

Foto von Lovisa Kullman  
Kearney, Stockholm

## Kein Königsweg

Warum Zirkularität im europäischen informellen Essensektor (IEO) mit einem Lösungsmix erreicht werden kann

KEARNEY

Es gibt keinen Königsweg, um Europas wachsendes Volumen an Verpackungsabfällen im IEO-Sektor zu reduzieren.

Um Zirkularität in diesem Sektor zu erreichen, müssen wirtschaftliche, ökologische und verbraucherbezogene Ergebnisse in Einklang gebracht werden. Dieses Ziel kann nur durch eine Kombination von Lösungen erreicht werden, die auf jedes Konsumformat (Dine-in und Take-away) zugeschnitten sind. Unsere umfassende Studie über die Auswirkungen in ganz Europa hat gezeigt, dass ein eindeutiger Bedarf an Rechtsvorschriften besteht, die den Sektor in Richtung Kreislaufwirtschaft bewegen. Ein maßgeschneiderter politischer Rahmen ermöglicht hier eine Harmonisierung auf europäischer Ebene.

Europa hat es bisher verpasst, Zirkularität zu erreichen, da Gesetze verabschiedet wurden, die branchenspezifische Geschäftsmodelle, betriebliche Anforderungen und Verbraucherverhalten nicht in vollem Umfang berücksichtigen. Dies hat zu komplexen und suboptimalen Lösungsansätzen geführt, die schwer zu implementieren, zu messen und zu verfolgen sind – und die letztendlich erfolglos blieben.

Um dem entgegenzuwirken, hat die Europäische Union (EU) die Verpackungs- und Verpackungsabfallrichtlinie (PPWD) überarbeitet. In der überarbeiteten Verordnung zu Verpackungen und Verpackungsabfällen (PPWR) haben die EU-Gesetzgeber verschiedene Optionen zur Verbesserung der Zirkularität im IEO-Sektor festgelegt, darunter aktualisierte Recycling- und Wiederverwendungsziele.

**Um Zirkularität im IEO-Sektor zu erreichen, müssen wirtschaftliche, ökologische und verbraucherbezogene Ergebnisse in Einklang gebracht werden.**

## **Die Besonderheiten der Branche bringen sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich**

Mit einem Anteil von mehr als einem Prozent an der Gesamtbeschäftigung in Europa spielt der IEO-Sektor eine Schlüsselrolle in der europäischen Wirtschaft. Die Branche weist eine Reihe einzigartiger geschäftlicher, betrieblicher und verbraucherbezogener Merkmale auf: Sie ist stark fragmentiert, mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die mehr als zwei Drittel des Sektors mit mehr als 320.000 Einzelunternehmern ausmachen. IEO-Konsumenten haben auch ganz andere Ansprüche als die Kunden in der breiteren Gastronomie: Sie erwarten Schnelligkeit, Erschwinglichkeit (der Durchschnittspreis einer IEO-Mahlzeit liegt bei etwa 4 €) und vor allem Bequemlichkeit. Der Außer-Haus-Konsum macht mehr als 70 Prozent des Branchenumsatzes aus, wobei die Tendenz steigend ist.

Aufgrund dieser einzigartigen Merkmale bringt die Einführung wirksamer zirkulärer Lösungen in großem Maßstab mehrere Herausforderungen mit sich. Dazu gehört auch die Ermittlung einer effektiven Kombination von zirkulären Lösungen für eine von KMU dominierte Branche mit Verpackungen, die Lebensmittelstandards und Sicherheitsanforderungen erfüllen müssen. Darüber hinaus weist die unterentwickelte Abfallinfrastruktur zum Sammeln, Sortieren und sachgerechten Entsorgen von Abfällen Einschränkungen auf. Auch ist die Branche durch Verbraucherverhalten geprägt, auf das nur schwer Einfluss zu nehmen ist (insbesondere im Bereich Take-away, wo die Sichtbarkeit und Kontrolle über das Verbraucherverhalten stark begrenzt ist). Es gibt jedoch klare Lösungsansätze, darunter der Aufbau auf bestehenden Kreislaufsystemen wie Recycling und ihre Skalierung, das Potenzial kompostierbarer Verpackungslösungen, und schließlich das Testen und die Einführung der Wiederverwendung von Verpackungen ausgewählter Artikel für bestimmte Konsumformate.

