die Kampagne hinter unseren Erwartungen zurückblieb. Hier haben wir gelernt, dass mehr Vorbereitungszeit notwendig ist, um gute, gezielte Kampagnen aufzubauen, dass es ausreichend finanzielle Ressourcen braucht, um Reichweite zu erzielen und gemeinschaftlich entwickelte Kampagnenideen, so dass echte Bündelungseffekte entstehen können.

6. Die Skalierung von Mehrweglösungen: Kein Selbstläufer



Ein zentrales Ziel der Umsetzungsallianz war es, nicht nur Lösungen in kleinen Experimenten und Pilotprojekten zu testen, sondern basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen eine breitere Skalierung zu erreichen. Die Idee war, das System von wenigen Akteur:innen wie einzelnen Systemgastronomien auf viele auszudehnen, um so Mehrweg To-Go großflächig in der Gastronomie und darüber hinaus zu etablieren. In diesem Zusammenhang war die Skalierung von Lösungsansätzen und das Einbeziehen weiterer Schlüsselakteur:innen eine essenzielle Herausforderung. Besonders die Systemgastronomie war ein zentrales Ziel, bei dem der erhoffte Schneeballeffekt jedoch nicht im gewünschten Maße eintrat.

Da dies ein besonders wichtiges Lernfeld für uns war, möchten wir im Folgenden zwei Beispiele herausheben, wo Ansätze skaliert werden sollten – sich dies in der Praxis aber als weitaus herausfordernder erwies.



© Marlene Charlotte Limburg

Beispiel 1: Zusammenarbeit mit der Systemgastronomie: Vom Nudging-Experiment zur Arbeit an systemischen Hindernissen



Die Systemgastronomie sollte als Schlüsselakteur:in für die Skalierung von Mehrweg To-Go dienen. Wir wollten mit unserem CAP „Mehrweg:

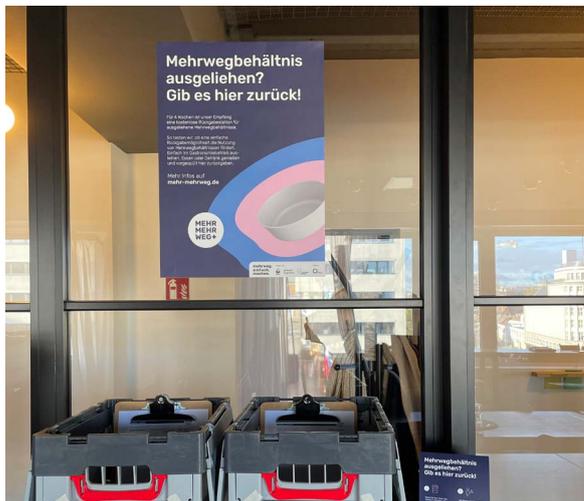
Erste Wahl“ Unternehmen in einer niedrighschwelligen Form für die Chancen von Mehrweg sensibilisieren und dann auf dieser Grundlage größere Veränderungen anstoßen – von wenigen teilnehmenden Systemgastronom:innen zu vielen, von ersten kleinen Experimenten zu umfangreichen Veränderungsmaßnahmen auf betrieblicher Ebene. Durch die Teilnahme am Nudging-Experiment erhofften wir uns einen positiven Schneeballeffekt: Teilnehmende Unternehmen sollten sich mehr trauen und weitere Unternehmen sollten dem Beispiel folgen und mit Mehrweg im Unternehmen experimentieren.



Der erhoffte Effekt war kein Selbstläufer. Die Verfasstheit vieler Unternehmen – insbesondere im Unterschied zwischen zentralisierten Unternehmen und Franchise-Modellen – stellte sich als eine unerwartet große Hürde heraus. Die Hauptzentrale eines zentralisierten Unternehmens hatte einen stärkeren Einfluss auf die Entscheidungen als die Franchisenehmer:innen, was die Teilnahme am Experiment erschwerte. Dies führte dazu, dass engagierte Mitarbeitende aus den Unternehmenszentralen viel interne Überzeugungsarbeit leisten mussten, was wiederum Ressourcen von anderen Projekten abzog. Zudem kamen technische Umsetzungsthemen und Fragen der Finanzierung hinzu, die viele Unternehmen davon abhielten, in Mehrweg-Infrastrukturen zu investieren. Auch zeigte sich, dass neue Unternehmen, die zu der bestehenden Gruppe stießen, nicht automatisch bereit waren, ähnlich mutige Initiativen zu starten – „von anderen lernen“ wurde zwar als theoretisch sinnvoll erachtet, musste in der Praxis aber genauso eng von uns begleitet werden.



Während einige Unternehmen, wie z.B. IKEA oder Burger King, am Ball blieben, blieb der Schneeballeffekt in vielen anderen Unternehmen aus. Es zeigte sich, dass Skalierung keineswegs ein Selbstläufer ist – ohne begleitete Skalierung und Unterstützung sind Unternehmen oft nicht bereit, von Pilotprojekten zu lernen und diese in ihre eigenen Strukturen zu integrieren. Die Bereitschaft, aus dem Erfolg eines Modellvorhabens zu lernen, bleibt gering, da das Risiko des Scheiterns im eigenen Unternehmen als zu hoch eingeschätzt wird.



Beispiel 2: Kein Automatismus: Experimente liefern noch keine Blueprints



Ein zentraler Baustein für eine skalierbare Mehrwegstruktur ist eine effiziente Rückgabefrastruktur. Wir wollten durch Infrastruktur-Projekte – wie das Reallabor für „Anbieterübergreifende Rückgabe im öffentlichen Raum in München“ und das Experiment „Rückgabe am Empfang“ – konkrete Lösungen entwickeln, die die Rückgabe von Mehrwegbehältern vereinfachen und somit die Nachfrage nach Mehrweg steigern. Ziel war es, durch diese Tests zu zeigen, dass eine kundenfreundliche Rückgabeoption einen direkten positiven Effekt auf die Nachfrage hat. Gleichzeitig wollten wir auf dieser Grundlage einen skalierbaren Blueprint für zukünftige Mehrweginfrastrukturen entwickeln.



Alle unsere Pilotprojekte lieferten wertvolle Erkenntnisse. Gleichzeitig zeigte sich, dass gerade kleinere Experimente erste Erkenntnisse liefern, die dann jedoch aufgegriffen werden müssen, um im nächsten Umsetzungsschritt neue Hypothesen zu testen. Das heißt: Tests lieferten neues Wissen – aber keine Blueprints zur Skalierung. Vielmehr war sehr viel mehr Investment notwendig, um von ersten Ideen zu echten „Proofs-of-Concept“ zu gelangen. Ein Beispiel: Das Collective-Action-Projekt „Rückgabe am Empfang“ zeigte, dass Rückgabemöglichkeiten im halböffentlichen Raum zwar theoretisch sinnvoll sein können, doch häufig an real existierenden Barrieren in der Praxis scheitern. So wurde das Angebot von den Mitarbeiter:innen grundsätzlich für gut befunden. Gleichzeitig blieb die tatsächliche Nutzung über den Testzeitraum niedrig, was die Aussagen der Mitarbeiterbefragungen infrage stellte („intention-behavior-gap“). Zudem tauchten sowohl in der Vorbereitung als auch bei der Umsetzung viele Herausforderungen auf, die – Stand heute – einer breiteren Nutzung entgegenstehen würden. Dazu gehören: die Bereitschaft der Unternehmen, dieses eigentlich niedrigschwellige Angebot

kommunikativ stark zu begleiten, die Co-Finanzierung der Logistik, die technische Abwicklung – insbesondere die Frage des Pfand-Clearings bereitete vielen Partner:innen Kopfschmerzen: viele Empfänger operieren heute bargeldlos, sodass die Ausgabe von Pfand schwierig ist. All das zeigte uns exemplarisch: Experimente können erste Ideen in die Praxis bringen. Es braucht gleichermaßen weitere Experimente – und Intermediäre, die Interesse haben, diese Ideen dann großflächig in die Praxis zu bringen.



Obwohl das „Rückgabe am Empfang“-Projekt pragmatisch und sinnvoll erschien, war die Skalierbarkeit dieses Modells aufgrund der vielen Herausforderungen – insbesondere der geringen Nachfrage und des hohen organisatorischen Aufwands – kaum realisierbar.

Unser Fazit

Was wir aus den Erfahrungen der letzten zwei Jahre zur Skalierung von Mehrweg gelernt haben, ist, dass dieser Prozess alles andere als ein Selbstläufer ist. Skalierung erfordert nicht nur Tests und Pilotprojekte, sondern auch gezielte Unterstützung und Begleitung, damit die gewonnenen Erkenntnisse von anderen Akteur:innen übernommen und weitergetragen werden. Zudem zeigt sich, dass eine nachhaltige Infrastruktur und eine klar definierte Rückgabestruktur entscheidend für die Akzeptanz und Verbreitung von Mehrweg sind. Um diese Prozesse erfolgreich zu skalieren, müssen die verschiedenen Akteur:innen im Mehrweg-Ökosystem stärker eingebunden und ihre unterschiedlichen Anforderungen berücksichtigt werden. Die Arbeit an der Skalierung von Mehrweg bleibt eine langfristige Aufgabe, die viel Zusammenarbeit, Ressourcen und strategische Ausrichtung erfordert.

6. Beobachtungen und Erkenntnisse

→ Hebel für Mehrweg To-Go
→ Erkenntnisse

Im Rahmen unserer Arbeit konnten wir zentrale Erkenntnisse in zwei wesentlichen Bereichen gewinnen: zum einen im Hinblick auf die konkrete Entwicklung von Mehrweg To-Go als zukunftsweisenden Baustein einer Kreislaufwirtschaft, und zum anderen in Bezug auf die Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen, die für den Übergang zu zirkulären Systemen erforderlich sind.

Die folgenden Kapitel beleuchten diese zwei Bereiche jeweils gesondert:

→ **6.1 Mehrweg To-Go**
→ **6.2 Gestaltung von Veränderungsprozessen**

Beide Bereiche sind eng miteinander verwoben, bieten jedoch unterschiedliche Perspektiven und Ansatzpunkte, die in ihrer Gesamtheit das Fundament für die Zukunft von Mehrweg und Kreislaufwirtschaft bilden.

6.1 Erkenntnisse aus der Arbeit mit Mehrweg To-Go

Die Umsetzungsallianz hat sich auf zentrale Hebel konzentriert, um Mehrweg To-Go als Beitrag zur Kreislaufwirtschaft zu fördern. Dabei wurden spezifische Herausforderungen identifiziert und Lösungsansätze getestet. Dieses Kapitel ordnet die wichtigsten Erkenntnisse den Hebeln zu und dient zugleich als Leitfaden für zukünftige Maßnahmen.

In diesem Kapitel beschreiben wir fünf Hebel, die wir in zwei Jahren Umsetzungsallianz herausgearbeitet haben und zu denen wir unterschiedliche Erkenntnisse hier bündeln.

Hebel 1: Nachfragesteigerung als zentraler Motor für Mehrweg

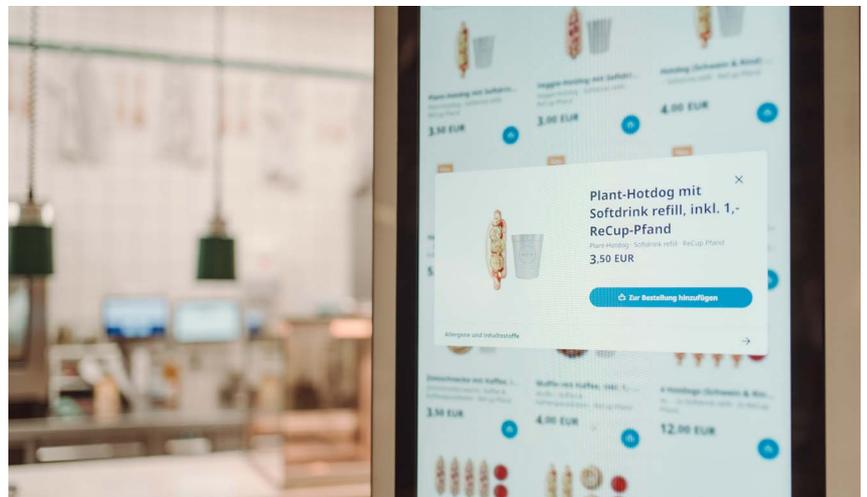
Ohne Nachfragesteigerung keine skalierbaren Mehrwegsysteme. Geschäftsmodelle hängen davon ab und Öko-Bilanzen sind nur dann überlegen, wenn möglichst hohe Umlauffzahlen erreicht werden. Die Realität heute ist: Der Anteil von Mehrweg im To-Go-Bereich bleibt marginal und Einwegverpackungen dominieren nach wie vor den Markt.

1. Erkenntnis: Der „Behavior-Intention-Gap“ ist real

Ein zentrales Hindernis auf Verbraucher:innen-Seite ist der „Behavior-Intention-Gap“: Verbraucher:innen äußern zwar in Umfragen eine positive Einstellung zu Mehrweg, doch im Alltag greifen sie weiterhin zu Einwegverpackungen. Gründe dafür sind Bequemlichkeit, Zeitdruck und mangelnde Informationen. Auch in unseren Pilotprojekten – z.B. beim Experiment „Mehrweg am Empfang“ – zeigten sich ähnliche Muster: Während die Idee von Mehrweg zunächst positiv von Mitarbeitenden aufgenommen wurde, blieb die tatsächliche Nutzung deutlich hinter den Erwartungen zurück. Dies verdeutlicht die Herausforderung, Konsument:innen über Absichtserklärungen hinaus zu aktivieren und neue Routinen zu schaffen.

2. Erkenntnis: Mehrweg braucht Vorbilder

Industrie-Champions, die trotz Unwägbarkeiten Führungsstärke in Sachen Nachhaltigkeit zeigen, spielen eine entscheidende Rolle, um Mehrweg in den Mainstream zu bringen. Unternehmen, die klare Prioritäten setzen und Mehrweg konsequent einführen, zeigen, dass eine starke Nachfrage auch in schwierigen Märkten möglich ist. Ein prominentes Beispiel ist Burger King, das in Deutschland auf Pool-Systeme gesetzt hat, statt wie andere Systemgastronomien auf ökologisch nachteilige Insellösungen zu setzen. Auch IKEA zeigt, wie Mehrweg durch technische Defaults – also Mehrweg als Standard bei der Bestellung am Terminal – erfolgreich skaliert werden kann. Solche Ansätze haben Signalwirkung, da sie Konsument:innen die Entscheidung für Mehrweg erleichtern und gleichzeitig andere Unternehmen motivieren, ähnliche Schritte zu gehen.



© Marlene Charlotte Limburg

3. Nachfrageförderliche Gesetzgebung ist das Gebot der Stunde

Champions alleine reichen nicht aus: Es braucht klare Regulierung, die nachfragestimulierend wirkt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine Mehrwegangebotspflicht gesetzt hat, war daher bei aller Skepsis auch mit der Hoffnung verbunden, dass daraus wichtige Marktimpulse erwachsen könnten. Doch die MAP hat ihre Schwächen: Sie verpflichtet Letztvertreibende lediglich, Mehrwegoptionen anzubieten, ohne sicherzustellen, dass diese auch aktiv beworben oder konsequent eingeführt werden. Ausnahmen machen es schwer, das Gesetz in der Praxis anzuwenden. Kapazitäten auf kommunaler Ebene sind begrenzt. Das zeigt: Gute Gesetze müssen diese kommunalen Realitäten berücksichtigen, wenn sie effektiv wirken sollen. Ein Gesetz, das keine ausreichenden Mechanismen zur Überprüfung bietet, verliert an Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit. In der Praxis bedeutet dies, dass sich häufig nur die intrinsisch motivierten Akteur:innen verändern, während andere die Vorgaben ignorieren können, ohne Konsequenzen zu befürchten.

Hebel 1 – Auf einen Blick

Die MAP zeigt exemplarisch eine grundlegende Problematik in der Kreislaufwirtschaft: Der Staat schafft zwar in Teilen rechtliche Grundlagen, übernimmt jedoch nicht die notwendige Verantwortung für deren Umsetzung. Ohne klare Vorgaben, einheitliche Kontrollmechanismen und spürbare Sanktionen bleibt der intendierte Veränderungsdruck vor Ort aus, der nötig wäre, um eine breite Bewegung hin zu Mehrweg auszulösen. Die Folge: Statt eines gesellschaftlichen Wandels wird Mehrweg nur punktuell von Pionier:innen und Champions vorangetrieben. Ein umfassender Impuls fehlt, um die Transformation zu beschleunigen.

Hebel 2: Kosten und Profitabilität als Barriere

Ein weiterer wesentlicher Hebel für die erfolgreiche Skalierung von Mehrweg ist eine Reduktion von Kosten. Viele Letztvertreibende sehen die Einführung von Mehrweg als teurer und aufwendiger an als die Nutzung von Einwegverpackungen. Insbesondere die Anfangsinvestitionen, etwa für Spültechniken, Schulungen und organisatorische Anpassungen, stellen eine erhebliche Hürde dar.

1. Erkenntnis: Mehrweg bringt neue Kosten mit sich

Wenn sich Gastronom:innen jedoch aktiv mit der Einführung von Mehrweg beschäftigen, finden sowohl ökologische als auch finanzielle Vorteile

Anklang, denn bereits heute können Betriebe mit dem richtigen Mehrwegmodell Kosten im Vergleich zu Einwegoptionen sparen und gleichzeitig die ökologischen Auswirkungen auf Wasserverbrauch, CO₂-Emissionen und Abfall reduzieren. Klar ist auch: Es gibt jedoch kein „One-size-fits-all“-Mehrweg-Modell, daher ist eine individuelle Betrachtung der Kosten und des Aufwands notwendig. Ein Mehrweg-Modell muss passend zum Betrieb gewählt werden, um den operativen Aufwand zu minimieren und Effizienz zu steigern. Neben den Systemgebühren sind insbesondere Spül- und operative Kosten entscheidend und sollten in die Wahl des Mehrweg-Systems einbezogen werden. Sowohl finanzielle, als auch ökologische Vorteile können nur mit dem passenden Modell realisiert werden. Wesentliche Einflussfaktoren/ Kostenfaktoren für die Rentabilität von Mehrwegsystemen für Gastronomen sind:

- Kosten der Einwegverpackungen
- Kosten der Mehrwegverpackungen
- Anschaffungskosten für Spülmaschinen
- Indirekte Kosten durch Personalaufwand und Spülkosten
- Struktur der Lizenzierungsgebühr ausschlaggebend für Kostenoptimierung durch Gastronomen



© Leander von Thien

2. Erkenntnis: Mehrweg kann sich lohnen

Für kleine Gastronomen bedeutet das, dass bereits ab einem täglichen Verkauf von ca. 16 Mehrwegbehältern – ca. 2 „Coffee To-Go“ pro Stunde – können Mehrwegkosten unter Einwegkosten liegen und Mehrweg sich finanziell lohnen. Größere Betriebe müssen mehr Mehrwegbehälter verkaufen, da sie höhere monatliche Gebühren haben – dennoch ist auch für sie ein Break-Even realistisch und erreichbar.

Und wenn die Einwegsteuer kommt? Bei einer Einwegsteuer von 50 Cent pro Behälter (analog zu Tübingen) kann sich Mehrweg bereits ab dem 2. Behälter am Tag rentieren, was Mehrweg für fast alle Betriebe günstiger macht.

