

SCHLUSS MIT DER LEBENSMITTELVERSCHWENDUNG

WAS DER EINZELHANDEL DAZU BEITRAGEN KANN



SCHLUSS MIT DER LEBENSMITTELVerschwendung

Nachhaltiges Handeln und damit auch die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung hat bei den meisten Einzelhandelsunternehmen einen hohen Stellenwert, zumal dieses Thema viel Aufmerksamkeit in Politik und Medien genießt. Zahlreiche Einzelhändler haben Programme zur Reduzierung ihrer Abfälle gestartet; einige äußern sich sehr prononciert. So sagte Philip Clarke, der CEO von Tesco, 2013 in einem Artikel der britischen Tageszeitung „The Telegraph“ der Lebensmittelverschwendung den Kampf an („war on food waste“), selbst wenn dies Umsätze kosten würde. Die ganze Branche ist mittlerweile aktiv: Zusammenschlüsse wie die Food Waste Reduction Alliance in den USA, das Waste and Resource Action Programme (WRAP) in Großbritannien und das Retailers' Environmental Action Programme (REAP) in Europa verfolgen primär das Ziel, die Masse an Lebensmittelabfällen zu verringern.

Supermarktketten werden in der emotionalen Debatte um Lebensmittelabfälle häufig in ein negatives Licht gerückt – zu Unrecht, denn in den vergangenen Jahrzehnten haben große Einzelhandelsunternehmen die Effizienz ihrer Lieferketten enorm verbessert. Der Anteil der von Supermärkten weggeworfenen Nahrungsmittel ist heute vergleichsweise gering und sinkt weiter. Obwohl der Einzelhandel heute wesentlich weniger Abfall als noch vor zehn Jahren verursacht, gibt es noch großes Verbesserungspotenzial. Lebensmittelabfälle auf Seiten der Einzelhändler machen allerdings nur den kleinsten Teil des Problems der Lebensmittelverschwendung aus.

Grob lässt sich der Weg der Nahrung „vom Erzeuger zum Verbraucher“ in zwei Abschnitte unterteilen – vom Erzeuger zum Einzelhändler und vom Einzelhändler zum Verbraucher. Bereits beim Erzeuger kommt es zu Verlusten von Nahrungsmitteln, bedingt durch Überproduktion, ineffiziente Lieferketten und eine fehlende Balance zwischen Angebot und Nachfrage. Obwohl durchaus relevant, ist der Verlust am Anfang der Wertschöpfungskette jedoch vergleichsweise gering.

Auf dem Weg hin zum Verbraucher kommt es zu weiteren Verlusten, doch der mit Abstand meiste Abfall entsteht in den privaten Haushalten. Fakt ist: Die größten Verschwender von Nahrungsmitteln sind die Verbraucher.

Aufgrund steigender Einkommen und veränderter Lebensgewohnheiten wanderten in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr Lebensmittel aus den Küchen und Kühlschränken der Haushalte direkt in die Mülltonne. Der Lebensmittelhandel kann Verbrauchern natürlich nicht ihre Konsumgewohnheiten vorschreiben. Er kann aber durchaus die Menge der von ihnen weggeworfenen Nahrungsmittel beeinflussen. Der nachfolgende Artikel erläutert daher nicht nur, wie Einzelhändler selbst ihre Abfallmengen weiter reduzieren können, sondern zeigt auch auf, wie die Unternehmen Lieferanten und Kunden dabei unterstützen können, Lebensmittelverschwendung zu reduzieren.

WIE GRAVIEREND DIE LEBENSMITTELVERSCHWENDUNG WIRKLICH IST

Die Lebensmittelverschwendung ist ein großes Problem. Die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) schätzt, dass ein Drittel der weltweiten Nahrungsmittelproduktion auf dem Weg zum Verbraucher verloren oder verschwendet wird; das entspricht 1,3 Milliarden Tonnen pro Jahr.¹

Abbildung 1: Typische Gründe für Lebensmittelverschwendung



¹ „Verlust“ von Lebensmitteln ist hier definiert als Menge der essbaren, für den menschlichen Verbrauch bestimmten Nahrungsmittel, die auf dem Weg zum Handel verloren gehen, während sich „Lebensmittelverschwendung“ auf die nachfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette bezieht. Hier werden beide Begriffe aus Gründen der Vereinfachung zusammengefasst.

Das Phänomen tritt entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf – von der Verarbeitung direkt nach der Ernte über die Lieferkette bis hin zu den Filialen und Verbrauchern.

Abbildung 1 zeigt die jeweils maßgeblichen Ursachen.