## **Bewertung der Auswirkungen verschiedener zirkulärer Lösungen in den Bereichen Take-away und Dine-in**

Diese Studie wurde entwickelt, um einen faktenbasierten Dialog zwischen Interessengruppen zu erleichtern. Sie simuliert verschiedene Szenarien, um die wirtschaftlichen, ökologischen und verbraucherbezogenen Auswirkungen von drei verschiedenen Kreislaufsystemen und spezifischen Lösungen zu bewerten und zu quantifizieren – **Reduzieren/Ersetzen (Kompostieren), Wiederverwenden (indexiert auf vorgeschlagene PPWR-Ziele) und Recyceln** – sowohl im Restaurant als auch in Take-aways (siehe Seitenleiste: Wichtige Erkenntnisse für weitere Einzelheiten auf der nächsten Seite).

# Wichtigste Erkenntnisse

## Take-away

Unsere Studie kommt zu dem Schluss, dass **wiederverwendbare Konsummodelle** aufgrund folgender Faktoren **nicht** in Formaten für den Außer-Haus-Verzehr für den europäischen IEO-Sektor implementiert werden sollten:

- die **von dieser Studie prognostizierten** negativen Umweltauswirkungen (Anstieg von Kunststoffabfällen, Wasser- und Energieverbrauch sowie Treibhausgasemissionen)
- die erforderlichen **erheblichen Vorabinvestitionen** und laufenden Betriebskosten
- die **Gesamtauswirkungen** auf das **Verbrauchererlebnis** und ein potenziell **erhöhtes Lebensmittelsicherheitsrisiko**

Im Gegensatz dazu scheinen sowohl **Recycling-** als auch **Kompostierungslösungen** ein hohes Potenzial zu haben – wenn auch in unterschiedlichem Umfang und wahrscheinlich in unterschiedlichen Zeiträumen.

## Dine-in

**Alle in dieser Studie untersuchten Zirkularitätslösungen können eine Rolle für den Konsum im Restaurant spielen**, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die größten Chancen für die Zukunft liegen in folgenden Bereichen:

- Priorisieren der **Skalierung** von Recyclinglösungen und Infrastruktur
- Weitere **Erforschung der Kompostierung** für ausgewählte Verpackungsartikel, die stark mit Lebensmitteln kontaminiert oder von zu geringer Qualität sind, um sie zu recyceln
- Einführung und weitere **Tests für wiederverwendbare Verpackungen** für ausgewählte Artikel, wenn dies durch ökologische und wirtschaftliche Argumente gestützt wird

## Lösungen

Um die Zirkularität in den Segmenten „Take-away“ und „Dine-in“ zu gewährleisten, ist ein Mix von Lösungen angezeigt (siehe Abbildungen 1 und 2).

Abbildung 1  
**Die besten Ergebnisse für die Umwelt werden durch einen Lösungsmix erzielt**

<sup>1</sup> Repräsentiert eine Vielzahl von Lösungen: Recycling, Kompostierung oder kombiniert (z. B. Wiederverwendung für Becher, Kompostierung für Servietten/Wraps und verbessertes Recycling für den Rest des Portfolios). Mittelpunkt der prognostizierten Auswirkung angenommen.

<sup>2</sup> Die Baseline für das Jahr 2030 im IEO-Sektor, berechnet durch Extrapolation der Abfalldaten aus dem Jahr 2021 und unter der Annahme, dass sich Innovationen, Ressourcen oder Abfallbewirtschaftungstechniken bis 2030 nicht ändern.

<sup>3</sup> Obligatorische Wiederverwendungsziele gehen von einer 100-prozentigen Wiederverwendung über das gesamte Verpackungsportfolio hinweg aus.