3. Erkenntnis: Mehrweg hat weitere ökonomische Effekte

Neben den erwarteten Kosten kann die Einführung von Mehrweg auch andere Chancen und Vorteile für Gastronomiebetreibende bieten, die sich positiv ökonomisch auswirken können:

- Steigerung der Kundenbindung durch die Einführung eines Mehrwegangebots bei umweltbewussten Kund:innen
- Steigerung der Verkaufskanäle (z. B. Systemanbieter Apps) & Erhöhung der Ladenbesuche durch Rückgabe der Behälter
- Steigerung der Zahlungsbereitschaft von gewissen Kund:innen durch wahrgenommene Aufwertung des Angebots
- Zusätzliche Einnahmen durch die Erhebung eines Preises auf Einwegprodukte zur Cross-Finanzierung des Mehrwegsystems

4. Erkenntnis: Verdeckte Kosten von Einweg als Wettbewerbsnachteil für Mehrweg

Das größere Problem liegt jedoch in der systemischen Marktverzerrung, die Mehrweg benachteiligt. Einwegverpackungen haben den Vorteil, dass die negativen externen Kosten, wie etwa Abfallentsorgung und Umweltbelastungen durch Littering, nicht in den Preis einkalkuliert werden. Einweg profitiert also von einer „Unsichtbarkeit“ der wahren Kosten, die von der Gemeinschaft gezahlt werden. Mehrweg dagegen trägt die direkten Kosten für Transport, Reinigung und logistische Koordination, was in einem wirtschaftlichen Wettbewerb nachteilig ist. Solange diese Verzerrungen bestehen, wird Mehrweg in vielen Märkten nicht konkurrenzfähig werden, ohne dass der Staat eingreift.

5. Erkenntnis: Anreize für fairen Wettbewerb

Viele kleinere Betriebe schrecken nach wie vor vor Mehrweg To-Go zurück, selbst wenn sie langfristig von den Kostenvorteilen profitieren könnten. In der Gastronomie, wo Margen oft klein sind, kann dies eine belastende Entscheidung sein. Hier sind Anreize und Unterstützungsmaßnahmen von staatlicher Seite gefragt. Kommunen wie Tübingen zeigen, dass kleine Gastronomen davon profitieren, wenn Förderprogramme z.B. für Industrie-Spülmaschinen aufgesetzt werden. Eine Verpackungssteuer, wie sie ebenfalls in Tübingen umgesetzt wird und auch in einigen weiteren Kommunen heiß diskutiert wird, kann Mehrweg wirtschaftlich konkurrenzfähiger machen.

Hebel 2 – Auf einen Blick

Die Frage nach den Kosten und der Profitabilität zeigt auch eine wichtige Lektion für die Kreislaufwirtschaft insgesamt: Wenn Unternehmen und Verbraucher:innen die wahren ökologischen und sozialen Kosten von Einwegprodukten nicht sehen, wird die Transformation hin zu einem zirkulären Wirtschaftssystem nur schleppend

voranschreiten. Solange das System Einweg subventioniert, wird es schwer sein, eine echte Wettbewerbsfähigkeit für zirkuläre Ansätze zu erreichen.

Hebel 3: Smarte Rückgabeprozesse als Erfolgsfaktor

Die Gestaltung smarter Rückgabeprozesse: der heilige Gral der Kreislaufwirtschaft. Auch für Mehrweg To-Go stellt sich die Frage: Wie können wir Rückgabeprozesse entwickeln, die für Konsument:innen intuitiv und unkompliziert sind, sich reibungslos in die Abläufe von Unternehmen integrieren und gleichzeitig ressourcenschonend sowie effizient gestaltet sind?



© Marlene Charlotte Limburg

1. Erkenntnis: This is only the beginning...

Wir befinden uns noch in einer frühen Phase des Experimentierens. Wie genau Rückgabe bei 20% oder 80% Nachfragequote funktioniert, darauf versuchen sich aktuell in der Verprobung befindliche Modelle auszurichten. Denn: Während aktuell die Rückgabe vor allem über die Letztvertreibenden erfolgt, werden sich aus steigenden Mehrwegquoten neue Notwendigkeiten ergeben. Wir haben gelernt: es gibt kein „One size fits all“-Modell, das man jeder Kommune, jeder Region vorschreiben kann. Umso mehr braucht es auch jetzt noch Pilotprojekte im privaten, halböffentlichen oder öffentlichen Raum, die vorausdenken und experimentieren, um Erkenntnisse über Hindernisse und Potenziale zu gewinnen. Interessant ist dabei, dass Kommunen zunehmend als Treiber:innen dieser Experimentierphase auftreten. Über ihre Abfallvermeidungspolitiken sind sie heute zunehmend gefragt, neue Wege zu finden, um Abfallaufkommen zu vermeiden und Littering einzugrenzen: Anbieterübergreifende Rückgabeangebote werden daher zumindest nachgefragt.

2. Erkenntnis: Das Verhältnis zwischen einfacher Rückgabe & Mehrwegnachfrage bleibt unklar

Die Beziehung zwischen Nachfrage und Rückgabe bleibt unklar. Viele Infrastrukturprojekte aus 2023/24 gingen davon aus, dass eine vereinfachte Rückgabe die Nachfrage nach Mehrweg steigern könnte – nach dem Motto: Je leichter die Rückgabe, desto häufiger der Griff zu Mehrweg. Diese Annahme konnte jedoch bislang nicht belegt werden. Weder in München Haar, wo Gastronomiebetriebe Mehrwegbehälter aller Anbieter:innen zurücknahmen, noch im Projekt „Mehrweg am Empfang“, das systemübergreifende Rückgabestationen in Unternehmen erprobte, führte die vereinfachte Rückgabe zu einem signifikanten Anstieg der Mehrwegnutzung. Die Gründe liegen vermutlich in der kurzen Dauer der Experimente und der starken Verankerung von Einweg-Routinen im Alltag. Dennoch ist die Hypothese, dass eine gute Rückgabefrastruktur essenziell ist, um Barrieren abzubauen und Mehrweg im großen Maßstab zu normalisieren, auch nicht widerlegt.

3. Erkenntnis: Der Wettbewerb zwischen neu zu schaffenden Infrastrukturen und Nutzung bestehender Infrastrukturen ist (noch) offen

Die Pilotprojekte der letzten Jahre zeigen zwei unterschiedliche Ansätze bei der Entwicklung von Rückgabesystemen: Die Nutzung bestehender Strukturen und der Aufbau neuer Infrastrukturen. Projekte wie „reusable2Go“ und „Haar geht den Mehrweg“ setzen darauf, vorhandene Netzwerke und Logistikstrukturen zu nutzen. So wurde etwa bei „reusable2Go“ auf den bestehenden Transportwegen und Spüleinrichtungen lokaler Dienstleister:innen aufgebaut, um Mehrwegbehältnisse effizient zu verteilen und zurückzunehmen – ohne zusätzlichen Verkehr oder CO₂-Ausstoß zu verursachen. Auch in Haar wurden bestehende Spüleinrichtungen und Lieferketten integriert, während eine systemübergreifende Rückgabe ermöglicht und durch eine begleitende Informationskampagne unterstützt wurde. Im Gegensatz dazu verfolgen Projekte wie das ursprünglich anvisierte CAP-Reallabor zu anbieterübergreifender Rückgabe im öffentlichen Raum in München oder die geplante Initiative der Deutschen Umwelthilfe (mit TOMRA) einen anderen Weg: Sie setzen auf den Aufbau neuer Infrastruktur, wie Rücknahmeautomaten im öffentlichen Raum, um die Rückgabe für Verbraucher:innen attraktiver und zugänglicher zu gestalten. Obwohl sich bisher kein Ansatz durchgesetzt hat, deuten erste Erfahrungen darauf hin, dass die Nutzung bestehender Infrastruktur – insbesondere bei geringen Margen und hoher Nachfrage – oft wirtschaftlich und ökologisch sinnvoller ist als umfangreiche Neuinvestitionen. Gleichzeitig könnten bei hohen Umlaufzahlen künftig auch kommunale Infrastrukturen, etwa in Form integrierter Rückgabepunkte an Wertstoffinseln, eine Rolle spielen. Entscheidend bleibt, das

Rückgabehandling für Letztvertreibende weiter zu vereinfachen, um Mehrwegsysteme langfristig effizienter und attraktiver zu gestalten.

4. Erkenntnis: Digitalisierung als Treiber für die Kreislaufwirtschaft

Digitalisierung ist ein zentraler Baustein, um die Kreislaufwirtschaft effizient und nachhaltig zu gestalten. Mit digitalen Tools wie QR-Codes, RFID-Tags oder IoT-Sensoren können Mehrwegverpackungen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg verfolgt werden. Diese Echtzeitdaten ermöglichen es, genau zu wissen, wo sich ein Behälter befindet, wie oft er verwendet wurde und wann er gesammelt, gereinigt oder ersetzt werden muss. Dadurch lassen sich ökologische Vorteile messbar machen, etwa durch die präzise Ermittlung der Umlaufzahlen, die ein Behälter erreicht hat, und wie viel nachhaltiger er dadurch im Vergleich zu Einweg ist. Digitale Systeme optimieren die Ressourcennutzung, indem sie Bestände verfolgen und rechtzeitig Nachschub sicherstellen. Außerdem erlauben sie die Bündelung von Mengen und die Optimierung von Transportwegen, was die Effizienz der gesamten Logistik steigert. Der Vergleich zwischen analogen und digitalen Systemen zeigt die Potenziale auf: Während analoge Modelle durch Einfachheit und Nutzerfreundlichkeit punkten, stoßen sie in der Skalierung an ihre Grenzen, da wichtige Effizienzpotenziale wie Tracking und Prozessoptimierung fehlen. Digitale Systeme nutzen diese Vorteile und ermöglichen durch datengestützte Prozesse eine präzisere Steuerung und höhere Effizienz, obwohl ihre Nutzungsquoten derzeit noch geringer sind. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt: Auch wenn analoge Systeme oftmals „vertrauter“ für Verbraucher:innen sind, braucht es gerade für Anbieter übergreifende Infrastruktur.

Hebel 3 – Auf einen Blick

Erfolgreiche Mehrwegsysteme hängen nicht nur von der Infrastruktur ab, sondern auch von der Integration in die Alltagsroutinen der Konsument:innen. Eine einfache und bequeme Rückgabe ist entscheidend, um neue Gewohnheiten zu etablieren. Ob durch die Nutzung bestehender Strukturen oder den Aufbau neuer, nutzerfreundlicher Systeme – Rückgabeprozesse müssen klar und verständlich sein. Zu viele Optionen oder komplexe Verfahren können kontraproduktiv wirken. Für die Kreislaufwirtschaft bedeutet das, dass es neben innovativer Technik auch eine Veränderung im Verbraucherverhalten braucht. Nur wenn Rückgabeprozesse einfach, konsistent und in den Alltag integriert werden, kann Mehrweg langfristig etabliert werden.

Hebel 4: Narrative für den Wandel

Erfolgreiche Mehrwegsysteme brauchen mehr als nur technologische Lösungen und betriebliche Umstellungen – sie benötigen auch ein überzeugendes, breitenwirksames Framing, das die breite Öffentlichkeit anspricht und den Wandel in den Köpfen der Konsument:innen verankert.

1. Erkenntnis: Raus aus der Öko-Blase!

Das klassische ökologische Narrativ allein – „Mehrweg ist gut für die Umwelt“ – ist zwar ein wichtiger Aspekt, reicht jedoch nicht aus, um die breite Masse zu erreichen. Denn: Aktuell erleben wir einen Push-Back gegen ökologische Themen, der nicht nur den Klimawandel betrifft. Schon bei kleinsten Vorschlägen, Menschen bestimmte Verhaltensweisen vorzuschreiben, wird häufig der Vorwurf laut, es gehe nur um Gesinnung oder es würden Verbote erlassen. Deshalb ist es entscheidend, das Framing von Mehrweg zu überdenken und breitere Zielgruppen anzusprechen – nicht nur in Öko-Läden. Systemanbieter:innen sind hier bereits engagiert, und auch unsere Kampagne #MehrMehrweg versucht, neue Narrative zu etablieren, um unterschiedliche Milieus zu erreichen. Statt ausschließlich den ökologischen Nutzen zu betonen, sollten wir Mehrweg als Lifestyle-Entscheidung für die Generation Instagram, als vernünftige Wahl für ältere Generationen oder als Beitrag zur Sauberkeit in unseren Städten positionieren.

2. Erkenntnis: Mehrweg begeistert! Echt!

Man übersieht es bei allen Herausforderungen leicht, aber: Mehrweg kann tatsächlich eine begeisternde Lösung sein. Die Resonanz auf das Mehrwegkonzept im Labor Tempelhof war überwältigend positiv. Viele Teilnehmer:innen empfanden Mehrweg im geschlossenen Raum oder auf dem Veranstaltungsgelände als völlig selbstverständlich und fragten sich, warum das nicht überall verfügbar sei. Die Begeisterung war spürbar – von Aussagen wie „Ich liebe alles daran! Es muss groß werden und wachsen!“ bis hin zu „Müllvermeidung rockt :)“ spiegelte sich eine klare Zustimmung wider. Besonders hervorgehoben wurde die unkomplizierte Handhabung durch die „Pfandfreiheit“, die den gesamten Prozess erleichtert. Diese positiven Rückmeldungen zeigen, dass Mehrweg, wenn es gut umgesetzt wird, nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern auch praktisch und attraktiv für die Nutzer:innen sein kann.

Hebel 4 – Auf einen Blick

Für die Kreislaufwirtschaft bedeutet dies, dass Kommunikationsstrategien nicht nur auf ökologische, sondern auch auf ökonomische und soziale Vorteile fokussieren sollten, um eine breite Zielgruppe zu erreichen und den Übergang zu einem nachhaltigeren Konsumverhalten zu fördern. Nur wenn Mehrweg als bequeme, ökologisch wie ökonomisch vorteilhafte Alternative im All-

tag verankert wird, können wir eine erfolgreiche Kreislaufwirtschaft aufbauen.

Hebel 5: Kooperation als Zukunftsaufgabe

Kooperation und Zusammenarbeit sind entscheidend für den Erfolg der Kreislaufwirtschaft. Sie bilden die Grundlage für Innovationen, die Entwicklung zirkulärer Geschäftsmodelle und das Schließen von Kreisläufen. Im Bereich Mehrweg To-Go sind neue Partnerschaften entlang des gesamten Mehrwegkreislaufs notwendig. Der Erfolg von Mehrweg erfordert den kollektiven Einsatz von Systemanbieter:innen, Letztvertreiber:innen, Kommunen und Logistikpartner:innen. Während einige Kooperationen noch auf traditionellen Dienstleistungsbeziehungen basieren, müssen viele neue Formen der Zusammenarbeit – wie Innovationspartnerschaften und Förderbeziehungen – erst etabliert werden.



© Kathrin Tschirner/WWF/NEWSTANDARD.S

1. Erkenntnis: Kooperation braucht es auf allen Ebenen

Die Umsetzung von Mehrweg To-Go erfordert Kooperationen auf verschiedenen Ebenen, die gleichzeitig ineinandergreifen müssen. Auf der betrieblichen Ebene sind klassische Kooperationen erforderlich, bei denen Letztvertreiber:innen Mehrwegsysteme wie Insellösungen oder Pooling-Systeme in Zusammenarbeit mit Systemanbietern wie RECUP oder Vytal implementieren. Diese Partnerschaften helfen, den Übergang zu Mehrweg zu ermöglichen. Darüber hinaus erfordert der Aufbau nachhaltiger Mehrwegsysteme einen Systemwandel, der über die betriebliche Ebene hinausgeht. Dies betrifft nicht nur technische Lösungen, sondern auch wirtschaftliche, gesellschaftliche und logistische Prozesse. Der Erfolg hängt von einer tiefgreifenden Zusammenarbeit ab, die neue Infrastrukturen, Routinen und Bewusstseinswandel umfasst. Besonders wichtig sind übergreifende Lösungen, die Systemgastronomien und den Lebensmittel-einzelhandel in gemeinsame Standards einbin-

den. Nur durch solche branchenübergreifenden Kooperationen können ökologische, technische und ökonomische Potenziale voll ausgeschöpft und skalierbare Mehrweg-Lösungen geschaffen werden.

2. Erkenntnis: All (most!) collaboration is local

Die meisten Mehrwegbehälter zirkulieren lokal, was bedeutet, dass die entscheidenden Kooperationen entlang des Mehrwegkreislaufs ebenfalls lokal stattfinden müssen. Je nach Mehrwegquote variieren die Anforderungen und Potenziale für Kooperationen – bei einer Quote von 5 % sind die Notwendigkeiten anders als bei 50 %. Daher müssen verschiedene Szenarien entwickelt werden, um entsprechende Optionen zu durchdenken. Lokale Kooperationen sind dabei in mehreren Bereichen von zentraler Bedeutung:

→ Einführung und Förderung des Systems:

Mehrweg-Systemanbieter müssen lokale Betriebe gewinnen und vor Ort Mehrwegsysteme einführen. Kommunen können dabei (öffentliche) Infrastruktur bereitstellen und regulative und steuerliche Impulse geben, während Systemanbietende technische Lösungen und Anreize für Betriebe und Kund:innen entwickeln.

→ Verteilung und Rückführung der Behälter:

Bislang übernehmen Letztvertreibende die Rücknahme. In Zukunft könnten Rücknahmepunkte im öffentlichen, halböffentlichen oder auch privaten Kontext möglich werden. Kooperationen zwischen (privaten oder kommunalen) Logistikunternehmen, Systemanbietenden und Partnerbetrieben gewährleisten eine schnelle und umweltschonende Rückführung der Behälter.

→ Reinigung und Hygiene: Spülunternehmen und Logistikpartner:innen arbeiten eng mit Systemanbieter:innen zusammen, um Behälter hygienisch zu reinigen und sie wieder in den Kreislauf zu integrieren.

→ Bewusstseinsbildung und Anreize: Die Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Anbieter:innen und Gastronomiebetrieben ist entscheidend, um das Mehrwegsystem durch Informationskampagnen und Anreize wie Rabatte oder Pfandsysteme bei Endverbraucher:innen zu etablieren.

→ Daten- und Prozessoptimierung: Eine enge Zusammenarbeit bei der Datennutzung zwischen Systemanbieter:innen, Logistik und Kommunen hilft, den Kreislauf kontinuierlich zu verbessern und Engpässe frühzeitig zu erkennen.

Solche lokalen Kooperationen stärken den gesamten Mehrwegkreislauf und tragen dazu bei, das System sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch tragfähig zu machen.

3. Erkenntnis: Rollenwandel in der Kreislaufwirtschaft

Das Beispiel der Mehrwegwende zeigt eindrücklich, wie wichtig es ist, dass auch etablierte

Akteur:innen ihre Rollen in einer zirkulären Welt neu definieren. Welche Rolle kommt z.B. kommunaler Abfallwirtschaft zu, wenn Abfallvermeidung – und allen voran Mehrweg statt Einweg – die Norm ist? Kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe könnten so beispielsweise bestehende Logistikkapazitäten und Kompetenzen nutzen, um lokale Mehrwegsysteme zu unterstützen – etwa durch den Transport von Mehrwegbehältern oder die Bereitstellung und den Betrieb von Rückgabestationen. Diese Neuorientierung erfordert nicht nur technische Anpassungen, sondern auch eine strategische Öffnung für Kooperationen mit Systemanbietern, Gastronomie und Einzelhandel. Indem diese Akteur:innen vermehrt ihre Kompetenzen teilen und in gemeinsamen Ökosystemen zusammenarbeiten, gelingt es, Kreisläufe effizient zu schließen und nachhaltige Infrastrukturen zu schaffen.