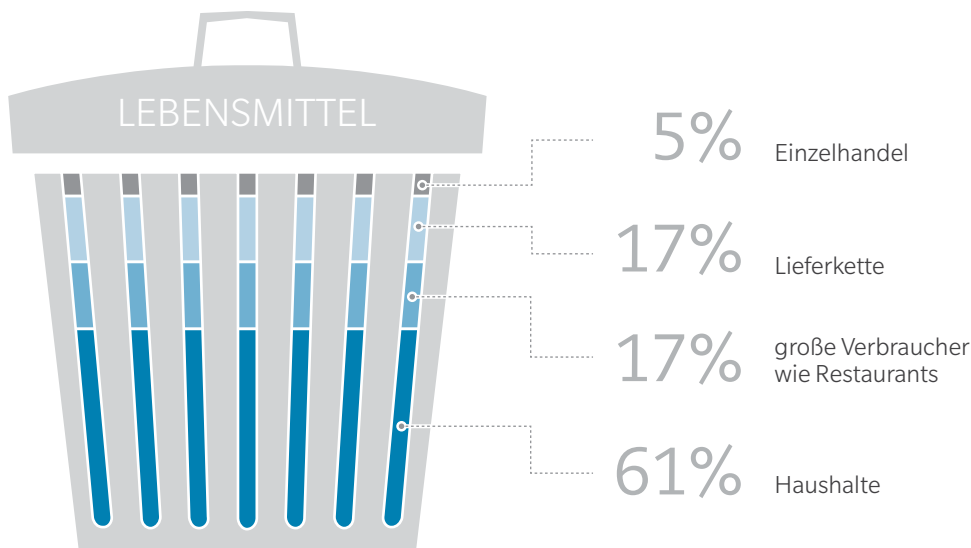
Dabei verursachen weggeworfene Lebensmittel keinesfalls überall die gleichen Kosten. Die wirtschaftlichen Kosten einer Tonne landwirtschaftlicher Erzeugnisse, die direkt nach der Ernte aussortiert wurden, sind erheblich geringer als der monetäre Wert der gleichen Menge, die vom Verbraucher entsorgt wird. **Je weiter ein Nahrungsmittel zum Zeitpunkt des Wegwerfens die Wertschöpfungskette durchlaufen hat, desto größer der monetäre und ökologische Schaden. Die wirtschaftlichen Folgen des Wegwerfens von Lebensmitteln durch Verbraucher übersteigen die Verluste in den vorgelagerten Stufen deutlich.**

Doch gerade auf Verbraucherebene fällt in den Industriestaaten mengen- wie wertmäßig der Großteil der Abfälle an. 2012 landeten in britischen Haushalten 19 Prozent aller eingekauften Nahrungsmittel und Getränke im Müll; 60 Prozent hiervon wären vermeidbar gewesen.²

In Deutschland wird die Gesamtsumme der Lebensmittelabfälle auf elf Millionen Tonnen pro Jahr geschätzt; dies entspricht rund 130 Kilogramm pro Kopf. Wie Abbildung 2 zeigt, verursachen Konsumenten 61 Prozent dieser Abfälle, weitere 17 Prozent sind vorgelagerten Stufen der Lieferkette zuzurechnen und nur fünf Prozent direkt dem Einzelhandel³.

Somit ist das Verbraucherverhalten der Haupttreiber des globalen Problems Lebensmittelverschwendung, nicht primär die Erzeuger oder Handelsunternehmen. Doch obwohl der prozentuale Anteil weggeworfener Lebensmittel, der bei Einzelhändlern anfällt, vergleichsweise gering ist, nehmen sie eine zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, Verbrauchern bei der Reduzierung ihrer Abfallmengen zu helfen.

Abbildung 2: Die Mehrzahl der Lebensmittel wird in Deutschland von Verbrauchern weggeworfen



Quelle: Studie der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2012, gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

2 Wrap Report: Verschwendung von Nahrungsmitteln und Getränken in Großbritannien, 2012

3 Studie der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2012, gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

WENIGER LEBENSMITTELABFÄLLE ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

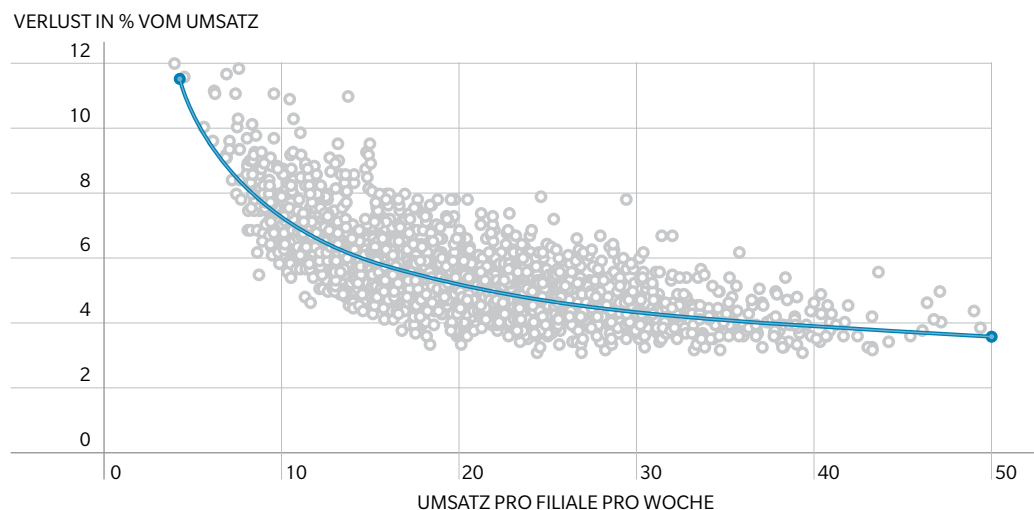
Verluste von Lebensmitteln sind ein großes Problem für Einzelhändler – ethisch sowie wirtschaftlich – aber sie können es nicht alleine lösen. Es handelt sich vielmehr um ein systemisches Problem. Jedes Glied der Wertschöpfungskette „vom Erzeuger zum Verbraucher“ beeinflusst dieses Problem, positiv wie negativ. Der Einzelhandel kann aber eine Führungsrolle übernehmen, indem er nicht nur eigene Defizite behebt, sondern auch andere Beteiligte in ihren Bestrebungen unterstützt. Ziel ist die Reduzierung der Lebensmittelverschwendung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zur Erreichung dieses Ziels kann der Einzelhandel dank seiner zentralen Rolle in dieser Kette den entscheidenden Beitrag leisten.