Quellen: Simapro, EPA, Kearney-Analyse

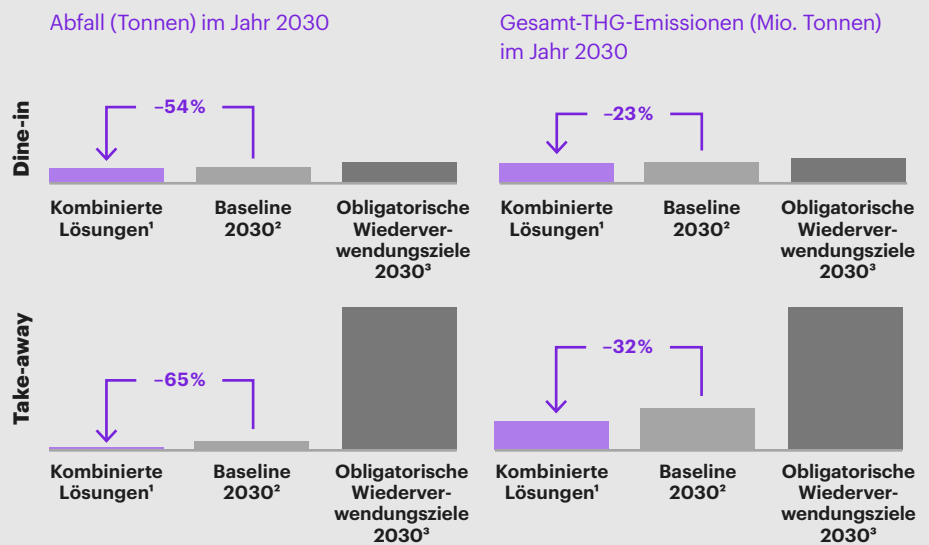
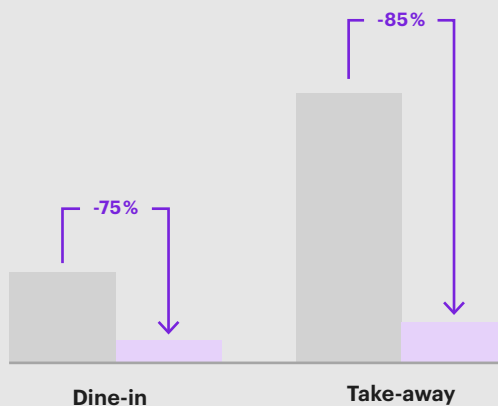


Abbildung 2  
**Eine Reihe kombinierter Lösungen ist außerdem deutlich kostengünstiger als Einzellösungen wie die Wiederverwendung**

● Verbindliche Wiederverwendungsziele 2030

● Kombinierte Lösungen

**Beispiel:** Erforderliche Vorabinvestitionen zur Skalierung von Kreislauflösungen (Mrd. EUR)



### 1. Reduzieren/Ersetzen

- Innovationen beim **Verpackungsdesign**
- **Infrastrukturanforderungen** zur Skalierung der Kompostierung

### 2. Wiederverwendung

- **Sammeln, Waschen/Trocknen, Transport** im Maßstab
- Verfügbarkeit von **Kunststoffverpackungen**

### 3. Recycling

- **Recycling-Innovationen** bei Sammel- und Sortiertechniken
- **Annahme von wiederverwertbaren Abfällen** durch Müllsortieranlagen
- Verbesserte **Recyclingquoten**

Source: Kearney analysis

# Lösungen für eine zunehmend kreislaufforientierte Zukunft

Das Erreichen der Zirkularität für den IEO-Sektor bei gleichzeitiger Ausgewogenheit der wirtschaftlichen, ökologischen und verbraucherbezogenen Ergebnisse hängt von faktenbasierten koordinierten Maßnahmen der politischen Entscheidungsträger Europas ab. Unsere Studie kommt zu einem klaren Ergebnis: Nur ein maßgeschneiderter Ansatz mit mehreren Lösungen wird es Europa ermöglichen, seine Ambitionen in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft zu erfüllen.

- **Durch die Skalierung bestehender Kreislaufösungen und Know-how, wie z. B. Recycling, können bessere wirtschaftliche, ökologische und verbraucherbezogene Ergebnisse erreicht werden.** Kreislaufösungen im IEO-Sektor müssen die erhebliche Bedeutung des Außer-Haus-Verzehrs berücksichtigen. Die Verbesserung des Recyclings zeigt kurzfristig die positivsten Ergebnisse für die Umwelt, insbesondere im Bereich Take-away. Hier gehen wir davon aus, dass Wiederverwendungsmodelle zu negativen Auswirkungen auf die Umwelt führen würden.
- **„Pauschale“ zirkuläre Lösungen und Ziele, wie z. B. Wiederverwendungsvorschriften, können negative wirtschaftliche, ökologische und verbraucherbezogene Ergebnisse für den europäischen IEO-Sektor haben.** Eine Einführung von Wiederverwendungsmodellen über alle Verpackungsarten und -kanäle hinweg wird voraussichtlich zu höheren Abfallmengen und einem starken Anstieg des Kunststoffabfalls führen (Wiederverwendungsmodelle setzen häufig auf dickere Kunststoffmaterialien, da Verpackungen vor der Entsorgung mehreren Wasch- und Trocknungszyklen unterzogen werden müssen). Darüber hinaus würde dies auch zu einem Anstieg der Treibhausgasemissionen und einer zusätzlichen Belastung der Wasser- und Energiesysteme führen (sind diese doch in mehreren europäischen Ländern bereits unter Druck). Wir gehen davon aus, dass „pauschale“ Lösungen negative Auswirkungen auf die Umwelt haben und sich nachteilig auf die gesamte Wertschöpfungskette auswirken, ohne die Zirkularität in der Branche zu verbessern.