4. Erkenntnis: Wirkungsvolle Kooperationen brauchen neutrale Mittlerorganisationen

Der Umbau von Einweg- auf Mehrweg-Systeme ist komplex und kein Automatismus. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, braucht es neutrale Mittlerorganisationen, die ohne eigenes Profitinteresse agieren und eine moderierende, orchestrierende Rolle im Ökosystem übernehmen. Diese Organisationen müssen über das nötige Vertrauen verfügen, um die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteur:innen zu fördern. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die Rolle, die die Umsetzungsallianz im Kontext des Collective-Action-Projekts „Reallabor für anbieterübergreifende Rückgabe im öffentlichen Raum in München“ übernommen hat. Per politischem Beschluss hat die Stadt den Weg für ein Pilotprojekt zum Thema Rückgabeinfrastruktur geebnet, in dessen Rahmen anbieterübergreifende Rückgabeautomaten im öffentlichen Raum getestet werden sollten. In dieser komplexen Gemengelage zwischen Wettbewerber:innen und Logistikpartner:innen hat die Stadt auf einen neutralen Mittler gesetzt, um Brücken zu bauen, verbindliche Vereinbarungen zu setzen und das Reallabor gemeinsam mit allen Partner:innen umzusetzen. Eine solche Rolle als Prozessgestalter, Orchestrator und Product Owner, der die Vereinbarungen monitort, ist perspektivisch auch für den Mehrwegverband Deutschland von großer Bedeutung, um diese Arbeit weiterzuführen und die Transformation hin zu Mehrweg erfolgreich zu gestalten.

Hebel 5 – Auf einen Blick

Es zeigt sich: Die Kreislaufwirtschaft erfordert von allen Akteur:innen Offenheit für kollaborative Geschäftsmodelle und die Bereitschaft, über klassische Dienstleistungsbeziehungen hinauszugehen. Trotz positiver Beispiele zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass Kooperationsbarrieren existieren – fehlende Transparenz, fehlendes Vertrauen sowie Wettbewerb sind einige der Gründe.

EXKURS

Perspektiven für die Kreislaufwirtschaft

Der Übergang von einer linearen zu einer zirkulären Wirtschaftsweise ist keine rein technische oder wirtschaftliche Herausforderung, sondern ein umfassender Wandel gesellschaftlicher, regulatorischer und infrastruktureller Systeme. Die Erfahrungen aus dem Bereich Mehrweg To-Go verdeutlichen, dass zirkuläre Ansätze weit über spezifische Branchen hinausweisen und Prinzipien sowie Muster aufzeigen, die grundlegende Hebel für die Kreislaufwirtschaft darstellen. Eine Auswahl an Perspektiven, die sich aus diesen Erkenntnissen ableiten lassen, wird im Folgenden skizziert.

1. Verhalten und Routinen neu denken

Ein zentrales Hindernis für die Kreislaufwirtschaft ist die Lücke zwischen Absicht und Handlung – der sogenannte „Behavior-Intention-Gap“. Viele Menschen befürworten nachhaltige Lösungen, setzen diese jedoch im Alltag selten um. Dieses Verhalten ist tief in Routinen und gesellschaftlichen Normen verankert. Beispiele wie die geringe Rücklaufquote alter Mobiltelefone oder die geringe Nutzung von Mehrwegverpackungen zeigen, dass es nicht ausreicht, alternative Systeme anzubieten. Vielmehr sind umfassende Verhaltensänderungen nötig, die durch Anreize, Sensibilisierung und einfache Prozesse gefördert werden müssen.

Für die Kreislaufwirtschaft bedeutet dies, dass Systeme intuitiv und nahtlos in bestehende Routinen integriert werden müssen. Gleichzeitig braucht es Impulse, die eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Konsummustern anstoßen. Im Bereich Fast Fashion etwa könnte ein Rücknahmesystem für Kleidung durch steuerliche Anreize ergänzt werden, um die Teilnahme der Verbraucher:innen zu erhöhen. Aufklärungskampagnen könnten die ökologischen und sozialen Kosten linearer Modelle sichtbar machen und so ein Umdenken fördern.

2. Marktverzerrungen abbauen

Eines der zentralen Hindernisse für zirkuläre Geschäftsmodelle ist die systematische Marktverzerrung zugunsten linearer Prozesse. Die Kosten für Umweltbelastungen und Ressourcennutzung werden oft externalisiert, während Unternehmen, die zirkuläre Alternativen entwickeln, die direkten Kosten für Logistik, Rückführung und Recycling tragen. Diese „versteckten Subventionen“ für lineare Modelle behindern den Wettbewerb und wirken innovationshemmend.

Ein Beispiel aus der Bauwirtschaft zeigt, wie Lebenszykluskosten stärker berücksichtigt werden können. Durch digitale Materialpässe wie bei der Plattform Madaster können die ökologischen und

ökonomischen Vorteile einer Kreislaufnutzung sichtbar gemacht werden. Ähnliche Ansätze könnten auch auf andere Bereiche übertragen werden, etwa durch verpflichtende Produktinformationen, die den gesamten Lebenszyklus abbilden und so nachhaltige Entscheidungen unterstützen.

3. Lösungen für systemische Herausforderungen schaffen

Ein entscheidendes Merkmal zirkulärer Geschäftsmodelle ist ihre Ausrichtung auf systemische Herausforderungen – und nicht allein auf individuelle Kundenbedürfnisse. Während traditionelle Geschäftsmodelle in erster Linie darauf abzielen, die Wünsche von Konsument:innen zu bedienen, gehen zirkuläre Ansätze einen Schritt weiter: Sie bieten Antworten auf komplexe, planetare Krisen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und Umweltverschmutzung.

In der Praxis bedeutet dies, dass der Planet selbst zum Beteiligten am Geschäftsmodell wird. Start-ups wie *SEA ME* oder *Tildi* illustrieren dies: Ihre Lösungen zielen nicht nur darauf ab, die Nachfrage der Konsument:innen zu erfüllen, sondern adressieren systemische Probleme wie die Textil- oder Verpackungskrise. Für die Kreislaufwirtschaft erfordert dies eine Neubewertung von Wertschöpfung. Ziel ist es, langfristige ökologische und soziale Mehrwerte zu schaffen, selbst wenn die Nachfrage auf Konsumentenseite initial gering ist. Regulierungsmaßnahmen und Anreize können dabei helfen, die Brücke zwischen unternehmerischen Lösungen und systemischer Wirkung zu schlagen.

4. Kooperation als Königsdisziplin

Die Transformation zur Kreislaufwirtschaft erfordert neue Formen der Zusammenarbeit. Bestehende Wertschöpfungsketten sind oft linear organisiert und durch transaktionale Beziehungen geprägt, die auf kurzfristige Effizienz statt langfristige Kreisläufe ausgerichtet sind. Erfolgreiche Kreislaufsysteme setzen jedoch eine enge Kooperation zwischen Hersteller:innen, Logistikpartner:innen, Verbraucher:innen und öffentlichen Akteur:innen voraus.

Die Rolle neutraler Mittlerorganisationen könnte hierbei entscheidend sein, wie Beispiele aus der Mehrweg-Initiative zeigen. Solche Organisationen können Vertrauen aufbauen, gemeinsame Standards entwickeln und den Dialog zwischen verschiedenen Akteur:innen fördern. Dies ist insbesondere in Bereichen wie der Elektronik wichtig, wo Kooperationen zwischen Hersteller:innen, Recyclingunternehmen und Regulierungsbehörden nötig sind, um effiziente Rücknahmesysteme zu etablieren.

5. Digitalisierung als Enabler

Die Digitalisierung bietet enorme Potenziale für die Kreislaufwirtschaft. Intelligente Tracking-Systeme, Plattformlösungen und datenbasierte

Optimierungen können die Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette erhöhen. Beispiele wie Materialdatenbanken oder IoT-basierte Produktverfolgung zeigen, wie zirkuläre Ansätze durch digitale Technologien skalierbar werden.

Ein konkretes Beispiel ist die Anwendung von Blockchain-Technologien, die Rückverfolgbarkeit und Verantwortung in Lieferketten verbessern können. In der Modeindustrie etwa ermöglicht die Blockchain die lückenlose Dokumentation von recycelten Materialien, was den Markt für nachhaltige Mode transparenter und attraktiver macht. Solche Technologien könnten auch in anderen Sektoren, wie der Lebensmittel- oder Elektronikindustrie, dazu beitragen, Kreisläufe zu schließen und Abfälle zu minimieren.

6. Die Rolle von Narrativen

Eine weitere wichtige Perspektive ist die Rolle von Narrativen. Der Erfolg zirkulärer Systeme hängt nicht nur von ihrer praktischen Umsetzung ab, sondern auch davon, wie sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen und kommuniziert werden. Die Erfahrungen mit Mehrweg To-Go zeigen, dass klassische ökologische Botschaften häufig nicht ausreichen, um breite Bevölkerungsschichten zu erreichen. Stattdessen sind positive, alltagsnahe und lifestyle-orientierte Narrative nötig, die verschiedene Zielgruppen ansprechen. Für die Kreislaufwirtschaft bedeutet dies, dass ökologische Vorteile durch soziale und ökonomische Argumente ergänzt werden müssen. Der Erfolg von Plattformen wie Too Good To Go, die überschüssige Lebensmittel zu einem reduzierten Preis anbieten, zeigt, wie solche Kombinationen Menschen erreichen können. Neben der Müllvermeidung wird hier auch der finanzielle Vorteil für Verbraucher:innen betont – ein Ansatz, der auch in anderen Bereichen erfolgversprechend ist.



© Marlene Charlotte Limburg



© Marlene Charlotte Limburg

6.2 Erkenntnisse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher Ebene laufen kontinuierlich ab, auch ohne unser Zutun. Neue Ereignisse erfordern Reaktionen, die wiederum neue Realitäten schaffen. Zumeist laufen diese Veränderungsprozesse scheinbar ungerichtet, „Veränderung passiert“. Wir glauben daran, dass wir angesichts der großen Herausforderungen, vor denen wir kollektiv stehen, veränderungsfähiger werden müssen, das heißt mit neuen Anforderungen schneller umgehen müssen und dabei nicht getrieben – sondern gestaltend unterwegs sind. Missionen können dabei gemeinsame Ausrichtung schaffen.

Aus 2 Jahren Umsetzungsallianz haben wir Folgendes über die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen gelernt:

1. Erkenntnis: Veränderung braucht Aufbruchsmomente

Veränderungsprozesse benötigen oft einen klaren und markanten Aufbruch, um einen Neustart zu signalisieren. Es geht darum, ein Momentum zu schaffen, das nach außen wie nach innen eine Wendung hin zu einem neuen Möglichkeitsfenster markiert. Dieses Fenster öffnet sich nicht durch zufällige Entwicklungen, sondern bedarf eines strukturierten Anstoßes, der neue Lösungen in Bewegung setzt. Es ist ein Moment, der nicht nur Aufmerksamkeit erzeugt, sondern auch eine notwendige Dynamik entfaltet, die dazu führt, dass neue Ideen Wirklichkeit werden. Dennoch bedeutet dieser markante Aufbruch nicht, dass bestehende Strukturen und gesammelte Erfahrungen verworfen werden. Vielmehr

ist es entscheidend, auf der bereits bestehenden Expertise und dem Vertrauen der Beteiligten aufzubauen, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Im Fall der Umsetzungsallianz, die kurz vor der Einführung der Mehrwegangebotspflicht gestartet ist, bestand dieser Aufbruch darin, alle relevanten Akteur:innen zu einem ersten Kick-off zusammenzuführen. 120 Teilnehmende vor Ort und 60 digitale Teilnehmende aus einer Vielzahl von Organisationen und Institutionen waren Teil des Aufbruchs, der für viele motivierend und energetisierend wirkte – und aufzeigte, was möglich werden könnte, wenn alle an einem Strang ziehen.

2. Erkenntnis: Gestaltete Veränderung braucht einen schlagkräftigen Verbund von Initiator:innen

Gesellschaftliche und organisationale Veränderungsprozesse beginnen oft im Kleinen mit einer Kerngruppe, die als Nukleus für die Veränderung fungiert. Dieser kleine Kreis ist entscheidend, um frühzeitig unterschiedliche Perspektiven aus dem System einzubringen und eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Im Fall der Umsetzungsallianz bildeten die Organisationen des Kernteams – WWF Deutschland, der Mehrwegverband und ProjectTogether – diesen Nukleus.

Die Zusammenarbeit im Kernteam zeichnete sich durch eine starke Partnerschaft aus, die klassische Organisationsgrenzen überschritt. Es gab wenig Raum für Ego, stattdessen setzte man auf die Stärken und Potenziale der Einzelnen, um das gemeinsame Ziel voranzutreiben. Zu Beginn war die Zusammenarbeit eher arbeitsteilig organisiert („Ihr macht das, wir machen das“), doch mit der Zeit entwickelte sich eine organische Teamstruktur, in der die Aufgaben je nach Ressourcenaus-



© Birgit Goldbecker/Cradle to Cradle NGO

lastung flexibel verteilt wurden. Diese Form der Zusammenarbeit ermöglichte es, die jeweiligen Kompetenzen optimal zu nutzen und Synergien zu schaffen.

Die Arbeit des Kernteams war dabei keineswegs eine Randerscheinung. Vielmehr wollten wir hier modellhaft aufzeigen, wie gelebte Zusammenarbeit im Kontext einer Kreislaufwirtschaft tatsächlich aussehen kann. Es ging darum, zu zeigen, was es bedeutet, Ressourcen zu bündeln, und wie eine solche Zusammenarbeit auf praktischer Ebene umgesetzt werden kann. Diese Meta-Struktur der Zusammenarbeit durchlief auch die klassischen Phasen der Teambildung: forming, storming, norming und performing. Diese Phasen erforderten Investitionen in Aufmerksamkeit und Zeit sowie eine klare Steuerung, um auch über Organisationsgrenzen hinweg effizient zusammenzuarbeiten.

Wir sind davon überzeugt, dass die Arbeit des Kernteams auch als Vorbild für missionsorientiertes Arbeiten dienen kann. In der Praxis erleben wir hier oft verschiedene Qualitäten der Zusammenarbeit. Diese reichen von punktuellen Kooperationen bis hin zu vertrauensvollen, entgrenzten Formen der Strategieentwicklung und -umsetzung. Besonders missionsorientierte Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass der Fokus weniger auf den individuellen Beiträgen liegt, sondern darauf, dass die notwendigen und entscheidenden Maßnahmen erfolgreich angegangen werden. In solchen Kooperationen rückt das gemeinsame Ziel in den Vordergrund, und es wird deutlich, wie wichtig es ist, Vertrauen und Flexibilität aufzubauen, um gemeinsam Veränderungen zu bewirken.

3. Erkenntnis: Schlüsselakteur:innen gewinnen – aus der Blase kommen, Schneeballeffekte schaffen

In der ersten Phase eines Veränderungsprozesses, die oft noch von „Serendipity“ – dem glücklichen Zufall – geprägt ist, finden Menschen und Organisationen oft zufällig zueinander. Beziehungen und Netzwerke entstehen unstrukturiert und eher organisch. Doch bereits nach dieser ersten Phase wird schnell klar, dass es eine gezielte Strategie braucht, um zentrale Schlüsselakteur:innen zu gewinnen. Diese Akteur:innen sind diejenigen, die nicht nur in der „progressiven Blase“ agieren, sondern an den entscheidenden Hebeln im System sitzen. Sie haben jedoch oft weder ein tiefes Verständnis für das zugrunde liegende Problem, noch sind sie bereit, Veränderungen zu unterstützen – nicht selten aufgrund von beharrenden Kräften oder einem Mangel an Information.

Ein wichtiger Schritt im Veränderungsprozess ist es, Widerstände nicht nur als solche zu erkennen, sondern die Perspektiven dieser Schlüsselakteur:innen zu verstehen. Empathie wird hier zu einem entscheidenden Faktor. Statt sich nur mit

den äußeren Widerständen auseinanderzusetzen, muss die gelebte Realität dieser Akteur:innen nachvollzogen werden. Wenn wir die Beweggründe hinter deren Zurückhaltung oder Widerstand verstehen, können wir gezielt Lösungen entwickeln, die nicht nur auf rationaler, sondern auch auf emotionaler Ebene ansprechen.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass Widerstände häufig weniger auf einer mangelnden Informationslage beruhen – häufig sind die relevanten Daten und Fakten bereits bekannt, werden aber dennoch als Hürden wahrgenommen. Der wahre Grund für Widerstand liegt oft in Ängsten und Unsicherheiten, die hinter der Ablehnung versteckt sind. Deshalb reicht es nicht aus, Akteur:innen nur mit Zahlen und Fakten zu erreichen. Vielmehr muss eine Verbindung auf persönlicher Ebene hergestellt werden. Berühren bedeutet hier, den Akteur:innen ihre persönliche Betroffenheit aufzuzeigen, ihre Ängste anzusprechen und klarzumachen, wie sie durch den Wandel selbst profitieren können. Nur so kann die Bereitschaft entstehen, sich aktiv für Veränderungen einzusetzen.

Im Kontext von Mehrweginitiativen ist es entscheidend, die Akteur:innen zu identifizieren, die den größten Einfluss auf das System haben. In diesem Fall sind es vor allem Großveranstalter:innen, Systemgastronomien und Lieferdienste – Akteur:innen, die über große Umschlagplätze und eine hohe Reichweite verfügen. Diese zentralen Akteur:innen können als Multiplikator:innen wirken, die den Wandel auf breiterer Ebene vorantreiben. Daher ist es sinnvoll, den Fokus auf diese Akteur:innen zu setzen, um den Veränderungsprozess von dort aus in Gang zu setzen.

„Das Gaststättengewerbe steht seit Jahren unter extremem Druck – statt immer nur darauf gestoßen zu werden, wie defizitär Betriebe sind, war es für viele eine neue Erfahrung, mit „progressiven“ Akteuren der Umsetzungsallianz zu sprechen und mit diesen Nöten auch gehört zu werden. Dieser empathische Umgang macht es einfacher, gemeinsam über Verbesserungen nachzudenken. Auf dieser Grundlage haben wir einige spannende Maßnahmen anstoßen können mit unseren Mitgliedern!“

Patrick Rothkopf, DEHOGA Bundesverband

Doch der wahre Schlüssel zum Erfolg liegt in der Schaffung von Schneeballeffekten. Wenn es gelingt, zunächst eine kleine Gruppe von Schlüsselakteur:innen zu gewinnen, lässt sich der Veränderungsprozess dynamisch weiterentwickeln. Ausgehend vom „Nukleus“ – den ersten Akteur:innen, die gewonnen wurden – kann eine Bewegung gestartet werden. Netzwerke sollten aktiv genutzt werden, um weitere Akteur:innen einzubinden, diese als Fürsprecher:innen zu gewinnen und sie zu ermutigen, den Wandel aktiv

zu empfehlen und weiterzutragen. Empfehlungen aus den Reihen der ersten Unterstützenden verleihen dem Vorhaben Glaubwürdigkeit und können den Prozess exponentiell beschleunigen. So entsteht ein wachsender Schneeballeffekt, der immer mehr Akteur:innen und Organisationen einbezieht und den Veränderungsprozess weiter verstärkt.