WENIGER ABFÄLLE IM HANDEL SELBST

Die Verluste von Lebensmitteln im Einzelhandel, das heißt in der Lieferkette und in den Filialen, befinden sich heute auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Dies lässt sich unter anderem mit Skaleneffekten aufgrund der deutlich gestiegenen Größe der Unternehmen begründen. Wie Abbildung 3 zeigt, sinkt der prozentuale Anteil von Verlust und Verderb von frischen Lebensmitteln mit steigendem Umsatz dramatisch. Nach Erfahrung von Oliver Wyman bewirkt eine Verdoppelung des Umsatzes eine Reduktion des Verlustanteils um 20 bis 40 Prozent (unter der Voraussetzung eines konstant bleibenden Sortiments). Heutige absatzstarke Supermärkte erweisen sich damit als erheblich effizienter als ihre kleineren Vorgänger. Dies unterstreicht die entscheidende Rolle eines hohen Warenumschlags im Geschäft mit Frischwaren.

Abbildung 3: Verlust und Verderb frischer Lebensmittel ist geringer in umsatzstärkeren Supermärkten

Beispiele für Verlust und Verderb frischer Waren in verschiedenen Filialen eines Einzelhändlers



Ungeachtet der bereits hohen Effizienz fallen allerdings bei den meisten Einzelhandelsunternehmen noch erhebliche Verluste von Frischwaren an – zumeist Ware, die im Markt abläuft noch bevor sie verkauft werden kann. In der Praxis ist es kaum möglich, alle Verlustarten vollständig und präzise zu erfassen, daher besitzen nur wenige Unternehmen ein klares Bild über die insgesamt verloren gegangenen Mengen. Je nach Sortimentsbereich und Filiale kann sich der Verlustanteil auf einen niedrigen einstelligen Prozentsatz bis hin zu einer Größe von nahezu 20 Prozent vom Umsatz belaufen. Gemäß unseren Erfahrungen gibt es für viele Einzelhändler noch ein beachtliches Potenzial, Abfallmengen zu reduzieren und damit zugleich das Ergebnis deutlich zu verbessern. Im Wesentlichen können drei Maßnahmen große Wirkung zeigen:

1. DIE BELIEFERUNG DER FILIALEN ZUR RICHTIGEN ZEIT MIT DEN KORREKTEN MENGEN

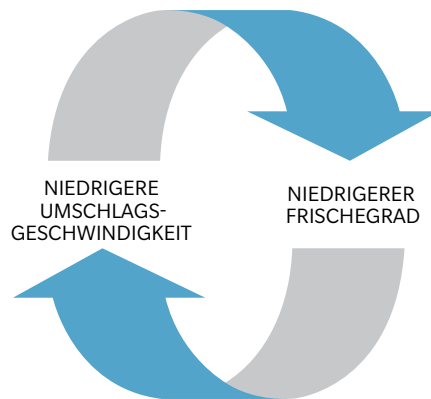
Je besser die Kundennachfrage zum vorhandenen Warenbestand in den Filialen passt, desto geringer sind die potenziellen Verluste. Natürlich nimmt heute schon jeder Lebensmittelhändler die Themen Prognosen und Bestellungen sehr ernst. Dennoch gibt es – gerade in den Frischebereichen – enorme Unterschiede im Entwicklungsstand verschiedener Händler. Einige Unternehmen verlassen sich immer noch auf einfache Ansätze wie Papier-Ordersätze. Hier lässt sich noch viel verbessern. In einigen Fällen verringern sich dadurch die Verluste um bis zu 35 Prozent. Auf die Ertragslage wirkt sich dies in gleich zweifacher Hinsicht positiv aus: Einerseits verbessert sich die Spanne aufgrund niedrigerer Abschritten. Andererseits wird eine Verbesserung der Warenverfügbarkeit und Qualität erzielt, was zu mehr Umsatz und Rohertrag führt.

Selbstverständlich ist es alles andere als einfach, die Prognosen und das Bestellwesen zu verbessern. Umstellungen der Warenwirtschaftssysteme und -prozesse können sich häufig zu langjährigen Großprojekten entwickeln. Doch oft lassen sich auch sichtbare Fortschritte erzielen, ohne gleich radikale Systemveränderungen durchzuführen: So können häufig der Bestellprozess in den Filialen verbessert und Mitarbeiter bei der Bestellung durch einfache, effektive Hilfsmittel unterstützt werden. Gerne senden wir Ihnen auf Anfrage den Artikel „A Retailer’s Recipe: Fresher Food and Far Less Shrink“ zu, der mehr Details zu diesem Thema enthält.

