

## Einleitung

Wenn man sich als einzelnes Unternehmen um Abfallvermeidung bemüht, gelingt dies in der Regel nur in den Bereichen, die der eigenen Kontrolle unterliegen. Wenn man jedoch mit anderen Handelspartnern zusammen arbeitet, ist es möglich, die gesamte Abfallmenge von der Anlieferung im Verarbeitungsbetrieb bis zur Abgabe an den Verbraucher zu reduzieren.

Der Abfall, der bei einem Teil der Kette anfällt, ist das Ergebnis vorhergehender Entscheidungen und des Verhaltens anderer Funktionsträger und Handelspartner. Diese verursachen einen großen Teil Ihres Abfalls, und Sie verursachen einen großen Teil deren Abfalls. Vielen von uns ist nicht bewusst, wie viel Abfall durch unsere Entscheidungen und Aktionen entsteht.

Jedes Unternehmen kann zwar versuchen, das Thema Abfall gesondert anzugehen, aber dann fehlen notwendige Informationen. Nämlich

- die Erkenntnis, wie viel Abfall das einzelne Unternehmen bei seinen Handelspartnern erzeugt und
- die Möglichkeit oder Handhabe, den Abfall zu ermitteln, der von den Handelspartnern verursacht wird.

Einseitige Maßnahmen zur Abfallvermeidung können dazu führen, dass Abfall innerhalb der Lieferkette hin und her geschoben wird. Nur die Zusammenarbeit versetzt die Zulieferer und Kunden in die Lage, ihre Entscheidungen und ihr Verhalten zu erkennen, anzupassen und zu verändern, damit Abfall auf dem Weg vom Rohwareneingang bis zur Abgabe an den Verbraucher vermieden werden kann. Dieser Leitfaden soll den Handelspartnern helfen, gemeinsame Initiativen auf die Beine zu stellen, die auf den Erfahrungen anderer Unternehmen innerhalb der Branche aufbauen.

## Grundsätze

Die Grundsätze für ein Projekt zur gemeinschaftlichen Abfallvermeidung sollten vor Beginn eindeutig definiert und vereinbart werden. Dazu sollte folgendes gehören:

1. Kein Unternehmen strebt nach finanziellen Vorteilen aus diesem Projekt, die über das hinausgehen, was durch Veränderungen innerhalb des eigenen Aufgabenbereiches erzielt werden kann.
2. Eingesetzte Kosten und erzielte (Kosten)Vorteile sollen zwischen den Handelspartnern ausgewogen sein.
3. Es werden nur die Informationen weitergegeben, die für die Partnerorganisation wichtig sind, und keine wirtschaftlich sensible Daten von Wettbewerbern.
4. Im Mittelpunkt des Projektes steht die Abfallvermeidung innerhalb der gesamten Lieferkette und nicht die Weitergabe von Abfall von einem Glied zum nächsten.

5. Umfang, Ziele und erwartete Ergebnisse (einschließlich messbarer KPIs) sollten von allen Handelspartnern eindeutig festgelegt werden.
6. Die Handelspartner sollten gemeinsam ihre Lieferkette auf Möglichkeiten hin durchgehen und erst danach Lösungen festlegen.
7. Rechtliche Aspekte sind zu berücksichtigen und bei Bedarf sollte eine Beratung durch die Rechtsabteilungen jedes Partners erfolgen.
8. Greifen Sie auf den Verhaltenskodex des IGD „Conduct expected of participants when working on supply side projects“ zurück (<http://www.igd.com/policies>)

Das frühzeitige Vereinbaren von Grundsätzen schafft Vertrauen und die Offenheit, die für maximale Effizienz erforderlich ist.