4. Erkenntnis: Change-Maker gibt es überall – und sie brauchen Verstärkung!

Die größte Herausforderung bei der Umsetzung zirkulärer Geschäftsprozesse in Unternehmen ist oft der Mangel an klaren Anreizen oder Sanktionen. Ohne eine direkte Kostenersparnis (wie sie bei Mehrwegsystemen oft nicht sofort sichtbar ist) oder die Aussicht auf eine strikte Durchsetzung von Vorgaben (z. B. durch die Nichtumsetzung von Mehrwegangebotspflichten) fällt es schwer, Unternehmen zu motivieren, bestehende Prozesse grundlegend umzubauen. In diesem Zusammenhang gewinnen niedrigschwellige, innovative Angebote an Bedeutung – sie bieten eine erste Einstiegsmöglichkeit, die es Unternehmen erlaubt, sich schrittweise mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Besonders wichtig ist es, interne Change-Maker zu identifizieren – mutige Menschen, die innerhalb ihrer Organisationen bereit sind, Veränderungen voranzutreiben. Diese Change-Maker gibt es überall, selbst in Unternehmen, die scheinbar „Teil des Problems“ sind oder in denen die beherrschenden Kräfte besonders stark sind. In jeder Organisation gibt es Menschen, die nicht nur die Handlungslogiken und Werte ihres Unternehmens verstehen, sondern auch den Wunsch haben, Veränderungen anzustoßen und Teil der Lösung zu werden. Es gilt, diese Personen zu finden und zu unterstützen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, diesen internen Pionier:innen mit niedrigschwelligen, innovativen Angeboten zu begegnen, die als „Lifeline“ fungieren und es ihnen erleichtern, ihre Organisationen in den Veränderungsprozess zu führen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Einsatz von Nudging: Unternehmen, die die Mehrwegangebotspflicht bereits auf dem Radar hatten, wussten oft nicht, wie sie das Thema konkret umsetzen sollten. Hier bot eine niedrigschwellige Einladung zu einem deutschlandweiten Experiment eine hervorragende Gelegenheit. Es war ambitioniert, aber für jedes Unternehmen mit überschaubaren Aufwänden verbunden und ermöglichte es ihnen, das Thema auf die interne Agenda zu setzen, ohne sofort tiefgreifende Veränderungen vornehmen zu müssen. Das Vertrauen in den Veränderungsprozess wird oft erst im konkreten Tun aufgebaut. Erste gemeinsame Schritte in der Zusammenarbeit zeigen schnell, ob die Kooperation einen Mehrwert bietet – sei es für die einzelnen Personen, die Organisationen oder das übergeordnete Ziel. Es braucht dabei die richtige Balance: Man muss

groß denken und ambitioniert bleiben, um die Akteur:innen zu motivieren und das Thema attraktiv zu machen, gleichzeitig jedoch pragmatisch bleiben, um keine unnötigen Barrieren aufzubauen und den Einstieg in den Veränderungsprozess zu erleichtern.

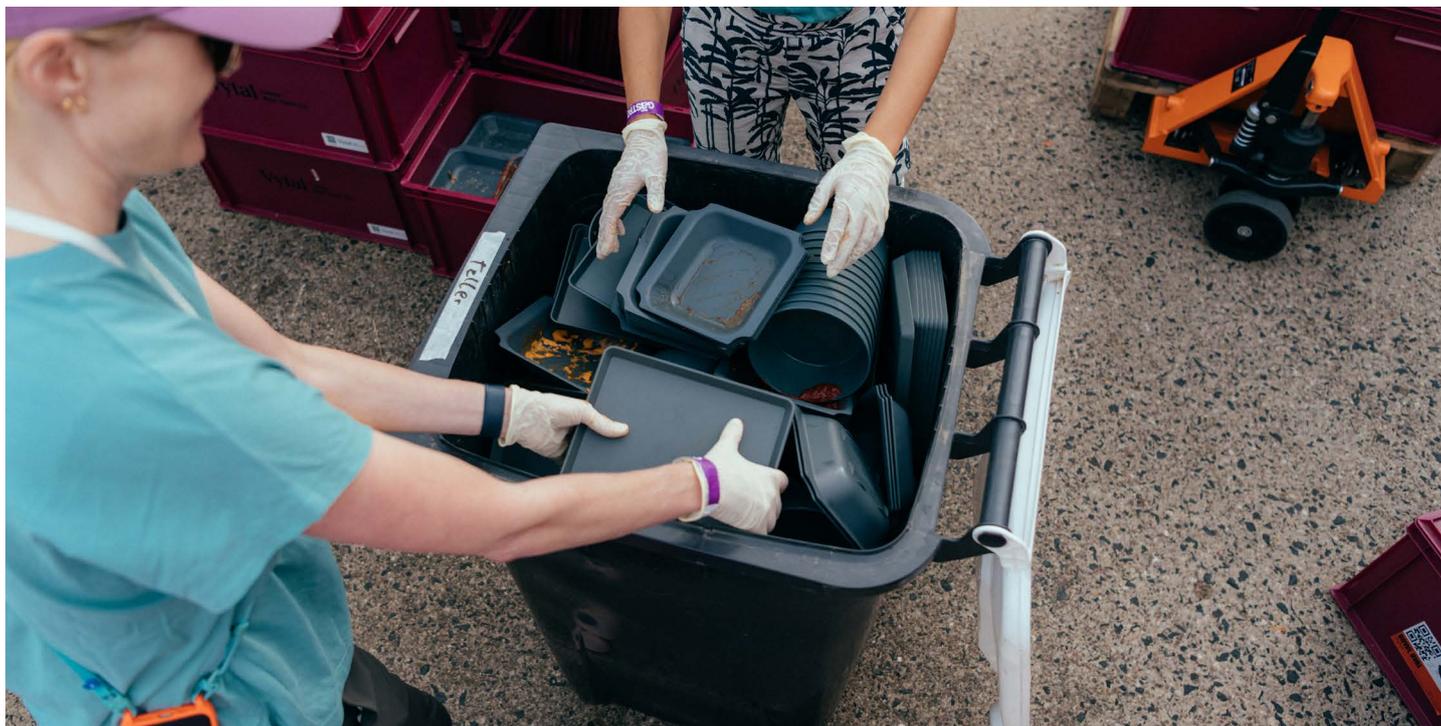
Zentral für den Erfolg ist die Frage nach den Handlungslogiken der Organisationen, die für Veränderungen besonders relevant sind – also der Schlüsselakteur:innen. Es gilt, die Strukturen innerhalb der Organisationen zu verstehen, Ansprechpartner:innen zu identifizieren und zu wissen, welche Entscheidungswege existieren. Noch wichtiger ist jedoch die Frage: Wie können wir Change-Maker in Organisationen dabei bestärken, gemeinwohlorientierte Themen wie den Mehrweggedanken stärker voranzutreiben und dauerhaft zu verankern? Welche Allianzen müssen sie innerhalb ihrer Organisationen aufbauen, um das Thema im richtigen Moment und an den richtigen Stellen zu platzieren? Wie können sie das Thema so aufbereiten, dass es die Unterstützung und das nötige Engagement von Entscheidungsträgern erhält?

Ein gutes Beispiel für einen gelungenen Ansatz ist unser Lernlabor Mehrweg in der Systemgastronomie. Aufbauend auf einer ersten Experimentierphase (CAP Mehrweg: Erste Wahl) haben wir ein Format geschaffen, das den Austausch zwischen mehr als zehn verschiedenen Systemgastronomien fördert. Alle zwei Monate kommen die Beteiligten in einem vertrauensvollen Rahmen zusammen, um Erkenntnisse zur Förderung von Mehrweg in der Systemgastronomie auszutauschen. Obwohl der Austausch wertgeschätzt wurde, war klar, dass das Thema innerhalb der Unternehmen auf der Agenda nach unten rutschte. Die entscheidende Frage, die sich daraus für uns ergab, war: Wie können wir all diejenigen dabei unterstützen, das Thema wieder nach oben zu pushen und es erneut in den Fokus zu rücken?

Das Finden und Stärken von Change-Makern ist daher nicht nur eine Frage der Motivation einzelner Akteur:innen, sondern auch der Schaffung eines unterstützenden Umfelds, das es diesen Menschen ermöglicht, ihre Ideen und Initiativen weiterzutragen und Veränderung zu bewirken.

5. Erkenntnis: Vertrauen & Ton als neue wichtige Ressource

Unsere Arbeit zeigt eindrucksvoll, dass es für erfolgreiche Veränderungsprozesse Vertrauensgemeinschaften braucht, die durch einen neuen Ton und ein anderes Miteinander – statt Gegeneinander – geprägt sind. Diese Gemeinschaften sind der Katalysator für tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsimpulse. Energie, Freude und Engagement sind dabei keine esoterischen Begriffe, sondern handfeste Ressourcen, die die Bereitschaft von Menschen steigern, in einem ohnehin schon dichten Lebensalltag Zeit



© Leander von Thien

und Energie in eine Allianz zu investieren. In unseren Formaten – vom Design Sprint über den monatlichen kommunalen Fachaustausch bis hin zu Dinner-Formaten – schaffen wir Räume für Begegnungen auf Augenhöhe. Diese sogenannten „brave spaces“ ermöglichen es uns, mutig und kreativ zu denken, Ideen zu entwickeln und Lösungen zu finden, die in einem konventionellen Kontext vielleicht nicht denkbar wären. Hier können sich Menschen öffnen, neue Perspektiven einnehmen und von einer gemeinsamen Vision getragen werden.

Durch das Prinzip der Serendipity – der glücklichen Fügung – entstehen häufig unerwartete, aber wertvolle Verbindungen. Diese Verbindungen führen oft zu Maßnahmen und Interventionen, die im Verlauf des Prozesses möglich werden, aber zu Beginn undenkbar schienen. Es ist dieser vertrauensvolle Raum, der es uns ermöglicht, gemeinsam mehr zu erreichen, als es jede Einzelperson oder Organisation für sich allein könnte.

6. Erkenntnis: Von Reallaboren zu Transferstrategien

In den letzten zwei Jahren hat die Umsetzungsallianz durch verschiedene Prototypen, Experimente und Reallabore gezielt Lösungsansätze entwickelt und erprobt, die zu unserem gemeinsamen Ziel beitragen sollen: Mehrweg zum Standard machen. Zu Beginn konzentrierten wir uns auf kritische Demonstrationen, bei denen wir gezielt Fragen aufgriffen, wie: Welche Hypothesen müssen wahr sein, damit Mehrweg im großen Stil skaliert? Was sind die Glaubenssätze, die den Wandel heute noch erschweren? Unsere Reallabore waren darauf ausgerichtet, diese zentralen Annahmen herauszufordern und zu widerlegen.

Beispielhaft konnten wir mit dem CAP Mehrweg: Erste Wahl beweisen, dass der Glaubenssatz „Keiner will Mehrweg“ ein Mythos ist. Auch der Glaube, dass Mehrweg „nicht umsetzbar im großen Stil“ sei, wurde durch das CAP Mehrweg: Erste Wahl und das CAP Labor Tempelhof x Mehrweg widerlegt, die sowohl im offenen als auch im geschlossenen Kreislauf erfolgreich waren. Der weit verbreitete Glaube, dass Mehrweg „zu teuer“ sei, wurde ebenfalls durch das CAP Profitabilität von Mehrweg widerlegt. Diese Arbeit lieferte erstmals konkrete Kostenstrukturen und wurde in einem neuen Prototyp, einem Mehrweg-Rechner für Nachhaltigkeitsberater:innen der DEHOGA, der Gastronomiebetrieben als Entscheidungshilfe für spezifische Mehrwegsysteme dient, implementiert. Ebenso konnte die Hypothese, dass „gute Rücknahmeangebote die Mehrwegnutzung erhöhen“, nicht klar belegt werden – die Daten waren uneindeutig und zeigten, dass keine direkte Kausalität zwischen Rücknahmeangeboten und Mehrwegnutzung besteht.

Während Reallabore wertvolle Daten und konkrete Erkenntnisse liefern, die es uns ermöglichen, die Zukunft greifbar zu machen und „gute Beispiele“ zu präsentieren, ist dies nicht das Ende des Prozesses. Eine der zentralen Erkenntnisse der letzten zwei Jahre war, dass wir bereits frühzeitig an Transferstrategien denken müssen. Der entscheidende Punkt ist, was mit den gewonnenen Erkenntnissen aus den Reallaboren geschieht und wie wir diese auf die richtigen Akteure:innen übertragen können. Wie schaffen wir „Ripple Effects“, also eine Verbreitung dieser Erkenntnisse, damit sie nicht nur in den Reallaboren verbleiben, sondern auch über diese hinaus Wirkung zeigen? Die zentrale Frage hierbei ist: Wie setzen wir Reallabore so auf, dass sie auch

für Schlüsselakteur:innen in der Veränderung von Bedeutung sind? Welche Aspekte müssen sie sehen und erleben, um überzeugt zu werden, dass sie Teil der Veränderung werden können?

Ein Beispiel für die erfolgreiche Transferstrategie ist das CAP Labor Tempelhof x Mehrweg. Hier haben wir die Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Planung und Umsetzung von Mehrweg beim Ärzte-Konzert dokumentiert. Interviews mit Beteiligten und eine wissenschaftliche Begleitung durch die KLU sowie eine audio-visuelle Dokumentation der Mehrwegprozesse flossen in eine Case Study ein. Diese Case Study stellt jedoch nur einen Teil des Wissenstransferprozesses dar. Die bloße Publikation von Fallstudien reicht nicht aus, um Veränderungen anzustoßen. Open Knowledge ist wichtig, aber es führt allein noch nicht zur breiten Adoption von Ideen und Erfahrungen. Unser Ansatz jetzt besteht darin, den Transfer als geführten Lernprozess zu gestalten. Im Rahmen eines Formats für rund 20 Großveranstalter:innen aus ganz Deutschland bieten wir ab 2025 einen Experimentierraum, um eigene Experimente und Modellprojekte zu initiieren und sich dabei – vorwettbewerblich – untereinander auszutauschen und zu stärken. Dabei berücksichtigen wir, dass Organisationen selten bereit sind, Wissen einfach zu kopieren – vielmehr müssen sie eigene Erfahrungen sammeln, um das Thema authentisch und nachhaltig voranzutreiben. Klar ist: Wenn Großveranstalter:innen in Mehrweg investieren, könnte dies einen erheblichen Einfluss auf die Einwegverpackungsquote haben und so einen spürbaren Unterschied in der Branche bewirken.

7. Erkenntnis: Transfer als Zwischenschritt zur Skalierung

Transferstrategien sind von zentraler Bedeutung, um das gewonnene Wissen an die richtigen Stakeholder:innen weiterzugeben und so den Veränderungsprozess voranzutreiben. Doch Wissen allein reicht nicht aus, um die relevanten Schlüsselakteur:innen in den Veränderungsprozess einzubinden. Um eine tatsächliche Wirkung zu erzielen, ist es notwendig, verschiedene Skalierungsstrategien zu unterscheiden und gezielt einzusetzen. Dabei kommen die Begriffe Scaling Up, Scaling Out und Scaling Deep ins Spiel, die jeweils unterschiedliche Ansätze zur Verbreitung und Verstärkung von Innovationen und sozialen Lösungen beschreiben:

- **Scaling Up:** Dieser Ansatz fokussiert sich auf die strukturelle Verankerung von Innovationen in politischen oder institutionellen Systemen. Das Ziel ist es, erfolgreiche Projekte durch politische Maßnahmen, Gesetze oder staatliche Programme auszubauen und zu institutionalisieren, um ihre Wirkung langfristig und großflächig zu sichern.
- **Scaling Out:** Bei dieser Strategie geht es um die geografische und quantitative Verbreitung von Innovationen. Hier wird angestrebt, ein

Modell oder eine Lösung in neuen Regionen, Organisationen oder Gemeinschaften zu replizieren, um eine größere Zahl von Menschen zu erreichen. Es handelt sich um eine physische oder regionale Ausdehnung erfolgreicher Ansätze.

- **Scaling Deep:** Diese Strategie konzentriert sich auf tiefgreifende kulturelle und soziale Veränderungen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Ansätzen geht es hier nicht um Verbreitung, sondern um die Vertiefung von Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen innerhalb einer Gemeinschaft oder Organisation, um langfristige, transformative Effekte zu erzielen.

In unserer Arbeit haben wir nach den ersten Experimenten und Reallaboren regelmäßig reflektiert, ob die gewonnenen Erkenntnisse so klar und fundiert sind, dass wir in die Skalierung übergehen können. Dabei haben wir festgestellt, dass alle drei Skalierungsstrategien für unsere Reallabore von Bedeutung sind, jedoch bislang nur erste Schritte in Richtung Skalierung gegangen wurden. Hier liegt ein wichtiger nächster Schritt für 2025. Skalierung erfordert einen langen Atem und muss mit einer strategischen Herangehensweise erfolgen.

Ein gutes Beispiel für die Anwendung dieser Skalierungsstrategien ist das Labor Tempelhof x Mehrweg. Der Scaling-Out-Ansatz zeigt sich hier besonders deutlich. Mit diesem erfolgreichen Pilotprojekt möchten wir nun weitere Großveranstalter:innen in ein Bündnis integrieren, in dem sie, ähnlich wie LOFT Concerts zuvor, von den Chancen und Herausforderungen der Umsetzung von Mehrweg lernen können. Dieser Ansatz setzt auf geografische und organisatorische Replikation, um mehr Akteur:innen zu erreichen. Dabei ist bereits jetzt klar, dass jede:r Akteur:in das Konzept auf den eigenen Kontext anpassen muss, um die nötige Adoption sicherzustellen. Darüber hinaus spielt auch Scaling Deep eine Rolle in unserem Vorgehen. Bei Akteur:innen wie LOFT Concerts, die bereits erste erfolgreiche Schritte gemacht haben, möchten wir ansetzen, um sie zu ermutigen, auf ihren bisherigen Erfolgen aufzubauen. Für 2025 streben wir an, dass LOFT Concerts und andere ähnliche Akteur:innen fünf weitere Großveranstaltungen in Mehrweg umsetzen. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Vertiefung der Veränderung innerhalb dieser Organisationen.

Parallel dazu verfolgen wir mit dem Scaling-Up-Ansatz bereits heute einen wichtigen Pfad. Die Forderung, Mehrweg auf Großveranstaltungen zur Pflicht zu machen, ist bereits formuliert und Teil unseres Policy Briefs. Aktuell führen wir Gespräche mit politischen Akteur:innen, um diese Forderung weiter zu verankern und auf politischer Ebene die nötigen Rahmenbedingungen für eine breitere Umsetzung zu schaffen.

Verpackungsminderung und Mehrwegausweitung
Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass Gastronomie durch wissenschaftlich basierte und pragmatische Nudges

Jeder Gastronom gleichermassen **interessiert** ist, sind viele Maßnahmen **schwieriger** zu realisieren. Die meisten sind **schwieriger** zu realisieren. Die meisten sind **schwieriger** zu realisieren. Die meisten sind **schwieriger** zu realisieren.

Umsatz +5,23

13,6 Mrd.

101 Mio.

0,7%

14,6 Mrd.

232 Mio.

1,6%

13.6 Mrd.

101 Mio.

0,7%

14.6 Mrd.

232 Mio.

1,6%

Wir wollen: Mehr Mehrweg.

Ein Jahr nach der Einführung der 3 Mehrwegpflicht ist die Mehrwegquote nicht vollständig und ausreichend angestiegen. Der Effekt der Mehrwegpflicht ist zu geringfügig. Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass Gastronomie durch wissenschaftlich basierte und pragmatische Nudges

13.6 Mrd.

101 Mio.

0,7%

14.6 Mrd.

232 Mio.

1,6%

13.6 Mrd.

101 Mio.

0,7%

14.6 Mrd.

232 Mio.

1,6%

Welcher Nudge dar's sein?

Der Nudging-Katalog stellt sieben Mehrweg-Nudges vor, vom Mehrweg als Standard bis zu einer Mehrweg-Challenge für Mitarbeiter. Diese Liste ist nicht abschließend, weitere wissenschaftliche Maßnahmen werden hier dargestellt, um die Entwicklung zu unterstützen.

Mehrweg als Standard

Fastlane für Mehrweg

Vordrängeln erlaubt

Zeit für Brot - 6,17

IKEA - 1,10

Valora - 1,10

Burger King - 1,10

Zeit für Brot - Zeit für Mehrweg!

Welche Herausforderungen sind noch begründet?

Wie sieht der Nudge aus?

Welche Erfahrungen haben wir?