2. STRAFFUNG DES SORTIMENTS, UM DEN FRISCHEGRAD ZU STEIGERN

Einzelhändler wollen ihren Kunden immer die bestmögliche Auswahl anbieten. Doch bevor sie einen neuen Artikel listen, sollten sie unbedingt die Auswirkungen auf den Frischegrad und die Verlustraten des gesamten Sortiments prüfen. Bei gegebener Umsatzgröße gibt es eine natürliche Grenze für den maximalen Sortimentsumfang bei Frischprodukten. Wird diese überschritten, steigen Verluste deutlich an. Wenn die Auswahl zu groß wird, sinkt die Umschlagsgeschwindigkeit der einzelnen Artikel, mit kritischen Folgen für die Langsamdreher. Wenn dies geschieht, setzt sich ein gefährlicher Kreislauf in Gang, wie Abbildung 4 zeigt: Eine niedrigere Umschlagsgeschwindigkeit senkt den Frischegrad und ein niedrigerer Frischegrad verringert wiederum die Umschlagsgeschwindigkeit. Im Ergebnis entsteht ein Teufelskreis aus sinkenden Umsätzen und steigenden Verlusten durch Verderb.

Abbildung 4: Eine niedrigere Umschlagsgeschwindigkeit frischer Lebensmittel löst einen gefährlichen Kreislauf aus



Vor allem die Listung von Dubletten oder Artikeln, die Kunden als austauschbar ansehen, ist ein sicherer Weg, die Umschlagsgeschwindigkeit zu verringern und Abschriften und Lebensmittelabfälle zu erhöhen. Best Practice ist daher eine regelmäßige Überprüfung des Sortiments sowie die Auslistung langsam drehender, gut substituierbarer Randprodukte unter Berücksichtigung der Abschriften, die diese Artikel erzeugen. Damit konsolidieren sich die Umsätze auf die verbleibenden Artikel, was deren Umschlagsgeschwindigkeit erhöht, die Abfallmengen senkt und den Frischegrad steigert.

3. OPTIMIERTER UMGANG MIT MINDESTHALTBARKEITSDATEN

Zu Lebensmittelabfällen im Handel kommt es auch, wenn Artikel mit unterschiedlichen Mindesthaltbarkeitsdaten im selben Regal stehen: Kunden greifen häufig zu den Produkten mit der längsten Resthaltbarkeit, während die älteren Artikel unweigerlich im Müll landen. Um das Problem an der Wurzel zu packen, müssen sich Einzelhändler zuerst mit Prognosen und Sortimentspolitik beschäftigen, denn bessere Abverkaufsprognosen und eine Beschränkung auf die richtigen Artikel pro Markt erlauben eine Senkung der Sicherheitsbestände. In Verbindung mit optimierten Prozessen bei Bestellung und Regalbewirtschaftung führt dies zu geringerer Bevorratung und weniger unterschiedlichen Mindesthaltbarkeitsdaten im Regal. Die Konsequenz sind eine bessere Frische, weniger Verluste und weniger Lebensmittelabfälle.

WENIGER VERLUSTE AUF LIEFERANTENSEITE

Einzelhändler können nur indirekt die Menge der Lebensmittelverluste beeinflussen, die bei ihren Lieferanten entstehen. Dennoch hat der Händler die Möglichkeit, positiv auf die Verluste seiner Lieferanten einzuwirken. Damit reduziert er die Menge weggeworfener Lebensmittel und senkt gleichzeitig die lieferantenseitigen Kosten – ein „Win-Win“-Vorteil, an dem auch der Händler partizipieren kann.

Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es zwei Wege, um Abfälle bei Lieferanten zu reduzieren. Sie erfordern keine großen Investitionen, bringen aber häufig erhebliche Gewinne: zum einen die Zusammenarbeit bei der Mengenplanung, zum anderen eine Überprüfung der Anforderungen an die Artikelspezifikation und der Qualitätssicherung.

1. ZUSAMMENARBEIT BEI DER MENGENPLANUNG

Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Händlern und Lieferanten ist ein Dauerthema, das die Industrie seit Jahrzehnten beschäftigt. Bessere Kollaboration und Kommunikation bei der Mengenplanung ist ein Hebel, der es Lieferanten und Erzeugern ermöglicht, Verluste von verderblichen Lebensmitteln erheblich zu reduzieren. Unsicherheit über die Nachfrage ist nämlich ein wesentlicher Grund für Überproduktion und Überbestände in der Lieferkette, die wiederum ursächlich für schlechte Frische und Verderb sind.

Drei Faktoren stellen insbesondere Frischwarenlieferanten vor besondere Herausforderungen: Erstens ist Nachfrage (und zum Teil auch das Angebot) besonders hohen Schwankungen ausgesetzt. Beispielsweise hat das Wetter bei Obst und Gemüse einen entscheidenden Einfluss auf die Kundennachfrage, aber auch auf die Ernte und damit das Angebot. Ein zweiter Faktor sind Aktionen, die Nachfragespitzen und damit eine Art „Kettenreaktion“ in der Lieferkette auslösen: Hohe Lager(rest-)bestände und Verweildauern verursachen häufig erhöhten Verlust und Verderb von Lebensmitteln, insbesondere im Nachgang von Aktionen. Nicht nur die Aktionsware ist betroffen, sondern auch andere Produkte: Sogenannte Kannibalisierungseffekte führen dazu, dass die Nachfrage nach anderen Artikeln unerwartet sinkt, da die Konsumenten lieber zur Aktionsware greifen. Drittens verändert sich bei Frischwaren häufig das Sortiment oder die Listung bestimmter Produkte in verschiedenen Filialen. Dadurch ändert sich häufig spontan die Nachfrage im gesamten Sortimentsbereich.