Der **Leitfaden zur gemeinschaftlichen Abfallvermeidung** führt Sie durch einen fünfstufigen Prozesskreislauf:

1. **Wo ist der Abfall?** Sammeln Sie die Daten, mit denen Brennpunkte und abfallintensive Produkte ermittelt werden, und geben Sie diese weiter.
2. **Wo entsteht der Abfall?** Spüren Sie die Ursachen und Möglichkeiten auf, indem Sie die Kette vom Produzenten bis zum Laden verfolgen.
3. **Durch welche Lösungen könnte der Abfall vermieden werden?** Finden Sie die Möglichkeiten und stellen Sie eine Prioritätenliste auf.
4. **Starten Sie einen Testlauf und messen Sie den Erfolg.** Vereinbaren Sie KPIs und testen Sie die Möglichkeiten unter realen Bedingungen.
5. **Überprüfung und Umsetzung.** Erweitern und implementieren Sie Lösungen, die sich als wirksam erwiesen haben, in beiden Unternehmen.



## Zusammenfassung der Checkliste

### Grundsätze

- Zu Beginn festgelegte gemeinschaftliche Grundsätze schaffen Vertrauen und sorgen für Offenheit und Effektivität.

### STUFE 1: Wo ist der Abfall?

- Laden Sie die [Waste Matrix](#) herunter und analysieren Sie die Vorgänge und erfassen Sie (in absoluten und Prozentzahlen) Verlustmengen, Schäden, überflüssige und abgelaufene Produkte usw.
- Bilden Sie ein funktionsübergreifendes Kunde-Zulieferer-Team, das bei persönlichen Treffen gemeinsam die Daten nutzt und analysiert.
- Ermitteln Sie Brennpunkte, Produkte und Zeiten als beste Möglichkeiten zur Abfallvermeidung, aber legen Sie noch keine Lösungen fest, bevor Sie nicht umfassende Erkenntnisse zu den Ursachen für das Abfallaufkommen haben.

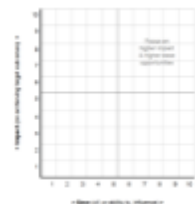
### STUFE 2: Wo entsteht der Abfall?

- Gehen Sie zu den Spitzenzeiten an die Brennpunkte und stellen Sie fest, welche Produkte Probleme bereiten. Nutzen Sie die Methode der "5 Warums", um herauszufinden, welche Mechanismen und grundlegenden Probleme hinter dem Abfallaufkommen stecken, damit wirkungsvolle Lösungen gefunden werden können.
- Verfolgen Sie den Weg des Produktes vom Käufer und den Informationsfluss durch die verschiedenen Verwaltungen zurück bis zum Bedarfssignal.
- Binden Sie das gesamte funktionsübergreifende Kunde-Zulieferer-Team ein, damit die Probleme innerhalb der Lieferkette erkannt werden.
- Wenn Sie Ihren Handelspartner empfangen, gewähren Sie ihm Zugang zu den ausführenden Mitarbeitern\*innen. Stellen Sie sicher, dass für den Besuch keine Bedingungen geschönt werden.
- Wenn Sie Ihren Handelspartner besuchen, konzentrieren Sie sich darauf, Fragen zu stellen und Bitten zu äußern, damit Sie verstehen, was passiert.



### STUFE 3: Wie könnte der Abfall vermieden werden?

- Denken Sie über verschiedene Lösungsmöglichkeiten nach, die das Grundproblem wirklich an der Wurzel packen und Abfall vermeiden, bevor er entsteht, damit er nicht von einem zum anderen weitergegeben wird.
- Auf der Website [www.igd.com/wasteprevention](http://www.igd.com/wasteprevention) finden Sie weitere Informationen zum Ansatz „Six-to-Fix“. Dort finden Sie auch Ratschläge, Tipps, Fallstudien aus der Industrie und weitere Tools.



- Bewerten Sie die Auswirkungen und die Machbarkeit der möglichen Abfallvermeidungslösungen, die sich aus den Untersuchungen vor Ort ergeben.