30% Steigerung der Menge an zurückgegebenen Mehrweg-Bechern

Zeitraum des Experiments: 12.01.2024 - 15.01.2024

Teilnehmende Stores: 10

Messbare Effekte

75% der Mehrweg-Quade machen in einigen Stores Kundenerwartungen bei Bestellen aus

2% der Kundinnen wählten bei ihrer Porridge-Bestellung den Mehrweg-Becher

Messbare Effekte

75% der Mehrweg-Quade machen in einigen Stores Kundenerwartungen bei Bestellen aus

2% der Kundinnen wählten bei ihrer Porridge-Bestellung den Mehrweg-Becher

Messbare Effekte

75% der Mehrweg-Quade machen in einigen Stores Kundenerwartungen bei Bestellen aus

2% der Kundinnen wählten bei ihrer Porridge-Bestellung den Mehrweg-Becher

Was Du aus dem Experiment lernen kannst

„Wir sehen Halbfaktoren in der Verantwortung, Mehrweg aktiv zu fördern und den Anreiz für die Gäste konstant hochzuhalten. Nur wenn Politik, BetreiberInnen und EndkonsumentInnen zusammenarbeiten, haben wir eine Chance, Mehrweg aus der Nische zu holen.“

Valora - 1,10

Burger King - 1,10

Zusammengefasst zeigt sich: Skalierung ist ein mehrdimensionaler Prozess, der verschiedene strategische Ansätze erfordert, um Wirkung zu erzielen. Es braucht Geduld, strategische Planung und vor allem die Bereitschaft, nicht nur Wissen zu verbreiten, sondern auch kulturelle und strukturelle Veränderungen herbeizuführen.

8. Erkenntnis: Daten als wichtige Helfer

Datengetriebenes Arbeiten und die enge Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Akteur:innen sind zentrale Elemente, um belastbare und glaubwürdige Aussagen zu treffen. Gerade in unseren Collective-Action-Projekten (CAPs) ist es entscheidend, von Anfang an klar zu definieren, was wir im Ökosystem oder für die Sache lernen wollen. Wer muss die Ergebnisse sehen und kennen (also wer sind unsere Transferadressat:innen)? Welche Daten benötigen wir dafür und wie gestalten wir die Datenerhebung sowie -auswertung, um echte Insights zu gewinnen? Und nicht zuletzt: Welche Partnerschaften sind notwendig, um diesen Aspekt unserer Arbeit bestmöglich zu unterstützen?

Ein konkretes Beispiel hierfür ist das CAP Nudging, bei dem wir mit Ann-Kathrin Nies, Lena Trautmann und Lars Perchalla von der Leuphana Universität Lüneburg sowie der scieneers GmbH zusammengearbeitet haben. Scieneers unterstützte uns bei der Aufbereitung der umfangreichen Datensätze (insgesamt 2,2 Millionen Datenpunkte), während die Kolleg:innen der Leuphana Universität vor allem bei Design-Fragen beratend zur Seite standen und als Sparring-Partner für das Playbook zum Thema Nudging fungierten.

Ein weiteres Beispiel ist die GVM-Studie, die der WWF zu Beginn der Umsetzungsallianz direkt nach Inkrafttreten der Mehrwegangebotspflicht in Auftrag gab. Ziel war es, eine Bestandsanalyse für den To-Go-Verpackungsbereich zu erstellen. Ein Jahr später wurde ein Progress Report erstellt, der eindrucksvolle Zahlen lieferte. Diese Daten deckten sich mit den anekdotischen Berichten der Systemanbieter:innen und schufen so die nötige Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit, sowohl medial als auch in der politischen Diskussion. Die Fähigkeit, Entwicklungen mit Zahlen zu belegen, erhöhte die Dringlichkeit des Themas und bildete die Grundlage für den anschließenden Policy-Prozess, der letztlich im Policy Brief mündete.

Eine spannende Frage, die sich während dieses Prozesses stellte, war, wie man an der Schnittstelle zwischen Wissen, Lernen und Handeln arbeiten kann, ohne den Pragmatismus aus den Augen zu verlieren. Denn obwohl die Umsetzungsallianz kein wissenschaftliches Projekt im klassischen Sinne ist, haben wir erkannt, dass gute, fundierte Daten eine hohe Seriosität und Nachvollziehbarkeit schaffen, die nicht nur die Arbeit intern stützen, sondern auch unsere externe Kommunikation und die Schaffung von Vertrauen deutlich verstärken.

9. Erkenntnis: Wissen reicht nicht, um Verhalten zu ändern

Ein häufiges Missverständnis in der sozial-ökologischen Transformation ist die Annahme, dass Menschen, die noch nicht umweltbewusst handeln – sei es durch Mülltrennung, Nutzung

öffentlicher Verkehrsmittel, Mehrwegbecher oder Ökostrom – einfach eine „Erkenntnislücke“ haben. Der Gedanke dahinter: „Sie wissen nicht, warum Thema X wichtig ist“. Die Lösung scheint dann klar: Informationskampagnen, die Menschen aufklären und ihnen das nötige Wissen vermitteln.

Die Bilanz solcher Kampagnen ist jedoch oft enttäuschend: Viel Geld wird investiert, doch der tatsächliche Einfluss auf das Verhalten bleibt gering. Oder noch präziser: Selbst wenn Menschen über die Wichtigkeit eines Themas informiert sind, ändern sie ihr Verhalten nicht. Der Grund? Menschen sind weitaus komplexer als nur uninformierte Wesen, die durch Wissen allein zum Handeln bewegt werden können.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht: „Wie können wir den Menschen mehr Wissen vermitteln?“, sondern vielmehr: „Welche Interventionen sind notwendig, damit Menschen erstmals ein neues Zielverhalten ausprobieren? Was kann helfen, dieses Verhalten langfristig zu etablieren?“ Hier kommt die Verhaltensökonomie ins Spiel. Sie bietet wertvolle Erkenntnisse darüber, wie Menschen in ihrem Verhalten beeinflusst werden können. Diese wissenschaftlichen Ansätze haben wir auch in unserem CAP Mehrweg: Erste Wahl angewendet und dabei viel darüber gelernt, wie Veränderungen im Verhalten tatsächlich angestoßen werden können – weit über das bloße Vermitteln von Wissen hinaus. Es zeigt sich, dass Verhaltensänderungen durch maßgeschneiderte, oft unbewusste Anreize und gezielte Interventionen möglich sind, die das Handeln langfristig beeinflussen.

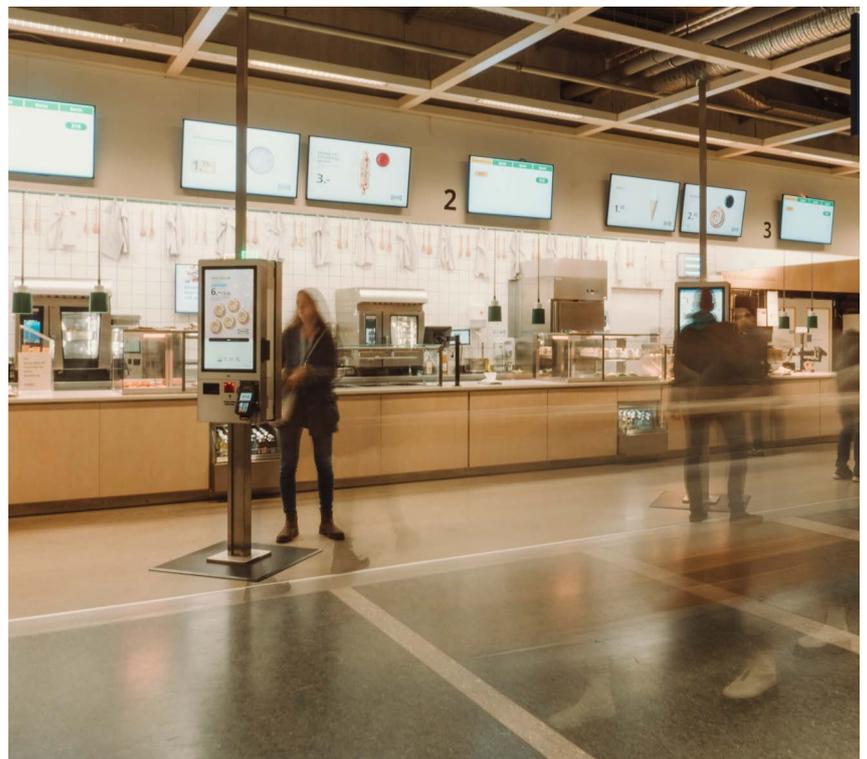
10. Erkenntnis: Die Rolle von Transformationsbegleiter:innen

Veränderung ist eine konstante Größe in jeder Gesellschaft, aber gerichtete Transformation ist keinesfalls ein Selbstläufer. Es braucht Akteur:innen, die als „Spinne im Netz“ fungieren – Personen oder Organisationen, die mit möglichst vielen relevanten Schlüsselakteur:innen verbunden sind, die den Überblick behalten und die Fäden zusammenhalten. Diese Transformationsbegleiter:innen spielen eine zentrale Rolle als allparteiliche Mittler:innen, die in komplexen Übergangsprozessen Orientierung und Sicherheit bieten. Sie signalisieren: „Wir sind auf dem richtigen Weg“ und helfen dabei, die Brücke zu schlagen zwischen Praxis und Politik – zwischen Bottom-up-Initiativen und Top-down-Regulierungen, in denen eine gestaltende Zivilgesellschaft auf einen ebenfalls aktiven und unterstützenden Staat trifft.

Gesellschaftlicher Wandel ist mehr als eine technische Herausforderung oder ein fachliches Gesetz. Es ist ein umfassender Prozess, der orchestriert werden muss. Dies gilt auch für die Umsetzung von Gesetzen, die als Veränderungsimpulse dienen sollen, aber nur dann wirksam

werden, wenn sie mit den richtigen Ressourcen hinterlegt sind. Ein solcher Wandel verlangt nach einem strukturierten, koordinierten Vorgehen und einer klaren Prozesssteuerung. Die Expertise, Veränderungsprozesse zu gestalten – also die Frage „Wie gestaltet man Veränderung?“ – ist daher nicht nur eine nischige Herausforderung für einige wenige, sondern eine Schlüsselkompetenz für alle, die an gesellschaftlicher Weiterentwicklung arbeiten.

Die Rolle der Mittler:innen und Orchestrator:innen wird immer entscheidender. Diese Akteur:innen müssen nicht nur die richtigen Menschen und Organisationen identifizieren und einbeziehen, sondern auch gezielt Interventionen planen: Sei es, das Problembewusstsein aller Beteiligten zu schärfen, handlungsfähige Optionen aufzuzeigen, die Machbarkeit von Ideen zu demonstrieren, Visionen zu entwickeln oder für Fairness und Beteiligung zu sorgen. Diese sogenannten „Transformationsbegleiter:innen“ brauchen tiefes Wissen über Veränderungsprozesse und die Fähigkeit, unterschiedliche Akteur:innen auf gemeinsame Zielen auszurichten – ein integraler Bestandteil jeder erfolgreichen Transformation.



© Marlene Charlotte Limburg

EXKURS

Nachhaltige Verhaltensweise stärken

Das EAST-Framework bietet einen einfachen Ansatz, um Verhaltensänderungen konkret zu fördern. Es basiert auf vier Prinzipien:

1. Einfach machen

Menschen bevorzugen einfache Optionen und Standardvorgaben. Komplexe Prozesse können abschrecken, weshalb die Reduktion von Aufwand und die Vereinfachung von Botschaften entscheidend sind. Ein Beispiel aus dem CAP Mehrweg: Erste Wahl war das von IKEA umgesetzte technische Default für Mehrweg beim Bestellen am Screen. Dadurch konnte eine durchschnittlich Mehrwegnutzungssteigerung von 24 % erreicht werden.

2. Attraktiv gestalten

Aufmerksamkeit wird durch visuelle Reize und Personalisierung erhöht. Belohnungen, auch in Form von alternativen Anreizen wie Lotterien, können das Verhalten positiv beeinflussen. So haben wir mit Burger King den Nudge getestet, dass Mitarbeitende und ganze Filialen, die besonders erfolgreich dabei waren, Mehrweg To-Go an Kund:innen zu bringen, mit einem Bonus belohnt wurden.

3. Sozial gestalten

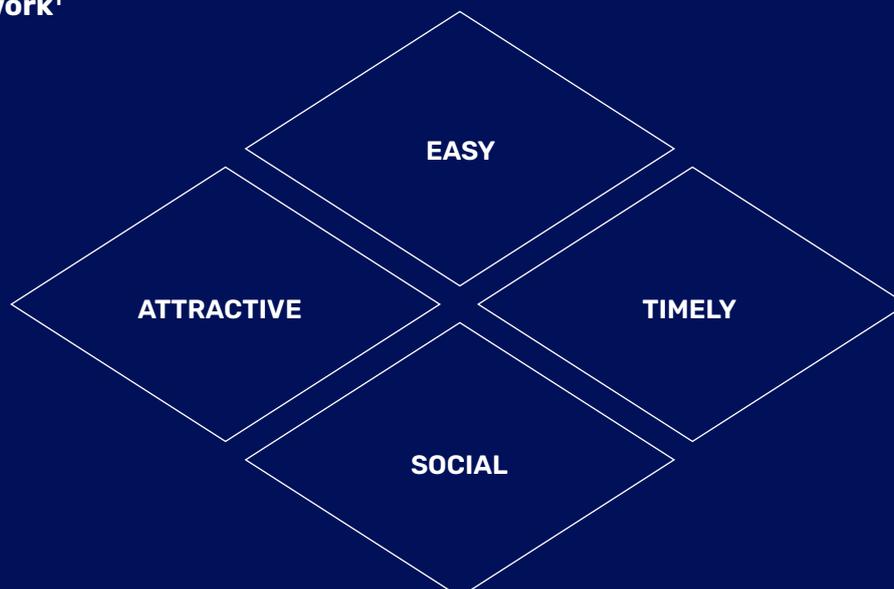
Menschen folgen oft dem Verhalten ihrer Mitmenschen. Das Hervorheben von sozialen Normen, wie dass viele ihre Steuern pünktlich zahlen, motiviert zur Nachahmung. Auch soziale Netzwerke können genutzt werden, um gemeinschaftliche Verhaltensänderungen zu fördern. Beim CAP Mehrweg: Erste Wahl entstand so beispielsweise die Idee eines Mehrwegzählers, der Verbraucher:innen zeigt, wie viele Menschen vor ihnen bereits zu Mehrweg gegriffen haben. Disclaimer: Dieser Nudge ist vor allem dann sinnvoll, wenn soziale Kippunkte nah sind, also bereits zunehmend mehr Menschen ein Verhalten adoptieren – bei aktuell sehr geringen Nutzungsquoten wurde von diesem Nudge abgesehen, weil er potenziell sogar kontraproduktiv hätte sein können. („macht ja sonst auch keiner“)

4. Zum richtigen Zeitpunkt ansetzen

Verhaltensänderungen sind effektiver, wenn Menschen in Umbruchsituationen sind, wie bei einem Jobwechsel. Auch kleine, sofort spürbare Vorteile können die Motivation steigern, z. B. Rabatte für schnelles Handeln. Eine gezielte SMS-Erinnerung kann etwa die Zahlungsmoral deutlich verbessern. Im CAP Mehrweg: Erste Wahl war dies für alle Nudges gleich: Sie wurden am Verkaufspunkt, direkt wo Entscheidungen getroffen werden, umgesetzt.

Das EAST-Modell hilft dabei, komplexe Verhaltensweisen mit einfachen, wirkungsvollen Ansätzen zu beeinflussen. Es war u.a. auch Grundlage für die Erstellung des Nudging-Portfolios im CAP Mehrweg: Erste Wahl.

Das EAST-Framework¹



¹ Behavioural Insight Team (BIT) (2024): EAST Framework. Verfügbar unter: <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/> (letzter Zugriff: 24. Januar 2025)

7. Blick nach vorn

Es geht weiter!

Die Umsetzungsallianz hat in den letzten Jahren wichtige Meilensteine erreicht und ist dabei, ihre Arbeit langfristig und nachhaltig fortzusetzen. Dank der Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) konnten nicht nur konkrete Erfolge erzielt werden, sondern es wurden auch nachhaltige Verbindungen und Strukturen geschaffen, auf denen wir weiter aufbauen können. Unsere Arbeit ist längst nicht nur ein in sich abgeschlossenes Projekt, sondern hat zahlreiche positive „Co-Benefits“ hervorgebracht, die das Ökosystem der Kreislaufwirtschaft stärken und neue Kooperationen ermöglicht haben.

Es ist noch viel zu tun für Mehrweg (To-Go)

Trotz der bisherigen Fortschritte stehen wir vor zahlreichen Herausforderungen. Mit der kommenden Einführung der Verpackungsrichtlinie (PPWR) stehen wichtige gesetzgeberische Schritte bevor. Als Nächstes müssen die „Delegated Acts“ sowie detaillierte Regelungen ausgearbeitet und verabschiedet werden, die mit den nationalen Gesetzgebungen, bestehenden Systemen und Anforderungen abgestimmt sind. Dieser Prozess erfordert eine enge Abstimmung mit relevanten Akteur:innen wie Verbänden, Umweltschutzorganisationen und Kommunen, um sicherzustellen, dass die Regelungen sowohl praktikabel als auch effektiv sind.

Eine der größten Herausforderungen wird es sein, die praktische Umsetzbarkeit der neuen Vorgaben zu gewährleisten. In diesem Kontext wird der Dialog mit den verschiedenen Stakeholder:innen von zentraler Bedeutung sein. Die Umsetzungsallianz hat bereits Kanäle und Formate geschaffen, um diesen Austausch zu fördern und Lösungen zu entwickeln, die die Umsetzung vorantreiben.

Wichtig ist auch die anstehende Novelle des Verpackungsgesetzes, in deren Zuge §21 überarbeitet werden soll, der – so der aktuelle Stand der Diskussion mit der Verpackungsindustrie – vor allem auf recyclingfähige Verpackungen ausgerichtet ist. Wir glauben: §21 bietet die Möglichkeit, einen Finanzierungsmechanismus für den Aufbau und die Skalierung von Mehrwegsystemen zu schaffen. Dieser Mechanismus könnte dazu beitragen, ein „Level Playing Field“ zwischen Mehrweg und Einweg zu etablieren, indem er die notwendigen finanziellen Anreize für die Einführung und Skalierung von Mehrwegsystemen bietet.

Dialog zwischen Politik und Praxis

Wir werden auch in Zukunft den Dialog mit politischen Akteur:innen suchen, um Erkenntnisse aus der Praxis an den Gesetzgeber zurückzuspiegeln. Diese Feedback Loops sind essenziell, um gute Gesetze zu schaffen, die in der Realität die erhoffte Wirkung zeigen.

Der DATIpilot kommt!

Ab 2025 startet der DATIpilot MEHRCE, eines der 20 geförderten Projekte im Rahmen der DATIpilot-Förderinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Das Projekt hat das Ziel, den Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die praktische Anwendung voranzutreiben und dabei innovative Transfer- und Forschungsprojekte im Bereich Mehrwegsysteme zu unterstützen. Mit einer Förderung von bis zu 5 Millionen Euro wird das MEHRCE-Projekt dazu beitragen, Mehrwegsysteme insbesondere in den Bereichen E-Commerce, vorverpackte Lebensmittel, Systemgastronomie und Drogeriemärkte zu fördern und zu skalieren. Unsere Rolle im DATI-Projekt wird dabei sein, unsere Netzwerke einzubringen, wirkungsvolle Konsortialprojekte anzustoßen und unsere methodischen Ansätze und Erfahrungen mit Kooperationsprojekten weiterzugeben. Dabei ist uns klar: DATI ist nur ein Baustein für den Aufbau von Mehrweginfrastruktur – eine Projektförderung allein reicht nicht aus, um eine langfristige institutionelle Stärkung von Mehrwegsystemen zu gewährleisten.