Vor diesem Hintergrund gibt es auf Lieferantenseite ein hohes Maß an Unsicherheit bei der Frage, welche Mengen nun wirklich produziert oder vorgehalten werden sollen. Da Lieferanten bei Mengenveränderungen nicht überrascht werden wollen und eine hohe Lieferbereitschaft angestrebt wird, setzen sie entweder auf einen Sicherheitsbestand im Lager oder lange Vorlaufzeiten bei der Lieferung. Beides schadet dem Frischegrad und erhöht letztendlich die Abfallmengen.

Mehr Planungssicherheit kann sich für Lieferanten, Einzelhändler und Verbraucher auszahlen. Der Lieferant kann seine Lagerbestände und -kosten senken und seine Produktion besser aussteuern. Der Einzelhändler erhält frischere Ware, die Abfallmengen sinken und die Warenverfügbarkeit steigt. Dies führt letztendlich zu höheren Umsätzen und Gewinnen und der Konsument profitiert von frischerer, länger haltbarer Ware. Der Schlüssel zur Realisierung dieser Vorteile liegt in einer engeren Zusammenarbeit und einem regelmäßigen Informationsaustausch. Die meisten Einzelhändler nutzen Prognosesysteme zur Steuerung des Warennachschubs. Wenn diese Daten Lieferanten zugänglich gemacht werden, müssen sie sich nicht länger auf eigene Prognosen oder Schätzungen verlassen. Messen die Händler darüber hinaus systematisch die Kannibalisierungseffekte während der Laufzeit von Aktionen, dann erhalten sie ebenso wie ihre Lieferanten einen besseren Überblick über die betroffenen Produkte und reduzieren damit die Unsicherheit bezüglich der Nachfrage noch weiter.

2. ÜBERPRÜFUNG DER QUALITÄTSANFORDERUNGEN UND -KONTROLLEN

Ein erheblicher Anteil der Lebensmittelabfälle in der Lieferkette entsteht aufgrund strikter Qualitätsanforderungen, wobei die Auswirkungen nicht so gravierend sind wie allgemein vermutet. Die Nahrungsmittelindustrie verarbeitet enorme Mengen an frischen Produkten. Es wird also längst nicht jeder Apfel oder jede Kartoffel weggeworfen, die aus optischen Gründen nicht in den Verkauf gelangt. Dennoch können Einzelhändler durch eine Lockerung ihrer Vorgaben Lieferanten aus der Landwirtschaft helfen, mehr Produkte zu verkaufen und damit weniger Abfälle zu produzieren.

Gelockerte Anforderungen, die nicht zwingend zu Lasten der Qualität gehen müssen, und damit eine größere Vielfalt bei frischen Produkten werden schon seit längerem thematisiert. Ein solches Vorgehen eröffnet auch die Möglichkeit, Qualitätsunterschiede stärker herauszustellen. Für viele Warengruppen gibt es seit langem eine klar abgestufte Preisarchitektur mit Einstiegsartikeln, Handelsmarken, Markenartikeln und Premiumprodukten. Einige Einzelhändler bieten nun auch Obst und Gemüse in verschiedenen Qualitätsstufen an, wobei sie die Artikel mit geringerer Qualität zu deutlich niedrigeren Preisen als die Premiumprodukte verkaufen. Dabei achten sie darauf, dass die Marge über die gesamte Warengruppe hinweg attraktiv bleibt.

Strenge Qualitätsvorgaben sind aber nicht der einzige Grund, warum Einzelhändler frische Lebensmittel zurückweisen. Häufig resultiert eine Nichtannahme aus Prozessfehlern: Manchmal sind Standards nicht ausreichend klar definiert oder kommuniziert. In anderen Fällen haben sich Einkäufer und Lieferanten saisonal auf veränderte Qualitätsstandards geeinigt, ohne dass diese Vereinbarung über die internen Kommunikationskanäle alle Beteiligten beim Einzelhändler erreicht hat. Manchmal unterscheiden sich auch die Kriterien zwischen einzelnen Filialen oder Lagern, wenn es darum geht, ob eine Lieferung angenommen oder zurückgewiesen wird.

Ein optimaler Prozess der Qualitätskontrolle ist der Schlüssel dafür, dass kein Produkt ohne guten Grund aussortiert wird und zugleich höchste Standards bei Qualität sowie Lebensmittelsicherheit gewährleistet bleiben. Dies wiederum setzt eindeutige transparente Standards voraus, die über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg kommuniziert und angewandt werden – vom Produzenten über die Logistik bis hin zu den Filialen und letztendlich den Verbrauchern.