- **Europa muss die Investitionen und die parallele Einführung von Lösungen zum Reduzieren/Ersetzen und Wiederverwenden beschleunigen.** Recycling allein wird nicht ausreichen, um das erforderliche Maß an Zirkularität für den IEO-Sektor voranzutreiben. Europa muss eine Reihe alternativer Lösungen prüfen, beginnend mit der Nutzung vorhandener kompostierbarer Verpackungstechnologien und dem Ausbau der Infrastruktur zur Unterstützung der kompostierbaren Wertschöpfungskette. Auch sollten Lösungen zur Wiederverwendung in Dine-in-Formaten und für bestimmte Verpackungsarten ermittelt werden.
- **Die Umsetzung der Ambitionen Europas in Bezug auf Zirkularität und die Einführung der richtigen Lösungen im IEO-Sektor erfordert eine Koalition verschiedener Interessengruppen.** Die Skalierung mehrerer zirkulärer Lösungen bedingt einen ganzheitlichen Ansatz, der das gesamte Ökosystem miteinbezieht. Die Interessengruppen – einschließlich des privaten, öffentlichen und zivilen Sektors – müssen über die komplette Wertschöpfungskette hinweg in die Pflicht genommen werden und zusammenarbeiten, um kombinierte Lösungen zu entwickeln, die eine effiziente und wirkungsvolle Zirkularität gewährleisten.

Da die Dynamik zugunsten einer wachsenden Kreislaufwirtschaft anhält, benötigt Europa einen soliden politischen Rahmen, um die richtige Mischung von Zirkularitätslösungen zu bewerten, auszuwählen und zu skalieren. Gleichzeitig gilt es, eine rechtliche Harmonisierung auf europäischer Ebene sicherzustellen. Jetzt ist die Zeit dafür gekommen.

**Nur ein maßgeschneiderter, lösungsübergreifender Ansatz versetzt Europa in die Lage, seine Ambitionen im Bereich der Kreislaufwirtschaft zu erfüllen.**

# Verfasser



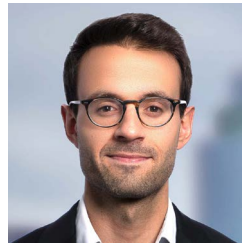
**Johan Aurik**  
Ehrenvorsitzender, Brüssel  
johan.aurik@kearney.com



**Anna Bexell**  
Partner, Stockholm  
anna.bexell@kearney.com



**Xavier Mesnard**  
Partner, Paris  
xavier.mesnard@kearney.com



**Afonso de Brito Canelas**  
Consultant, London  
afonso.canelas@kearney.com

Die Verfasser danken Ulvi Abdullazada, Beth Bovis, Carsten Gerhardt, Mohamad Keaik, Lovisa Kullman, Dominik Leisinger, Felix Muyldermans, Lovisa Sjoqvist und Attila Turos für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Bericht.

Kearney ist ein führendes globales Managementberatungsunternehmen. Seit fast 100 Jahren sind wir ein vertrauenswürdiger Berater für C-Suites, Regierungsbehörden und gemeinnützige Organisationen. Unsere Mitarbeiter machen uns zu dem, was wir sind. Wir sind bestrebt, den Unterschied zwischen einer großen Idee und deren Umsetzung zu machen, und verhelfen unseren Kunden zum Durchbruch.

**kearney.com**

Für weitere Informationen, die Genehmigung zum Nachdruck oder zur Übersetzung dieser Arbeit und alle andere Korrespondenz senden Sie bitte eine E-Mail an [insight@kearney.com](mailto:insight@kearney.com). © 2023, A.T. Kearney, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

**KEARNEY**