## **STUFE 4: Starten Sie einen Testlauf und messen Sie den Erfolg**

- Eruieren Sie, welche Veränderungen einfach durchzuführen sind, welche sich möglicherweise zuspitzen können und welche getestet werden müssen.
- Vereinbaren Sie für den Testlauf KPIs für Abfall und andere Parameter, wie diese gemessen werden und welche Werte die KPIs erreichen müssen, damit die Lösung als erfolgreich und nachhaltig angesehen wird.
- Setzen Sie die erfolgreichen Ergebnisse des Tests in Lösungen um. Damit motivieren Sie andere, am Veränderungsprozess teilzunehmen.

## **STUFE 5: Überprüfung und Umsetzung.**

- Erweitern und implementieren Sie die Lösungen in die Prozesse in jedem Unternehmen, also bei Zulieferer und Kunde.
- Implementieren Sie neue Abfallvermeidungspraktiken und erzielen Sie eine mögliche Kapitalrendite durch die Erstellung neuer Standardarbeitsanweisungen (SOPs), damit niemand in die „alten Denkweisen und Handlungen“ zurückfällt.
- Dokumentieren Sie einen klaren Weg, um die Verbesserungen zu verankern, und kommunizieren Sie diese den ausführenden Mitarbeitern\*innen. Dazu gehören auch Schulungen, um den Lernerfolg sicherzustellen. Auf diese Weise verhindern Sie auch, dass beste Praktiken verloren gehen, wenn Mitarbeiter\*innen wechseln.
- Bitten Sie die Mitarbeiter\*innen um Rückmeldungen, damit weitere Verbesserungen angesprochen werden. Integrieren sie diese regelmäßig in die aktualisieren SOPs, um die positiven Veränderungen fest im Gefüge des Unternehmens zu verankern.
- Feiern Sie die Bemühungen und Erfolge des Teams, belohnen Sie die Teilnahme und motivieren Sie die Mitarbeiter\*innen für weiteres Engagement.
- Setzen Sie auf die Tools, das Wissen und das Netzwerk, das sich zwischen beiden Organisationen entwickelt hat, und schaffen Sie eine Kultur der „fortlaufenden Verbesserungen“, um weiteren Abfall aus der Lieferkette herauszuhalten.
- Reichen Sie eine Fallstudie ein, die unter [www.igd.com/wasteprevention](http://www.igd.com/wasteprevention) veröffentlicht werden kann.

## Standardarbeitsanweisungen - SOPs

Der Inhalt der SOPs hängt von der Tätigkeit Ihres Unternehmens ab. Bei der Entwicklung von SOPs sollten Sie folgende Punkte berücksichtigen:

### 1. Zielorientiert

- Steht eindeutig fest, wer nach den neuen SOPs arbeiten wird?
- Welche Abteilung wird von der Änderung betroffen sein?

### 2. Eindeutig

- Wird in den SOPs eine eindeutige Sprache verwendet?
- Können längere Textpassagen durch Gliederungen oder Spiegelstriche aufgeteilt werden, damit der Text besser verstanden wird?
- Werden sofern möglich Bilder oder Illustrationen eingesetzt, die eindeutig zeigen, was erforderlich ist?

### 3. Informativ

- Wurden die SOPs unter Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen entwickelt, die diese Aufgaben durchführen werden?
- Wurden alle einschlägigen Anforderungen an die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz mit aufgenommen?

(WRAP 2013. Hinweiszettel: Veränderungen verankern)

## STUFE 1: Wo ist der Abfall?

Jedes Unternehmen strukturiert seine Abfalldaten und Berichtssysteme anders. Entweder nach Wert, Volumen oder Gewicht oder als Kombination dieser Parameter. Auf welche Weise das Unternehmen Abfall misst sollte keinen Einfluss auf die Ermittlung der Abfalldaten haben:

- *Wo* - Brennpunkte - oder Orte - innerhalb der Lieferkette
- *Was* - Problembehaftete Produkte
- *Wann* - Problemzeiten (Tag, Wochentag, Zeiten der Werbeaktionen, Jahreszeit)

Die Zahl der Vorgänge oder die absoluten oder prozentualen Mengen der verschiedenen Abfallarten sind oder scheinen extrem, auffällig oder unerklärlich. Diese auf der Praxis basierende Datenanalyse ist eine wichtige Vorstufe für weitere Untersuchungen und deren Verlauf.