WENIGER ABFÄLLE BEI VERBRAUCHERN

Die meisten Lebensmittel werden am Ende der Wertschöpfungskette von den Verbrauchern weggeworfen. Eine Reduzierung der Abfälle ist auf dieser Ebene eher schwierig. Man sollte aber zwischen „strukturbedingten“ und „vermeidbaren“ Abfällen unterscheiden: Die Lebensgewohnheiten der Verbraucher und ihr Einkaufsverhalten führen eben zu einer gewissen Abfallmenge. Aber wenn Einzelhändler ihre Kunden bei der Abfallreduzierung unterstützen wollen, sollten sie sich auf die vermeidbaren Abfälle konzentrieren und zugleich anerkennen, dass es Grenzen für ihre Bestrebungen gibt – gerade weil die meisten Abfälle in den Haushalten entstehen.

Gelegentlich wird Supermarktketten vorgeworfen, sie hätten ein starkes Eigeninteresse an der Lebensmittelverschwendung der Verbraucher. Nach unserer Überzeugung ist dieser Vorwurf unhaltbar: Für Einzelhändler überwiegt die Chance jedwedes Risiko, aktiv zu einer Abfallreduzierung beizutragen: Das Risiko rückläufiger Umsätze ist gering. Die Reduzierung der Abfälle in den Privathaushalten ist ein langsamer, gradueller und mühsamer Prozess in einer Zeit steigender Einkommen und der zunehmenden Vielfalt von Lebensgewohnheiten.

Zugleich steigt die Nachfrage nach qualitativ hochwertigeren, frischeren Lebensmitteln. Wer hier punktet, erarbeitet sich einen immer wichtigeren Wettbewerbsvorteil. Abbildung 5 zeigt, welche Bedeutung die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen, frischen Produkten bei der Wahl der Einkaufsstätte besitzt. Und obwohl es den Verbrauchern schwer fallen wird, weniger wegzuworfen, dürften sie die Versuche von Einzelhändlern, sie an diesem Punkt zu unterstützen, registrieren und sogar begrüßen.

Abbildung 5: Wie wichtig ist die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Frischprodukte?

Anteil der Verbraucher, für die die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Frischprodukten das wichtigste Argument bei der Entscheidung für eine Einkaufsstätte ist

LAND	ANTEIL
USA	70%
Großbritannien	60%
Frankreich	52%
Deutschland	43%

Quelle: Oliver Wyman; Umfrage und Analyse zu Frischwaren

1. VERKAUF VON FRISCHEREN PRODUKTEN MIT LÄNGERER HALTBARKEIT

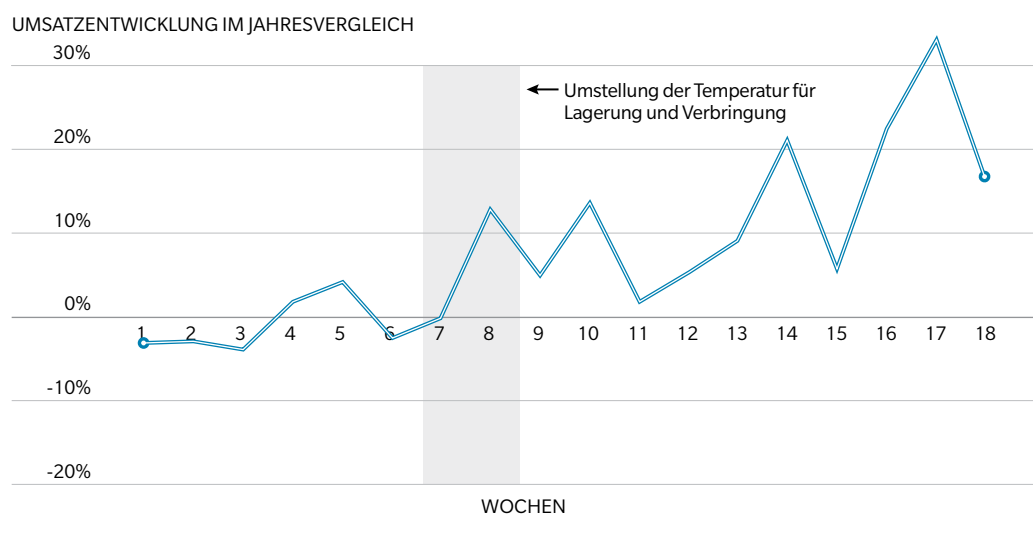
Viele Verbraucher planen ihre Mahlzeiten im Voraus, doch Pläne können sich ändern. Ein guter Teil der Lebensmittelabfälle in den Haushalten resultiert aus mangelnder Resthaltbarkeit der Produkte zum Zeitpunkt des Kaufs. Diese lässt den Verbrauchern zu wenig Zeit, die Produkte zu verbrauchen und schränkt ihre Flexibilität bei der Essensplanung ein.