Gemeinsam vorwärts: Systemische Aufbauarbeit verstetigen

Die Umsetzungsallianz wird auch in den kommenden Jahren weiter mit Schlüsselakteur:innen des Mehrwegökosystems zusammenarbeiten – vor allem mit dem Mehrwegverband und anderen engagierten Partner:innen, die langfristig im System wirken wollen.

Die nächsten Jahre versprechen spannende Entwicklungen, und wir sind fest entschlossen, unseren Beitrag dazu zu leisten, dass Mehrweg nicht nur eine Alternative bleibt, sondern zum neuen Standard wird. Der Weg ist noch lang, aber wir sind bereit, ihn mit vereinten Kräften weiterzugehen.

Anhang

Referenzen

- ↗ [Playbook Mehrweg-Nudging](#)
- ↗ [Mehrweg Policy Brief](#)
- ↗ [Mehrweg am Empfang](#)
- ↗ [GVM Studie – 1 Jahr Mehrweg-angebotspflicht](#)
- ↗ [Mehrweg Guide für Großveranstaltungen](#)
- ↗ [Mehrweg Rückgabeinfrastruktur im öffentlichen Raum](#)
- ↗ [„Pilotierung von Infrastruktur zur Rücknahme von Mehrwegverpackungen“
Publikation des Mehrwegverband Deutschland und des Wuppertal Institut](#)
- ↗ [Video zum Labor Tempelhof](#)
- ↗ [Dokumentation des Projekts zu Profitabilität von Mehrweg To-Go](#)
- ↗ [Materialsammlung für Kommunen](#)
- ↗ [Mehrwegsommer Zusammenfassung](#)
- ↗ [Wegweiser Mehrweg](#)
- ↗ [Mehrweg Reporter](#)

CAP 1: Kampagne #MehrMehrweg

Lead	Partner:innen	Ziel	Vorgehen
ProjectTogether & WWF Deutschland	<p>Mehrweg-Systemanbieter: RECUP & REBOWL, Vytal, Relevo, Faircup, PFABO, Sykell, CircON, CUNA</p> <p>Systemgastronomien: Burger King</p> <p>Zivilgesellschaft: Mehrweg MUC, BUND Leipzig, WWF Jugend</p> <p>Kommunen & Länder: Stadt Kalkar/Kreis Klewe, Land Berlin, Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt Berlin (inkl. Berliner Stadtreinigung), Stadt Stuttgart</p> <p>Wirtschaft: ecolab Deutschland GmbH, Wolfsburg Wirtschaft und Marketing GmbH, Bäckerei Junge</p> <p>Medienpartner: Ströer (DOOH Platzierung)</p>	Umsetzung einer schlagkräftigen Kampagne im engen Bündnis mit Partner:innen der Allianz, um möglichst viele Menschen in ganz Deutschland auf Mehrweg To-Go hinzuweisen – und für Mehrweg zu begeistern.	<p>Die Kampagne #MehrMehrweg wurde gemeinsam mit der Agentur NEW STANDARD.S entwickelt, um das Thema Mehrweg breit sichtbar zu machen und zur aktiven Beteiligung zu inspirieren. Stories unter dem Hashtag #MehrMehrweg sollten dabei persönliche Geschichten rund um Mehrweg bündeln. Ein begleitendes Kampagnen-Element war die Mehrweg-Challenge, in der sich über 1.000 Menschen als Teil eines von drei Themen-Teams konkret selbst verpflichteten, über einen Zeitraum von 21 Tagen konsequent Mehrweg To-Go zu nutzen. Ein weiterer Bestandteil der Kampagne war ein „Rezeptbuch“ mit konkreten Anleitungen für Aktionen, das breites Engagement auslösen sollte. Das Buch wurde mit der Community entwickelt und geteilt.</p> <p>Co-kreative Sessions in mehreren On-The-Go Community Calls über den Sommer halfen, die Kampagne weiterzuentwickeln, während Feedback und Sparring mit Schlüsselpartner:innen wie Kommunen und Systemanbietenden sicherstellten, dass die Inhalte praxisnah und relevant blieben.</p>

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSsätze	HEBEL	HYPOTHESEN
Informationsdefizit	<p>„Mehrweg ist nur für die ökologische Blase.“</p> <p>„Wir müssen Menschen über Mehrweg aufklären.“</p> <p>„Es reicht für die Sichtbarkeit und Verbreitung der Kampagne, wenn wir den Akteur:innen das Material zur Verfügung stellen.“</p> <p>„Akteur:innen, die eingeladen werden, sich an der Kampagne zu beteiligen, nehmen dies auch an.“</p>	<p>1. Neue Narrative für Mehrweg Es braucht neue Erzählungen, dass Mehrweg für alle ist, auch jenseits der ökologisch motivierten Blase.</p> <p>2. Schlagkraft durch Koordinierung Kommunen investieren aus kommunalen Abfallwirtschaftsbudgets und/oder Klimamitteln inzwischen deutschlandweit öfters in Informationskampagnen für Mehrweg. Zumeist sind die Budgets aber verhältnismäßig klein und erreichen kaum neue Zielgruppen. Über eine Bündelung von Ressourcen über Kommunen und Akteur:innen hinweg könnten wir bei der Umsetzung von Kampagnen neue Schlagkraft gewinnen.</p>	<p>1. Mehrweg lässt sich neu erzählen – als Entscheidung FÜR etwas (statt GEGEN Einwegverpackungen).</p> <p>2. Wir müssen neue Zielgruppen für Mehrweg erschließen jenseits der ökologischen Blase – dafür müssen wir das Narrativ an den Dingen ansetzen, die diese Zielgruppen bewegen (z.B. Genuss & Foodies; Wellbeing & Lifestyle; Familien & Pragmatismus)</p> <p>3. Wenn wir ein breites kommunikatives Dach bauen, könnten sich alle Mehrwegsympathisant:innen darunter versammeln – und mit einer Sprache wirken und lauter sein als jede:r allein.</p> <p>4. Dabei könnten wir durch kluge Kooperationen in der Allianz vormachen, wie man Ressourcen konkret bündelt – vom Personal über die Brand Power bis hin zu Netzwerken und Budgets.</p>

Highlights

Für die Umsetzung wurde ein Kampagnenfilm produziert und eine digitale Plattform für die Challenge erstellt. Ein Live-Event wurde zwar ausgelotet, jedoch nicht realisiert. Die Kooperation mit Ströer sorgte für deutschlandweite Sichtbarkeit durch digitale Werbeflächen (6.000 Screens, über 300 Mio. Kontakte). Der offizielle Kampagnenstart am 10. Oktober 2023 beinhaltete den Launch des Kampagnenfilms, Sharepics für die Community, zahlreiche Posts und Stories in den Sozialen Medien unter dem Hashtag #MehrMehrweg und die Aktivierung der Challenge. Der Mehrwegherbst bündelte diese Maßnahmen und förderte die Umsetzung eigener Initiativen aus dem Netzwerk heraus, um die Aufmerksamkeit für Mehrweg-Lösungen nachhaltig zu stärken.

- Kampagnen-Video
- Aktions-Rezeptbuch
- Sharepics für #Einfach-Mehrweg
- Unter-Seite „Mehrweg Challenge“

**Unsere Lernerfahrungen
auf einen Blick**

- 1.098 Teilnehmer:innen an der Mehrweg Challenge
- Erwähnungen unter dem #MehrMehrweg: 720
- Reichweite unter dem #MehrMehrweg: 450.000
- Erwähnungen unter dem #Mehrweg: 2800
- Reichweite unter dem #Mehrweg: 9.400.000

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Positive Narrative verfangen:

Die Idee – so die breite Resonanz aus der Allianz und darüber hinaus –, positive Narrative zu setzen und sich um ein Anliegen stärker zu koordinieren, kam sehr gut an. Die Kampagne wurde von einer Mehrheit der Stakeholder:innen als „Erfolg“ gesehen, vor allem als „Lust machend“. Gerade die neu erdachte, positive Erzählweise rund um die individuelle Motivation der Mehrwegnutzung, ganz ohne Zeigefinger, hat viele Beteiligte trotz und gerade wegen ihrer Einfachheit berührt und beeindruckt.

Die Umsetzung war herausfordernd:

Die Umsetzung war in vielerlei Hinsicht herausfordernd – und es ist nicht gelungen, Schlagkraft zu entwickeln, die dem Thema breite Sichtbarkeit gibt. Einige Erkenntnisse dazu wären:

- Gute Kampagnen brauchen Zeit, Ressourcen und/oder sehr starke Kampagnenideen – wo eine der Variablen wankt, ist es umso wichtiger, dass die anderen stark aufgestellt sind.
- Zeit: Der Planungshorizont war extrem kurz – ca. 10 Wochen. Das war zu wenig, um entsprechend konkrete Commitments von Partner:innen zur Vervielfältigung der Kampagne zu bekommen.
- Ressourcenbündelung: Viel Bereitschaft, wenig konkretes Pooling, insb. nicht von finanziellen Mitteln – der Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ in der Allianz hat sich nicht in ausreichend sichtbare Aktionen übersetzt (insg. 8 Aktionen in Deutschland, vor allem durch Kommunen organisiert).
- Ideenvielfalt: Auch durch breite Beteiligung in der Community entstand eine Vielzahl an Bausteinen und unterschiedlichen „Call to Actions“ innerhalb der Kampagne – in der Vorbereitung und Koordinierung war das erstens extrem aufwendig und zweitens lenkte die Komplexität teilweise von der Hauptbotschaft eher ab.
- Neben der zu hohen Komplexität war es auch schwierig, neue Zielgruppen tatsächlich zu erschließen. Zwar waren die Narrative der Kampagne so gewählt, dass neue Zielgruppen sich hätten angesprochen fühlen müssen. Es war aber weitaus anspruchsvoller, die Kanäle dieser neuen Zielgruppen zu identifizieren und für das Thema / die Kampagne zu erschließen.
- Die Kampagne muss einhergehen mit ausreichendem Angebot, Convenience und Aufmerksamkeit für die bestehende Infrastruktur.
- Einmalige Kampagnen können nur geringe Wirkung haben.
- Es bedarf kontinuierlicher Information, Nutzen:innen müssen und sollten immer wieder auf Mehrweg hingewiesen werden. Viele Nutzer:innen wissen immer noch nicht, dass Mehrweg eine Option ist. Auch die Unterstützung der Gastronomen in der Kommunikation durch Bereitstellung von Kommunikationsmaterialien ist ein Weg, um die Sichtbarkeit für Mehrweg zu erhöhen.
- Kommunikation alleine reicht nicht aus, wenn das Angebot als solches noch nicht das Level an Nutzerfreundlichkeit hat, das es braucht, um höhere Conversion Rates zu erzielen.

NÄCHSTE SCHRITTE

Wir waren nicht so erfolgreich bei der Umsetzung der Kampagne, wie wir uns das vorgenommen haben. Aus unserer Sicht bleiben die Hebel und Hypothesen dennoch relevant, da die Kampagne unsere Hypothesen auch nicht widerlegt hat.

Im Policy Brief der Umsetzungsallianz haben wir daher die Forderung formuliert, Kommunen als Umsetzungspartner:innen zu stärken:

„Begrüßenswert ist, dass der Entwurf der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) klar die Notwendigkeit hervorhebt, dass ausreichend personelle Kapazitäten für den Vollzug der rechtlichen Regelungen vorhanden sind. Notwendig sind außerdem klarere Zuständigkeiten für das Thema auf kommunaler Ebene – und mehr Bündelung von Ressourcen bei Aufgaben, die nicht jede Kommune neu entwickeln muss. (Beispiel: Investitionen in Informations- und Aufklärungskampagnen können mit gemeinsamen Mitteln gemeistert werden).“
(Policy Brief der Umsetzungsallianz, S. 23)

CAP 2: Reallabor für anbieterübergreifende Mehrwegrückgabe im (halb-)öffentlichen Raum (München)

Lead

ProjectTogether

Status

nicht umgesetzt
(Stand: Dezember 2024)

Partner:innen

Kommune:
Landeshauptstadt München
(CEKS)

Systemanbietende:
RECUP, Vytal, Relevo

Infrastruktur-Anbieter:
kooky, später: reusable2Go

Zivilgesellschaft:
Runder Tisch Mehrweg (MUC),
Rehab Republic

Wissenschaft:
TU München, Wuppertal Insti-
tut, Kühne Logistics University

Ziel

Wir wollten mit Schlüsselpart-
ner:innen lernen, ob ein ver-
einfachtes Rückgabeangebot
im öffentlichen Raum einen
Beitrag leisten kann, um die
Akzeptanz und Nutzung von
Mehrweg zu verbessern. Dabei
wollten wir lernen, welche
Maßnahmen – logistisch (z.B.
die Aufstellung der Auto-
maten), kommunikativ (z.B.
durch Hinweise & öffentlich-
keitswirksame Maßnahmen)
und verhaltenstechnisch (z.B.
durch Nudges beim Kauf) –
messbare Effekte zeigen.

Vorgehen

Wir wollten im Glockenbachviertel ein Reallabor für anbieter-
übergreifende Rückgabe umsetzen. Konkret ging es darum,
100 Rückgabeautomaten des Start-ups kooky aufzubauen,
die die Rückgabe der drei Anbieter RECUP, VYTAL und RELEVO
ermöglichen sollten. Die Automaten sollten an neuralgischen
Punkten im Glockenbachviertel aufgestellt werden. Flan-
kiert werden sollte dies durch verschiedene kommunikative
Maßnahmen. Anvisiert waren u.a. verschiedene öffentlich-
keitswirksame Formate, die wir gemeinsam mit den System-
anbietenden und lokalen Partner:innen (Runder Tisch MUC,
insb. Rehab Republic, sowie der Landeshauptstadt München)
im Projektzeitraum durchführen wollten, um Sichtbarkeit für
die technische Lösung und Interesse zu wecken. Außerdem
sollten Letztvertreibende aus dem Glockenbachviertel mo-
bilisiert werden, aus unserem CAP „Mehrweg: Erste Wahl“ zu
lernen und Verhaltensimpulse (Nudges) bei sich umsetzen, die
in unserem Experiment als besonders wirkungsvoll angesehen
wurden. Zuletzt sollten Nudging-Ansätze auch rund um die
Rückgabepunkte dabei helfen, Verbraucher:innen zur Rück-
gabe zu animieren.

So wollten wir herausfinden, wie Letztvertreibende und Ver-
braucher:innen auf die Vereinfachung der Rückgabe reagieren.

Im Reallabor wollten wir außerdem Möglichkeiten zum Experi-
mentieren und Lernen schaffen und dabei wissenschaftliche
Partner:innen vom Wuppertal Institut, der TU München und der
KLU einbinden.

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSsätze	HEBEL	HYPOTHESEN
Fragmentierte Rückgabe- infrastruktur	<p>„Rückgabe ist kompliziert.“</p> <p>„Rückgabe ist immer teuer und aufwendig.“</p> <p>„Verbraucher:innen wollen kein Mehrweg“</p> <p>„Letztvertreibende tragen die alleinige Last.“</p> <p>„Die Rückgabe von Mehrweg muss so einfach werden wie das Wegschmeißen von Einweg.“</p>	<p>1. Übergreifende Rückgabe-lösung Während Mehrwegsysteme unterschiedliche Nutzergruppen ansprechen, ist es sinnvoll, Kräfte zu bündeln, um Rückgabe zu vereinheitlichen – besonders als gemeinsames Wertangebot im öffentlichen Raum.</p> <p>2. Flächendeckendere Rücknahme durch Nutzung des öffentlichen Raums Statt Rückgabe ausschließ-lich an Ausgaborte in Cafés und Restaurants zu ermöglichen, könnten Rückgabeangebote im öffentlichen Raum zum einen zu konkreter Entlastung bei lokalen Gastronomien führen und zum anderen die Rückgabe für Nutzer:innen erleichtern und somit die Akzeptanz bei beiden Zielgruppen erhöhen.</p>	<p>1. Durch die Vereinfachung und Vereinheitlichung der Rückgabemöglichkeiten (mithilfe eines anbieterübergreifenden Angebots) steigt die Convenience von Mehrweg. Das führt zu einer höheren Akzeptanz von Mehrweg To-Go. Eine höhere Akzeptanz übersetzt sich in eine höhere Nutzungsquote von Mehrweg.</p> <p>2. Rückgabe muss verdichtet werden – dabei muss unterschiedlichem Nutzungsverhalten (Mehrweg auf dem Weg zur Arbeit, auf dem Markt mit Freund:innen etc.) Rechnung getragen werden. Daraus lassen sich Rückschlüsse für eine möglichst friktionslose Rückgabe ziehen.</p> <p>3. Öffentliche Orte, die viel frequentiert werden (Knotenpunkte wie Bahnhöfe, Gastro-Hubs etc.) eignen sich besonders als Rückgabeorte.</p> <p>4. Aus anderen Infrastruktur-Piloten wissen wir, dass sinnvolle technische Lösungen und flankierende Informationskampagnen zu Rückgabeangeboten notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen sind, um das gewünschte Verhalten zu erzielen (Ergebnisse des Piloten von REFRASTRUCTURE in Haar). Zusätzlich braucht es Interventionen, die darauf abzielen, ein neues Zielverhalten (Mehrweggebinde muss im Automaten zurückgegeben werden) einzuzüben. Verhaltensimpulse (Nudges) können hier nützlich sein.</p> <p>5. Für neue, übergreifende Lösungen zwischen Wettbewerber:innen braucht es neutrale Mittler:innen, um zu gemeinsamen Wertangeboten zu kommen.</p>

Highlights

Die hohe Komplexität des Reallabors mit seinen unterschiedlichen Interventionsebenen (technische Infrastruktur – Letztvertreibende – Verbraucherbewusstsein) sowie v.a. auch die bis dato fehlende technische Lösung, erforderten eine konzentrierte Vorbereitungszeit, um technische Anforderungen zu definieren und bei allen Projektpartner:innen umzusetzen.

- Zusammenfassung der Ergebnisse mit wichtigen Learnings

Aufgrund des Projektrückzugs von kooky im Januar 2024 konnte das Reallabor in der geplanten Form nicht stattfinden. In verschiedenen Sondierungen und Iterationsschleifen konnte jedoch ein neuer Ansatz entwickelt werden: Dabei änderte sich die Grundausrichtung des Reallabors, da für eine anbieterübergreifende Rückgabe im öffentlichen Raum (mit Automaten) keine technische Alternative gefunden werden konnte. Auf Basis der erfolgreichen Piloten von reusable2Go in Mainz/Wiesbaden sollte das Reallabor 2.0 eine anbieterübergreifende Rückgabe bei Letztvertreibern schaffen (umgesetzt durch reusable2Go) und dabei gleichzeitig Ansätze des ursprünglichen Konzepts enthalten (Kommunikationsmaßnahmen & Umsetzung von Verhaltensimpulsen bei Letztvertreibern). Aufgrund von haushalterischen Herausforderungen konnte das Reallabor bislang nicht umgesetzt werden. Das Interesse der Landeshauptstadt München (und weiterer Kommunen) bleibt aber bestehen.

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Vorlaufzeiten für Infrastrukturprojekte mit technischer Integration sind lang, insbesondere das Sammeln und Einarbeiten technischer Anforderungen von zwei sehr unterschiedlichen Systemen (analog, digital) war weitaus komplexer und ressourcenintensiver als ursprünglich angenommen („technische Details“).

Zusammenarbeit zwischen Wettbewerber:innen ist kein Selbstläufer – sondern eine besonders anspruchsvolle Form der Kooperation. Viele Herausforderungen in der Vorbereitung hingen mit fehlendem Vertrauen („quality of relationship“) zusammen, insbesondere rund um Erwartungen, die nicht erfüllt wurden. Aus diesem Grund wurde die Umsetzungsallianz als neutraler Akteur von der Stadt angefragt.