Ein verbesserter Frischegrad im Regal setzt in der Regel eine höhere Umschlagsgeschwindigkeit und einen beschleunigten Lieferprozess voraus. **Eine schnellere, besser auf die einzelnen Produkte abgestimmte Lieferkette reduziert die Abfallmengen nicht nur auf Verbraucherebene, sondern auch im Einzelhandel und bei den Lieferanten selbst.** Entscheidend sind dabei zwei Treiber für Abfälle in der Lieferkette: Zum einen der Zeitraum zwischen der Ernte beziehungsweise Herstellung und dem Abverkauf aus dem Regal: Jede Stunde und jeder Tag in der Lieferkette verkürzt die restliche Lebenszeit eines Produkts und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es am Ende weggeworfen wird. Zum anderen der Umgang mit den Produkten: Viele frische Lebensmittel reagieren sehr empfindlich auf eine unsachgemäße Behandlung in der Lieferkette (zum Beispiel falsche Temperaturführung). Ihre Qualität kann darunter erheblich leiden. Beide Treiber haben einen massiven Einfluss auf die Menge der Lebensmittel, die letztendlich vom Verbraucher weggeworfen werden, und beeinflussen auch die Abfallmengen im Handel und bei den Lieferanten.

Es gibt zahlreiche Gründe, warum frische Produkte zu lange in der Lieferkette bleiben. So verringern hohe Lagerbestände die Umschlagsgeschwindigkeit und auch die Anzahl der Logistikstufen kann das Tempo drosseln. Die Bündelung von Logistikstandorten kann daher helfen, Bestände an einem Ort zu konsolidieren und insgesamt zu reduzieren. Warenannahme, Kommissionierung und Auslieferung wiederum laufen nach festgelegten Zeittakten. Es kann zu Verzögerungen kommen, bevor es für ein bestimmtes Produkt weitergeht. Eine bessere Abstimmung kann diese Prozesse beschleunigen und damit den Frischegrad erhöhen: Dies gilt beispielsweise für eine optimierte Lieferfrequenz für die Märkte oder für eine Synchronisierung der Annahmezeiten in den Logistikzentren mit den Zeitplänen der Lieferanten. So werden im Idealfall etwa Erdbeeren frühmorgens gepflückt, erreichen noch vor Mittag das Lager eines Einzelhändlers, werden am Nachmittag ausgeliefert und bereits am gleichen Abend von Kunden gekauft.

Ein unsachgemäßer Umgang mit Produkten ist ein zweiter Verlusttreiber. Lebensmittel landen entweder direkt im Müll, da sie nicht mehr für den Verkauf geeignet sind, oder später, da sich ihre Haltbarkeit verringert hat. Der richtige Umgang startet hier mit der richtigen Verpackung. Für viele frische Lebensmittel spielt zudem die Temperatur bei Lagerung und Verbringung eine entscheidende Rolle. Bei Produkten wie Fleisch ist eine ununterbrochene Kühlkette sogar gesetzlich vorgeschrieben und auch mit Blick auf Gesundheit und Lebensmittelsicherheit unabdingbar. Kein Einzelhändler würde an dieser Stelle irgendwelche Kompromisse eingehen. Bei anderen Artikeln wie Obst und Gemüse gibt es dagegen in den meisten Ländern wenig gesetzlich bindende Vorschriften. Einzelhändler suchen daher oft einen Mittelweg zwischen Qualität und Kosten. Häufig rückt hierbei das Thema Qualität in den Hintergrund. So kommt es bei Bananen zu Schäden, wenn sie zu kalt transportiert oder gelagert werden. Brot nimmt rasch Schaden bei Feuchtigkeit, etwa durch Kondensation bei einem Wechsel zwischen zwei Temperaturzonen.

Abbildung 6: Wie der Umsatz mit Bananen steigt, wenn mehr Wert auf die richtige Temperatur in der Lieferkette gelegt wird (am Beispiel eines Einzelhändlers)



Wer als Einzelhändler mehr Wert auf den richtigen Umgang mit empfindlichen Produkten legt, stellt häufig fest, dass höhere Umsätze (vgl. *Abbildung 6*) und geringere Abschriften die Investitionen in die Lieferkette mehr als aufwiegen und sich zugleich ein wichtiger Wettbewerbsvorteil erreichen lässt. Zudem sinkt erheblich die Wahrscheinlichkeit, dass der Verbraucher das Produkt letztendlich doch wegwirft.

2. KUNDEN HELFEN, NUR DAS ZU KAUFEN, WAS SIE AUCH WIRKLICH ESSEN

In den privaten Haushalten entstehen weniger Abfälle, wenn die Verbraucher nur die wirklich benötigten Produkte kaufen. Das ist allerdings gar nicht so einfach. Enorme Verpackungsgrößen und Aktionen wie „Kauf eins, nimm zwei“ bei verderblichen Lebensmitteln lassen den Konsumenten manchmal kaum eine Alternative. Man könnte sogar so weit gehen zu sagen, dass solche sogenannten „Multi-Buy“-Aktionen Nahrungsmittel so billig machen, dass der Kunde „verführt“ wird, mehr zu kaufen als er verbrauchen kann oder wird.

Einzelhändler können kleinere Packungsgrößen anbieten und die Zahl der Aktionen reduzieren, die zum Kauf größerer Mengen animieren. Sie können auch die Zahl der Bedienungstheken erhöhen und anstelle von abgepacktem Obst und Gemüse lose Waren anbieten, so dass der Kunde selbst über die benötigten Mengen entscheiden kann. Ein anderer Ansatz ist der Aufbau eines Sortiments, das explizit Produkte mit unterschiedlichem Reifegrad anbietet und beispielsweise unterscheidet zwischen einem zum direkten Verzehr bestimmten Artikel und einem, der erst zu Hause nachreifen sollte.

Darüber hinaus lässt sich auch mithilfe moderner Technologie vermeiden, dass Verbraucher mehr kaufen als nötig. So eröffnen sich durch die flächendeckende Verbreitung von Smartphones neue Wege, Kunden bei der Abfallvermeidung zu unterstützen. Noch befinden sich Apps für den Einkauf und die Menüplanung in einem vergleichsweise frühen Stadium der Entwicklung. Doch schon in naher Zukunft werden sie erheblich häufiger zum Einsatz kommen, gerade bei Verbrauchern, die Wert darauf legen, weniger Lebensmittel zu verschwenden. Schon heute bieten viele Einzelhändler solche Apps an. Es bleibt aber noch Raum für Innovationen. Denkbar wären beispielsweise Rezepte für Reste sowie Tipps, wie sich diese noch verwenden lassen. Eine andere Möglichkeit wären Apps, die den Verbraucher daran erinnern, welche Lebensmittel er bald verbrauchen muss. Diese Idee ist gar nicht so weit hergeholt, wenn man bedenkt, welche Rolle Smartphones beim Onlineshopping und Self-Scanning zukommen kann.

FAZIT: WENIGER ABFÄLLE, MEHR GEWINN

Lebensmittelverschwendung ist ein viel diskutiertes Thema, dessen Bedeutung in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen wird. Jürg Peritz, ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung von Coop in der Schweiz und ein Fürsprecher der Nachhaltigkeit im Lebensmittelhandel, erklärte kürzlich in einem Interview: „Kunden interessieren sich schon heute für das Thema Nachhaltigkeit und ihr Interesse wird weiter steigen. Daraus ergibt sich eine große Chance für Einzelhändler, sich und ihre Marke erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren.“

Einzelhändler haben bereits viel unternommen, um die Menge der weggeworfenen Lebensmittel in ihren Filialen und Logistiksystemen zu verringern. Sie können allerdings noch mehr machen: mit besseren Prognosen, sorgfältigeren Sortimentsentscheidungen und einer größeren Disziplin im Umgang mit Mindesthaltbarkeitsdaten lassen sich die Abfälle noch einmal deutlich reduzieren. Zugleich kann der Handel seine Lieferanten bei der Abfallvermeidung unterstützen, indem er mit ihnen enger bei der Bedarfsplanung zusammenarbeitet und die eigenen Qualitätsvorgaben und -kontrollen überprüft.

Entscheidend für die Gesamtmenge der Abfälle ist aber die einzigartige Position des Handels gegenüber seinen Kunden, aus der heraus er die Lebensmittelverschwendung in den Haushalten eindämmen kann. Der Schlüssel liegt in einer Verbesserung des Frischegrads und der Warenqualität durch eine Beschleunigung der Prozesse in der Lieferkette sowie in einem sachgemäßen Umgang mit Produkten über alle Stufen der Lieferkette hinweg. Darüber hinaus kann der Handel Verbrauchern bei der Vermeidung übermäßiger Einkäufe helfen, indem er sein Sortiment auf die jeweiligen Bedürfnisse zuschneidet, kleinere Verpackungsgrößen anbietet und sich bei verderblichen Waren mit „Multi-Buy“-Aktionen zurückhält. Künftig bieten Apps für den Einkauf und die Menüplanung weitere Möglichkeiten, aufgeschlossene Kunden zu unterstützen.

Die gute Nachricht zum Schluss: Eine Reduzierung der Abfälle in den Filialen und der Lieferkette senkt in der Regel die Kosten und lässt sich oft mit vergleichsweise geringen Investitionen erreichen. Wer Verbrauchern mit einem höheren Frischegrad und einer längeren Haltbarkeit dabei hilft, Abfälle zu verringern, stärkt zugleich das eigene Angebot. Letztendlich erweisen sich damit viele Beiträge zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung nicht nur als gesamtgesellschaftlich sinnvoll – sie rechnen sich auch für den Einzelhandel.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung.

DIE RETAIL PRACTICE VON OLIVER WYMAN

Seit vielen Jahren unterstützt Oliver Wyman führende Unternehmen der Handels- und Konsumgüterindustrie bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien, bei der Prozessoptimierung und der Effizienzverbesserung in der Organisation. Das Branchenteam Einzelhandel berät Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien, bei der Optimierung von Preisen, Promotions und Angeboten, bei der Verbesserung der Filialbewirtschaftung, der Performancesteigerung von Supply Chain und Einkauf, bei Restrukturierungen sowie bei Marken- und Kommunikationsstrategien. Besonderen Wert legt Oliver Wyman auf die Weiterentwicklung der internen Fähigkeiten der Kunden, damit aus kurzfristig erreichten Verbesserungen nachhaltige Erfolge wachsen können. Hierbei werden proprietäre analytische Tools und Techniken angewendet, die Oliver Wyman seit mehr als zwanzig Jahren für den Handel entwickelt.

www.oliverwyman.de

KONTAKT

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 4502 3209

MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader
matthew.hamory@oliverwyman.com
+1 617 424 3254

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader
joel.rampoldt@oliverwyman.com
+1 212 345 8237

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