Vertrauen durch Verlässlichkeit: Vertrauen kann schnell verloren gehen, wenn an der Kooperation Beteiligte nicht entsprechend gemeinsamer Vereinbarungen liefern. Als Umsetzungsallianz lag ein Schwerpunkt unserer Arbeit darauf, dieses Vertrauen wieder aufzubauen, indem Prozesse transparent gemacht und von neutraler Seite nachgehalten wurden.

Der **Digitalisierungsdruck** auf die Systemanbietenden ist hoch. Es hat sich als Herausforderung erwiesen, dass grundlegende unternehmerische Entscheidungen zur Digitalisierung des Geschäftsmodells zum Zeitpunkt des Projektstarts (der Vorbereitungszeit für das Reallabor) noch nicht getroffen waren.

Marktbedingungen:

Während des gesamten Vorbereitungszeitraums war spürbar, dass alle Mitstreiter:innen unter enormem Druck stehen, ihre Angebote im „open loop“ zu konsolidieren und/oder auszubauen. Rücknahme wurde theoretisch als relevant anerkannt – gleichzeitig wurden dafür Investitionen notwendig, die den Fokus vom laufenden Geschäft ablenkten – diese Ambivalenz prägte die gesamte Zusammenarbeit. Der Rückzug des Infrastrukturanbieters sowie der Umschwung vieler Systemanbieter:innen hin zu geschlossenen Systemen zeigte diese Tendenz mit aller Deutlichkeit noch mal auf: dass die Mehrwegangebotspflicht in offenen Systemen nicht ausgereicht hat, um Mehrweg zu stärken. Die Nachfrage hinkt hinterher und macht es herausfordernd, nachhaltige Geschäftsmodelle zu bauen, obwohl dies im Interesse der Sache ist. Stärkere regulatorische Eingriffe könnten hier unterstützen. (vgl. hier auch den Policy Brief der Umsetzungsallianz)

Politischer Wille & Finanzierung:

Kommunen haben zunehmend Interesse, Mehrweg To-Go zu fördern – häufig fehlt es aber an einer übergreifenden Vision, wie dies im Schulterschluss mit Letztvertreibern und Anbieter:innen vor Ort am besten gelingen kann. Auch ihre finanziellen Mittel sind begrenzt. Der Aufbau einer flächendeckenden Rückgabefrastruktur braucht aber verlässliche Investitionen – insbesondere in Form von Anschubfinanzierungen, die bestenfalls über Projekte hinausgehen.

NÄCHSTE SCHRITTE

- Wir beobachten starkes Interesse von Städten und Kommunen am Ausbau von Logistik und Spülinfrastrukturen für Mehrweg mit dem Ziel der Abfallvermeidung in Innenstädten.
- Es bedarf mehr Unterstützung und Begleitung der Städte darin, Akteursanalysen zu etablieren, Prozessabläufe besser zu verstehen und auf existierenden Infrastrukturen aufzubauen.
- Es braucht außerdem ein langfristiges Commitment der Stadtverwaltungen sowie die Involvierung der Abfallbetriebe.
- Die Umsetzung einer kommunalen Verpackungssteuer würde entscheidend dazu beitragen, dass Mehrweg wettbewerbsfähiger wird. Um einen regulatorischen Fleckenteppich zu vermeiden, bedarf es jedoch einer Regelung auf Bundesebene.
- Welche Incentives können zu hoher Auslastung der Infrastruktur führen? (z.B. Kombination mit VerpackSteuer)

CAP 3: Rückgabe am Empfang von Unternehmen: Unser pragmatischstes Experiment

Lead	Partner:innen	Ziel	Vorgehen
ProjectTogether	<p>Projektpartner/ Initiator:innen: ProjectTogether, Plastikfreie Stadt, CSCP, Mittelstand Digital - Zentrum WertNetzWerke</p> <p>Teilnehmende Unternehmen: Berlin: ProjectTogether (u.a.) Düsseldorf: OrthKluth Hamburg: Freshfields-Bruckhaus-Deringer Monheim: Ecolab Rostock: SIXT, InrosLackner Mikrologistik: pickshare</p> <p>Mehrweganbietende: RECUP, Relevo, Vytal, skyell / Einfach Mehrweg</p>	Wir testen, ob vereinfachte Rückgabeangebote im halb-öffentlichen Raum (nämlich bei den Arbeitgebern der Menschen, am Empfang der Unternehmen) die Akzeptanz und Nutzung von Mehrweg erhöhen.	<p>Wir gestalteten ein 4-wöchiges Experiment, in dem wir deutschlandweit, gemeinsam mit teilnehmenden Unternehmen, deren Empfangslogistik nutzten, um eine einfache Rückgabe von Mehrwegbehältnissen zu ermöglichen.</p> <p>Mitarbeitende konnten die Mehrwegbehältnisse, die sie im Umfeld (z.B. während der Mittagspause) genutzt haben, schnell und unkompliziert am Empfang zurückgeben und zwar systemübergreifend. Dabei wird der Pfand zurückgezahlt und die Abholung und Rückführung der Behältnisse durch eine:n lokale:n Mikrologistiker:in organisiert.</p> <p>Aus den Learnings wollen wir ableiten, welche Rolle Unternehmen insgesamt im Schließen von Lücken von Rückgabefrastruktur spielen können.</p>

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSÄTZE	HEBEL	HYPOTHESEN
Fragmentierte Rückgabefrastruktur	<p>„Infrastruktur ist immer teuer und aufwendig.“</p> <p>„Wenn die Rückgabe endlich besser wird, nutzen auch mehr Menschen Mehrweg.“</p>	<p>1. Nutzung von bestehender Infrastruktur Statt neue, kostenintensive Infrastrukturen aufzubauen, könnten bestehende Infrastrukturen genutzt werden: Durch ein neues Wertangebot, wie die Rückgabe von Mehrweg (z.B. über Getränkelieferanten wie bei reusable2go), entstehen zusätzliche Einnahmequellen für etablierte Infrastrukturanbieter.</p> <p>2. Aufbau regelmäßiger Routinen Mehrweg funktioniert dann gut, wenn sich neue Routinen etablieren können, die es für den:die Einzelne:n zur Normalität werden lassen, Mehrweg zu nutzen, oder sich Mehrweg in bestehende Routinen leicht integrieren lässt. To-Go wird viel im Arbeitskontext genutzt – schnell noch einen Kaffee auf dem Weg zur Arbeit trinken, schnell was holen und am Platz essen. Der Arbeitsort könnte daher ein geeigneter Umschlagsplatz für Mehrweg werden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Wir brauchen ein breites Rückgabennetz. Rückgabeangebote im halböffentlichen Raum können ein wertvolles Puzzlestück einer zukünftigen Mehrweg-Infrastruktur sein. Unternehmen sind Umschlagplätze für Menschen, vor allem Mitarbeiter:innen, die täglich Essen und Getränke konsumieren – oft in benachbarten Restaurants & LEH. Arbeitsplätze sind Orte, die von einem hohen Grad an Routinen geprägt sind. Das kann mit Blick auf neue Routinen zur Mehrwegnutzung und -rückgabe synergetisch wirken. Empfänge von Unternehmen könnten als existierende Infrastruktur zu Rückgabeorten für Mehrweg werden. Eine einfache Rückgabe könnte zu einer höheren Akzeptanz und Nutzung von Mehrweg führen.

Highlights

- Zusammenfassung der Ergebnisse mit wichtigen Learnings

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Intention-Behavior-Gap:

Der Intention-Behavior-Gap zeigte sich im Experiment sehr deutlich (Umfragen unter Mitarbeiter:innen zeigten hohe Offenheit für Mehrweg und Interesse am Angebot – die tatsächliche Nutzung blieb sehr gering).

Real existierende Hürden:

Es gab Hürden, die die Umsetzung einerseits und die Nutzung andererseits erschwert haben:

- Interne Prozesse und Strukturen (z.B. die Zusammenarbeit mit Subunternehmen am Empfang) erschweren die Integration der Projektaufgaben in den Leistungsumfang des Empfangsteams.
- Eine Pfandkasse mit Bargeld erschwert die interne Buchhaltung bei Unternehmen, da sie gesondert abgebildet werden muss. Bargeld wurde zudem an vielen Empfängen aus Sicherheitsgründen bereits gänzlich abgeschafft.
- Für die Unternehmen entstehen Kosten für die Abholung der Mehrwegbehältnisse durch die Fahrradkurier:innen. Aufgrund der kleinen Mehrweg-Chargen (d.h. den geringen Rücklauf) fallen die Stückkosten im Handling vergleichsweise hoch aus.
- Manuelle Prozesse (z.B. Erkennen des Pfandsystems, Aushändigen des Pfandgeldes) verkomplizieren die Rücknahme und machen sie personalintensiv.

Mehrweg ist kein Automatismus:

Die Mehrwegnutzung ist auch bei gut durchdachtem Infrastrukturangebot kein Selbstläufer, da andere Faktoren die tatsächliche Nutzung von Mehrweg beeinflussen.

- Ownership und proaktive Kommunikation an die Mitarbeitenden seitens der Unternehmen ist für solch ein Angebot dringend erforderlich, um das Rückgabeangebot für alle sichtbar zu machen.
- Gleichzeitig gehört es nicht zu den Kernaufgaben von Unternehmen, sich als Umschlagplatz für Mehrweg zu verstehen, weshalb eine entsprechende Kontextualisierung wichtig ist (z.B. als klar darstellbarer Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen).
- Das Experiment zielte auf eine Verhaltensveränderung ab. Vier Wochen waren dafür jedoch deutlich zu knapp bemessen. Verhaltensveränderungen brauchen Zeit, Engagement & Anreiz.

Rückgabe wichtig, aber:

- Rückgabe ist wichtig für die Convenience der Nutzer:innen.
- Die Bereitstellung von Rückgabefrastruktur erfordert jedoch hohe Anfangsinvestitionen, die sich bei geringer Nutzung nicht rechnen.
- Die Kosten für Infrastruktur und Rückwärtslogistik können reduziert werden, wenn sich die Dichte der teilnehmenden Unternehmen erhöht und somit die marginalen Kosten sinken.

Routinen brauchen Zeit:

Die Hypothese, dass sich Arbeits- und Mehrwegroutinen sinnvoll integrieren lassen und damit im Arbeitskontext ein besonders vielversprechender Use Case für Mehrweg vorliegt, lässt sich wegen der geringen Annahme des Angebots weder klar beweisen noch widerlegen.

Die Nutzung von Mehrweg in Unternehmen hängt auch vom Mehrwegangebot in umliegenden Gastronomien ab:

Wenn umliegende Gastronomiebetriebe kein Mehrweg anbieten, kann auch kein Mehrweg abgegeben werden.

NÄCHSTE SCHRITTE

Beispiel lokale Wirtschaftsförderer oder Zero Waste Agenturen – kann interessant sein, Unternehmen hier ein niedrighschwelliges Angebot zu machen, mit dem lokal Verpackungsmüll reduziert wird (z.B. als „koordinierte Mehrrückgabe in Unternehmen -as-a-Service“).

Wichtige Voraussetzungen für Anschlussprojekte:

- Es müssen technische und organisatorische Voraussetzungen gegeben sein. Optimierte Prozesse wie eine durchdachte Personalplanung am Empfang und automatisierte Rückgabesysteme – etwa mit systemübergreifenden Automaten für bargeldlose Pfandabwicklungen – erleichtern ggf. die Umsetzung.
- Die Wirtschaftlichkeit sollte durch Maßnahmen wie Routenoptimierung, gepoolte Rückgaben und Skalierung verbessert werden, um die Kosten pro Behälter zu senken.
- Je mehr Unternehmen teilnehmen, desto günstiger wird die Teilnahme für alle.
- Die Sichtbarkeit und Unterstützung des Projekts durch die Führungspersonen aus den teilnehmenden Unternehmen sind essenziell.
- In einem nächsten Schritt sollte dabei herausgearbeitet werden, inwiefern Mehrweg als Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie verstanden werden kann.
- Eine Laufzeit von mindestens drei Monaten ermöglicht routinierte Abläufe, die langfristig skalierbar sind und Anknüpfungspunkte für weitere Projekte schaffen.

CAP 4: Mehrweg: Erste Wahl

Lead	Partner:innen	Ziel	Vorgehen
ProjectTogether & WWF Deutschland	<p>Mehrweg-Systemanbieter: RECUP & REBOWL, Vytal, Revelvo, Faircup, Einmalohnebitte</p> <p>Verbände: DEHOGA</p> <p>Systemgastronomien: IKEA; Burger King, Backwerk, Back-Factory, Ditch, HaferKater, Zeit für Brot, FoodTrucks United, Bäckerei Junge, Bäckerei Ziegler, Coffee Fellows, Starbucks, Autogrill</p> <p>Wissenschaft: sustainable natives (Dr. Laura Sommer), scieneers, LEUPHANA - Universität Lüneburg, GreenNudges, CSCP</p>	Wir zeigen mit engagierten Systemgastronomien, dass Konsument:innen schon durch kleine Anpassungen in der Entscheidungsarchitektur am Point of Sale für Mehrweg zu begeistern sind – und dass eine höhere Mehrwegquote für Unternehmen machbar ist.	<p>Phase 1 - Testen Gemeinsam mit der Community entwickelten wir co-kreativ ein Portfolio von Verhaltensimpulsen („Mehrweg-Nudges“). Dieser Prozess begann mit einer breit angelegten Online-Kampagne, die über 50 Ideen generierte. Diese wurden in einem Ideen-Sprint mit 80 Teilnehmer:innen weiterentwickelt, wodurch 50 weitere Ansätze entstanden. Gemeinsam mit einem Team von Verhaltensforscher:innen wurde auf dieser Basis ein Portfolio von sieben besonders vielversprechenden Nudges entwickelt, die in die Umsetzung gehen sollten. Mit dem Team entstand auch das Design für ein Experiment, um diese Nudges gemeinsam mit Systemgastronomien deutschlandweit in die Umsetzung zu bringen. Parallel dazu erfolgte die Akquise von Systemgastronomien, wobei Kooperationsvereinbarungen mit acht Partner:innen (u. a. IKEA, Burger King, Backwerk) getroffen wurden. Das Experiment wurde zwischen September und Dezember 2023 in über 850 Restaurants deutschlandweit umgesetzt. Die Daten, die darüber – quantitativ und qualitativ – erhoben werden konnten, bildeten die Basis für eine fundierte Auswertung mit wissenschaftlichen Partner:innen, die schließlich in einem Playbook zur praktischen Umsetzung von Verhaltensimpulsen mündete.</p>

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSSÄTZE	HEBEL	HYPOTHESEN
Fehlende Nachfrage bei Konsument:innen	<p>„Konsument:innen wollen kein Mehrweg.“</p> <p>„Mehrweg ist nur für die Berliner Öko-Bubble.“</p> <p>„Mehrweg ist zu aufwendig und kompliziert in der Umsetzung.“</p> <p>„Die Systemgastronomie muss erst mal in die Verantwortung, von ihnen muss ein Veränderungsimpuls ausgehen, nicht von den kleinen, vulnerableren Individualgastronomien.“</p>	<p>1. Verhalten ist veränderbar. Es braucht Beweise, dass Konsument:innen – egal welcher Hintergrund – nicht grundsätzlich gegen Mehrweg sind.</p> <p>2. Betriebe können mit neuen Anforderungen gut umgehen. Es braucht Beweise, dass Mehrweg auch in großen, effizienzorientierten Gastronomien (vor allem Systemgastronomien) umsetzbar ist.</p> <p>3. Lernen, statt nur fordern Statt nur mit dem Finger auf Akteur:innen zu zeigen und herauszuheben, was nicht funktioniert, braucht es Angebote für Systemgastronom:innen, die es Akteur:innen leichter machen, sich auf Veränderung einzulassen.</p>	<p>1. Systemgastronomien sind Hauptumschlagplatz für Einweg. Eine Hinwendung zu Mehrweg hat besonders große Strahlkraft für die Industrie – und verspricht relevante Einsparpotenziale.</p> <p>2. Die Anwendung evidenzbasierter Verhaltensimpulse durch Gastronomien am Point-of-Sale könnte die Nutzung von Mehrweg positiv beeinflussen.</p> <p>3. Durch die co-kreative Entwicklung dieser Verhaltensimpulse stellen wir sicher, dass verschiedenste Anwendungsszenarien von Beginn an mitgedacht werden und wir zu möglichst wirksamen Nudges kommen.</p> <p>4. Durch die Begleitung durch wissenschaftliche Partner schaffen wir eine inhaltliche Fundierung und hohe Wirksamkeit sowie Glaubwürdigkeit gegenüber teilnehmenden Gastronomien.</p>

Highlights

Phase 2 – Lernen und Transfer

Im Rahmen des Projekts wurden verschiedene Lernformate für die Systemgastronomie entwickelt. Dazu gehörten bilaterale Formate zur individuellen Auswertung der Ergebnisse sowie ein Lernlabor für den kollektiven Austausch und die praxisnahe Umsetzung von Mehrwegstrategien. Parallel dazu wurden Gespräche mit weiteren Systemgastronomien geführt, um den Kreis der Teilnehmenden im Lernlabor zu erweitern und zusätzliche Partner:innen zu mobilisieren. Zudem wurde das Potenzial für weitere Experimente ausgelotet, um die gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich zu vertiefen und anzuwenden.

- Nudging-Portfolio (Projektansatz mit 7 finalen Nudges / Verhaltensimpulsen)
- Ergebnis-Präsentation zum Experiment
- Playbook „Mehrweg am Point-of-Sale“
- Lernlabor mit 12 Partnern aus der Systemgastronomie

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Phase 1

Verhalten ist veränderbar:

Unsere Kernhypothese ist bewiesen: Die Entscheidung für Mehrweg ist eine Konsumententscheidung, die schon mit kleinen Verhaltensimpulsen beeinflusst werden kann.

Starke Nudges funktionieren, aber erfordern Mut:

Dabei zeigen aber nur „starke Nudges“ (das Zielverhalten als Default) oder Kombi-Interventionen eine Wirkung auf die Mehrweg-Quote. Starke und schwache Nudges sind in der Umsetzung gleich aufwendig. Einige Nudges wurden in der Wahrnehmung der Systemgastronomien jedoch als aufwendiger bzw. riskanter eingeschätzt. So gab es aus unserer Sicht eine Korrelation zwischen „mutigen“ Nudges, die auch in Kundenroutinen eingriffen, und Nudges, die ausschließlich zur Erhöhung der Quote führen.

Mehrweg als „Change-Thema“ der Organisation:

Die Organisationsstruktur und -kultur hat großen Einfluss auf den Erfolg (z.B. gut funktionierende Kommunikationskanäle vom Management auf Ebene der Filialen, von Filialleitung zum Kasenpersonal, es braucht „Leadership für Mehrweg“).

Phase 2

Das Playbook schafft Aufmerksamkeit:

Das Playbook als Format – zielgruppenspezifisch aufbereitet – stößt durch seine hohe Praxisorientierung auf Interesse in der Industrie.

Interesse vs. Aktion:

Interesse am Playbook und an Lernformen übersetzt sich nicht automatisch in Handeln, d.h. in konkrete commitments.

Transfer vs. Skalierung:

Der Nudging-Ansatz ist nicht so einfach skalierbar wie vermutet. Die Einführung von Nudges erfordert sorgfältige Vorbereitung. Lern- und Transferangebote helfen, um mit Unternehmen im regulären Austausch zum Thema zu bleiben – das ist aber nicht ausreichend für mutige Experimente und Selbstverpflichtungen.

NÄCHSTE SCHRITTE

Der Beweis, dass Konsument:innen bereit sind, zu Mehrweg zu greifen, reicht allein nicht aus, sondern ist vielmehr ein Einfallstor.

Mehrweg-Enthusiast:innen in Systemgastronomien gibt es – aber ohne den Business Case für Mehrweg oder anderen Handlungsdruck von außen (Regulierung) ist es schwer, intern für Mehrweg zu überzeugen – trotz MAP.

Im nächsten Schritt wäre daher besonders spannend:

- Erweiterung des Bündnisses um weitere Systemgastronomien – in Anbetracht der anstehenden PPWR wird in Zukunft der Verzehr vor Ort in Mehrweg verpflichtend sein.
- Unterstützung von Mitarbeitenden (internen Change Makern), Mehrweg intern zu stärken / intern Allianzen zu bauen („making the case“).
- Co-kreative Entwicklung und Umsetzung weiterer (z.B. kommunikativer) Maßnahmen / Experimente, die „Mehrweg als Default“ in Restaurants austesten.

CAP 5: Informationsplattform: Wegweiser Mehrweg

Lead	Partner:innen	Ziel	Vorgehen
WWF Deutschland	Beirat: DBU, Project Together, WWF Deutschland, Mehrwegverband, Verband kommunaler Unternehmen, Kirchheim unter Teck, Relevo	Ziel ist es, die Hauptanlaufstelle rund um das Thema Mehrwegangebotspflicht zu werden und möglichst vielen den Einstieg in Mehrweg zu erleichtern, indem alle relevanten Informationen gebündelt zur Verfügung stehen und kurze Guides die wichtigsten Schritte zur Umsetzung aufzeigen.	Um Kommunen und Letztvertreibende bei der Implementierung und Stärkung von Mehrweg bestmöglich zu unterstützen, wurden spezifische Informationsbedarfe der einzelnen Zielgruppen erhoben. Zudem wurde ein Stakeholder-Beirat zur Validierung der Inhalte gebildet, der kontinuierlich neue Dokumente sichtet und entscheidet, ob sie auf die Plattform kommen. Schließlich wurde die Plattform selbst erstellt. Diese wird kontinuierlich optimiert. Der Roll-Out der Plattform erfolgte über relevante Kanäle (u.a. den On-the-Go Community Call der Umsetzungsallianz, aber auch über Partner:innen und die Industrie). Regelmäßige Updates, das Befüllen der Plattform und die Verbesserung der Suchfunktion sichern die langfristige Qualität und Relevanz der Plattform.

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSsätze	HEBEL	HYPOTHESEN
Informationsdefizit	<p>„Es ist völlig unklar, wie das mit der Mehrwegangebotspflicht funktionieren soll und was wirklich gesetzlich notwendig ist.“</p> <p>„Mehrweg ist kompliziert. Man muss wahnsinnig viel beachten in der Umsetzung.“</p>	<p>1. Informationsbündelung Es braucht einen Ort, wo verlässlich die relevantesten Informationen für verschiedene Zielgruppen aufbereitet sind.</p> <p>2. Kuratierung und Validierung Dabei mangelt es im Netz nicht an Informationen. Vielmehr gibt es ein Überangebot, so dass es schwierig ist, zu navigieren – gerade wenn man eigentlich Mehraufwände für den eigenen Betrieb vermeiden will.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine Informationsplattform, die verlässliche, vor allem aber gut kuratierte und von Expert:innen validierte Informationen zur Mehrwegumsetzung bündelt, schließt die aktuelle Informationslücke. 2. Wer besseren Zugang zu Informationen hat, ist eher gewillt, Mehrweg im Betrieb umzusetzen. 3. Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Informationsbedarfe. (Letztvertreibende z. B. eher umsetzungsorientiert und pragmatisch, Städte und Kommunen eher anknüpfend an rechtliche Situation.) 4. Eine Plattform muss daher sehr zielgruppenorientiert und mit guter Nutzerführung überzeugen.

Highlights

Für die Umsetzung wurde ein Kampagnenfilm produziert und eine digitale Plattform für die Challenge erstellt. Ein Live-Event wurde zwar ausgelotet, jedoch nicht realisiert. Die Kooperation mit Ströer sorgte für deutschlandweite Sichtbarkeit durch digitale Werbeflächen (6.000 Screens, über 300 Mio. Kontakte). Der offizielle Kampagnenstart am 10. Oktober 2023 beinhaltete den Launch des Kampagnenfilms, Sharepics für die Community, zahlreiche Posts und Stories in den Sozialen Medien unter dem Hashtag #MehrMehrweg und die Aktivierung der Challenge. Der Mehrwegherbst bündelte diese Maßnahmen und förderte die Umsetzung eigener Initiativen aus dem Netzwerk heraus, um die Aufmerksamkeit für Mehrweg-Lösungen nachhaltig zu stärken.

- Digitale Plattform: Wegweiser Mehrweg
 - regelmäßiges Screening neuer relevanter Dokumente
 - regelmäßige Mehrweg-News auf der Aktuelles-Seite
- Beirat, bestehend aus sechs Mitgliedern, regelmäßiger Austausch in Meetings

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

NÄCHSTE SCHRITTE

Agile Herangehensweise funktioniert:

Ein konzentriertes Aufsetzen einer solchen Plattform mit Fokus auf die Kernfunktionalität ist in relativ kurzer Zeit möglich (erster Prototyp lag schnell vor).

Kuratierung schafft Glaubwürdigkeit:

Beirat schafft grundsätzlich Glaubwürdigkeit – wird aber noch nicht als Alleinstellungsmerkmal sofort wahrgenommen

Wirkung bislang begrenzt:

Die Plattform alleine reicht nicht aus, um Unternehmen in die Umsetzung zu bekommen.

- Es braucht smarte „Roll-Out-Strategien“, um die richtigen Zielgruppen – insb. Gastronomen und Veranstalter:innen – damit zu erreichen.
- Bekanntmachung (und Betrieb) braucht Zeit, kontinuierliche Energie und eine adaptive Kommunikationsstrategie.

- Es braucht eine kontinuierlich gut vernetzte Kommunikationskampagne, um den Wegweiser in die Breite zu bringen.
- Es müssen Informationen in anderen Medien und Kanälen besser integriert werden.

CAP 6: CAP Mehrweg x Labor Tempelhof

Partner:innen

Projektpartner:in:
Cradle2Cradle NGO

Letztvertreibende:
LOFT Concerts,
GTB (Catering)

Systemanbieter:
Vytal

Wissenschaft:
Kühne Logistics University

Ziel

Das Projekt „Labor Tempelhof x Mehrweg“ hatte das Ziel, Einwegverpackungsmüll bei Großveranstaltungen radikal zu reduzieren. So sollten im August 2024 drei Konzerte mit über 150.000 Besucher:innen der bekannten deutschen Band „Die Ärzte“ zu 100% in Mehrweg organisiert werden – sowohl für Becher als auch, und dies ist bislang unüblich, für Essensverpackungen. Das CAP wollte so auch für andere Großveranstalter:innen aufzeigen, dass und wie genau die Umsetzung von Mehrweg gelingen kann.

Vorgehen

Das Labor Tempelhof bot eine außergewöhnliche Möglichkeit, innovative Prozesse, Produkte und Lösungsansätze auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Auf Anfrage der Cradle2Cradle NGO wurden wir eingeladen, im Labor Tempelhof dabei zu unterstützen, dass Verpackungsmüll reduziert und Mehrweg umgesetzt wird. Unsere Rolle war dabei die eines engen, fachlichen Beraters für den Veranstalter LOFT Concerts, der über Mehrwegmythen aufklärt und Handlungsoptionen (z.B. Wahl des Mehrwegsystems, Zieldefinition, Rückgabelogistik) aufzeigt.

Während der Konzerte unterstützten wir die Umsetzung vor Ort durch die Bereitstellung von Freiwilligen aus der Umsetzungsallianz, die Koordinierung der Mehrwegabläufe und unterstützten die wissenschaftliche Begleitung der KLU (Fokus: Optimierung logistischer Prozesse und Akzeptanz bei den Besucher:innen) bei der Datenerhebung.

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSsätze	HEBEL	HYPOTHESEN
Fehlende Bereitschaft von Letztvertreibern	<p>„Mehrweg ist zu teuer für Großveranstaltungen.“</p> <p>„Mehrweg ist zu kompliziert für Caterer auf Großveranstaltungen – der Druck ist zu hoch für komplexe Rückgabeprozesse.“</p> <p>„Es gibt doch schon so viele kompostierbare Lösungen, die einfacher und günstiger sind.“</p>	<p>1. Großveranstaltungen als zentrale Umschlagplätze Großveranstaltungen sind wichtige Umschlagplätze für Einwegverpackungen – eine Umstellung auf Mehrweg im geschlossenen Kreislauf würde sehr schnell, sehr viel Einwegverpackungen reduzieren und birgt daher enormes Veränderungspotenzial.</p> <p>2. Lernen, statt nur fordern Wie schon bei Mehrweg: Erste Wahl können kleine, begleitete Experimente helfen, erste Schritte in Richtung Veränderung zu gehen.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Mehrweg auf Veranstaltungen ermöglicht einen Zugang zu einer Zielgruppen außerhalb der Öko-Bubble. Mit fachlichem Wissen und persönlicher Begleitung können Großveranstalter:innen überzeugt werden und real existierende Mythen (z.B. zu angeblichen Alternativen) abgebaut werden. Wenn das Personal gut geschult ist und die Prozesse stehen, wird Mehrweg sowohl von Gästen als auch von den Catering-Anbieter:innen gut angenommen. Gute Erfolgsbeispiele führen dazu, dass andere Großveranstalter:innen ermutigt werden, mitzuziehen. Wir erhalten wesentliche Erkenntnisse zur erfolgreichen Umsetzung von Mehrweg auf dieser Art von Veranstaltungen, erkennen so die Umsetzungshürden und können Learnings fundierter sammeln.

Highlights

Alle Beobachtungen und Erkenntnisse wurden umfassend dokumentiert und fließen in eine Case Study / ein Handbuch, das auch anderen Großveranstalter:innen helfen kann, Großveranstaltungen in Mehrweg umzusetzen.

Über 59.000 Einweggebinde konnten durch das Modellprojekt eingespart werden.

In einem ersten Lernlabor im Dezember 2024 wurden die Ergebnisse mit 30+ Großveranstalter:innen geteilt und ausgelotet, wo Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit innerhalb der Veranstaltungsindustrie besteht. (ggf. einen gemeinsamen Standard zu setzen)

- Handbuch mit den Erfahrungen aus der Umsetzung von Mehrweg bei Labor Tempelhof für die Veranstaltungsindustrie
- Sonderpreis des Deutschen Nachhaltigkeitspreises
- Über 30 interessierte Veranstalter:innen an einem Bündnis für Mehrweg auf Großveranstaltungen (u.a. mit Berlinale und Karneval der Kulturen)

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Mehrweg auf Großveranstaltungen hat Potenzial – und ist umsetzbar:

Gerade angesichts geringer Mehrwegquoten im öffentlichen Raum ergeben sich hier – in geschlossenen und halbgeschlossenen Räumen wie Konzerten, Festivals und anderen Großveranstaltungen – signifikante Skalierungspotenziale für Mehrweg. Vorgaben (in diesem Fall: Mehrweg only) lassen sich konsequent umsetzen und Abläufe schnell an reales Nutzerverhalten anpassen.

Positive Resonanz:

Umfragen vor Ort zeigten, dass das Mehrwegsystem bei den Besucher:innen sehr gut ankam und in Bezug auf Komfort, Qualität und Nachhaltigkeit als extrem positiv wahrgenommen wurde. Rund 98 % der Befragten bewerteten die Mehrweg-Umsetzung als sehr gut oder gut. Auch der Rücknahmeprozess überzeugte: 80 % empfanden ihn als einfach. Mehr als 90 % des Mehrweggeschirrs und -bestecks wurde zurückgegeben, ein erfolgreicher erster Anlauf!

Einweg-Mythen:

Wie bereits in unserem Policy Brief der Umsetzungsallianz dargelegt, existieren viele Mythen, es gäbe nachhaltigere, günstigere Alternativen (insbesondere „kompostierbare“ Verpackungen, die heute aber in klassischen Kompostieranlagen nicht verarbeitet werden können).

Frühe Entscheidung für ambitionierte Ziele:

Eine klare Entscheidung für Mehrweg vereinfacht die Planung und erhöht die Erfolgsaussichten. Eine solch klare Entscheidung ermöglicht es, alle Prozesse stringent auf Mehrweg auszurichten, wodurch Abläufe vereinfacht und Ressourcen gezielt gebündelt werden können.

Höherer Aufwand für Personal & Kommunikation:

Mehrweg ist personalaufwendiger und bedarf mehr Kommunikation davor und während der Umsetzung der Veranstaltung. Dies muss durch die Veranstalter:innen klar artikuliert sein und entsprechend vorausschauend geplant werden.

Neutrale Begleiter:innen geben Sicherheit:

Das Projekt hat gezeigt, dass sich Veranstalter:innen, die sich einem Thema neu zuwenden, gestärkt fühlen, wenn neutrale Mittler den Prozess begleiten. So wurden ambitionierte Ziele überhaupt erst intern darstellbar.

Die Industrie ist bereit:

Wirklich positiv überrascht waren wir von der positiven Resonanz des ersten Lernlabors – mit über 30 Großveranstalter:innen aus der Szene, mit vielem, was Rang und Namen hat, zeigt sich: Viele Veranstalter:innen sind schon bereit und suchen nach passender Begleitung, um sich nachhaltiger aufzustellen.

NÄCHSTE SCHRITTE

In einem ersten Lernlabor im Dezember 2024 wurden Ergebnisse aus dem CAP Labor Tempelhof x Mehrweg mit 30+ Großveranstalter:innen aus ganz Deutschland geteilt und das Interesse für eine engere Zusammenarbeit für ähnliche Modellprojekte ausgelotet. Anvisiert ist ein Bündnis an motivierten Großveranstalter:innen, die 2025+ in ihrem Wirkungsbereich anfangen, ähnliche Modellprojekte zu starten und miteinander voneinander zu lernen.

CAP 7: Profitabilität von Mehrweg To-Go

Partner:innen

Projektpartner:innen:
Boston Consulting Group (BCG)

Verbände:
DEHOGA Bundesverband

Zivilgesellschaft:
Rehab Republic

Letztvertreibende:
Café Heimisch (Köln), Da Dong (Berlin), Hashtag Café (Berlin), Entsorgungsbetriebe Stadt Konstanz

Ziel

Wir brauchen belastbare Zahlen, Daten und Fakten sowie gute Beispiele, die Auskunft darüber geben, ab wann Mehrweg To-Go für Letztvertreibende die ökonomisch attraktivere Option gegenüber Einweg ist. Wir loten Kanäle aus, um diese Informationen einem breiten Netzwerk an Letztvertreibenden zugänglich zu machen.

Vorgehen

Wir initiierten ein 6-wöchiges Collective-Action-Projekt mit der Boston Consulting Group (BCG). In diesem Rahmen wurden 30+ Studien verglichen, 10 Interviews durchgeführt und 5 Case Studies erstellt, um besser zu verstehen, welche Kosten bei Letztvertreibenden durch die Mehrwegnutzung entstehen. Es wurden Kostenfaktoren für Mehrweg aufgeschlüsselt und geschätzt.

HERAUSFORDERUNG	GLAUBENSÄTZE	HEBEL	HYPOTHESEN
Informationsdefizit & fehlende Bereitschaft bei Letztvertreibenden	<p>„Mehrweg ist teurer als Einweg.“</p> <p>„Mehrweg ist aufwendiger.“</p> <p>„Mehrweg ist immer nachhaltig.“</p> <p>„Nur die gesetzliche Pflicht kann helfen, Mehrweg zu etablieren.“</p>	<p>1. Wirtschaftlichkeit Wie in allen Nachhaltigkeitsfeldern reicht es nicht aus, nur intrinsisch motivierte Akteur:innen zu gewinnen. Wenn neue Praktiken (wie Mehrweg) in die Breite kommen sollen, braucht es solide ökonomische Argumente.</p> <p>2. Kooperation mit Branchenvertreter:innen Die Zusammenarbeit mit der DEHOGA hat das Potenzial, Breitenwirksamkeit zu erreichen.</p>	<p>1. Mehrweg kann wirtschaftlicher als Einweg sein, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind.</p> <p>2. Wir brauchen Daten, die als Diskussionsgrundlage mit der Gastronomie belastbar sind.</p> <p>3. Es braucht starke Partnerschaften mit etablierten Akteur:innen, die Gastronom:innen in der Breite erreichen.</p>

Highlights

All diese Zahlen und Erkenntnisse fanden zudem Eingang in einen Mehrweg-Vergleichsrechner, welcher der DEHOGA zur Verfügung gestellt wurde. Darüber hinaus wurden Nachhaltigkeitsberater:innen der DEHOGA geschult. Gastronom:innen in der Entscheidungsfindung mit diesen Zahlen zu unterstützen. Es wurden der ökologische Impact für Mehrweg vs Einweg modelliert (LCA) und finanzielle Business Cases für drei verschiedene Mehrwegszenarien entwickelt.

- Präsentation mit allen Gesamtergebnissen, inkl.
 - Mehrweg-Vergleichsrechner für Gastronomien
 - Aufschlüsselung der Kostenfaktoren für Mehrweg
 - Modellierung für verschiedene Mehrweg-Szenarien
 - Modellierung LCA für Mehrweg
 - Schulung für DEHOGA Nachhaltigkeitsmanager:innen

WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

Mehrweg ist nur unter bestimmten Bedingungen ökologischer als Einweg:

Das Material der Mehrwegbehälter, die Anzahl der Wiederverwendungen sowie die Effizienz der Logistik und Reinigung spielen eine entscheidende Rolle. Mehrweg kann, unter den richtigen Umständen, die Abfallmenge um bis zu 75 % reduzieren und dabei helfen, Wasserverbrauch und CO₂-Ausstoß zu verringern.

Nachfrage ist veränderbar:

Um die niedrige Akzeptanz von Kund:innen zu heben, bedarf es eines breit verfügbaren Angebots, hoher Sichtbarkeit und regelmäßiger Kommunikation. Nudging-Kampagnen zeigen, dass die Mehrwegquote punktuell um >10 % allein über Nudges gehoben werden kann. Gastronomienahe Beratung & Initiativen spielen eine zentrale Rolle.

Keine generelle Aussage möglich:

Der Aufwand und die Kosten für Mehrweg hängen vom gewählten System ab. Fallbeispiele zeigen, dass Gastronom:innen mit Mehrweg Kosten sparen und gleichzeitig den Aufwand gut in etablierte Abläufe integrieren können. Dennoch gilt zu beachten, dass Mehrwegsysteme oft teurer sind als Einweg, solange externe Kosten nicht eingerechnet werden und die Systeme nicht skaliert sind.

NÄCHSTE SCHRITTE

Die Ergebnisse werden Gastronomen:innen jetzt zugänglich gemacht. In 3-6 Monaten wird die DEHOGA evaluieren, wie das Beratungsangebot angenommen wurde. Als Umsetzungsallianz eruieren wir noch, ob und welche weiteren Cases berechnet werden könnten – und wie diese Erkenntnisse noch nutzbar gemacht werden können.

Speziell für die Systemgastronomie besteht das Angebot, kommendes Jahr im Rahmen eines Sprints mit unserer Begleitung eigene ökonomische Rentabilitätsberechnungen zu erstellen.

Umsetzungsallianz
mehrweg. einfach. machen.

Initiiert von:

WWF Deutschland
Reinhardtstraße 18
10117 Berlin

ProjectTogether gGmbH
Karl-Liebknecht-Straße 34
10178 Berlin

Mehrwegverband Deutschland
Moorweidenstr. 7
20148 Hamburg

kontakt@mehrweg-einfach-machen.de

**mehrweg.
einfach.
machen.**

Initiiert von



project
together