Die Handelspartner sollten beim Austausch der Abfalldaten mit übergeordneten Systemdaten beginnen, um Produktfamilien zu ermitteln, auf die man sich konzentrieren kann, da bei diesen wahrscheinlich die größten Möglichkeiten zur Abfallvermeidung bestehen. Für die ausgewählten Produkte sollten die Handelspartner dann für den Weg vom Hersteller zum Verbraucher Detaildaten zu der Anzahl der Vorgänge, Werte und Abfallmengen (in absoluten

Zahlen und als prozentualer Anteil an den Verkaufsmengen) zusammenführen und analysieren.

Zu den gemeinsam genutzten Daten gehören:

- Abfallvolumen pro Jahr in Einheiten (pro Verbraucher oder Verpackung)
- Abfallmenge in Prozent der Verkaufsmenge (Einheiten/Einheiten)
- Position in der Abfall-Rangfolge im Vergleich zu anderen Produktlinien in der Kategorie/geliefert
- Abfallvolumen pro Jahr in Tonnen (Einheiten x Gewicht/Einheit)

Die Kunden sollten ihre Abfalldaten für jedes der gehandelten Produkte mitteilen. Die Daten sollten sich auf den „Abfall für den Mülleimer“ oder „sauberen Abfall“ beziehen, ohne solche Produkte zu berücksichtigen, die zu Ausverkaufszwecken reduziert wurden. Die Zulieferer sollten ihre Abfalldaten mitteilen. Wenn möglich sollten alle Verbindungen zwischen den Abfalldaten des bestimmten Kunden und des Zulieferers mit berücksichtigt sein. Diese Verbindungen sind am offensichtlichsten für alle Produkte, die exklusiv geliefert werden. Man kann bestimmte Abfallmengen, bestimmte Produktionschargen oder Zeiten mit extrem hohem oder geringem Abfallaufkommen in Verbindung mit dem zeitlichen Ablauf der Bedarfssignale des bestimmten Kunden setzen.

Wenn diese Daten erhebliche Möglichkeiten für weitere Analysen aufzeigen, kann man mit den Fragen nach dem Wo? Wann? und Wie? beginnen. Das Analysieren der Daten anhand von Faktoren wie Ort, Jahreszeit, Zeitraum der Werbeaktion, Wochentag und Ursachenschlüssel kann sehr erhellend sein. Die Art des Abfalls und die Ursachenschlüssel werden oft in Systeme eingegeben, um Abfall zu erklären, wenn eine manuelle Anpassung vorgenommen wurde. Zur den Abfallarten gehören beschädigte, veraltetet und abgelaufene Produkte. Die Ursachenschlüssel können sein „Werbeaktion“, „Mindestbestellmenge“, „Abverkauf unterhalb der Vorhersage“, „Lagerware am Ende der Saison“ oder „beschädigt“.

Sie können eine ECR [Waste Matrix](#) herunterladen, mit deren Hilfe die Brennpunkte der Produktbereichen, der Produkte oder Orte aufgedeckt werden können. Daten für spezifische Bestandseinheiten/Ort/Zeit in ERP- oder ähnlichen Systemen sollten abgefragt werden, um Materialabfälle zu identifizieren. Es kann sein, dass die Mitarbeiter\*innen auf den verschiedenen Stufen der Lieferkette in die Ermittlung, Aufzeichnung und Weitergabe von Abfalldaten eingebunden werden müssen. Diese Daten können dann in die Matrix eingesetzt werden. Man kann Abfallbereiche mit hohem Wert und hohen Mengen vergleichen und bekommt so eine gute Grundlage für ein gemeinschaftliches Projekt zur Abfallvermeidung.

Es wird empfohlen, dass sich das funktionsübergreifende Kunde-Zulieferer-Team persönlich trifft, um alle Daten gemeinsam zu nutzen und auszuwerten. Dadurch erreicht man ein gemeinsames Verständnis für die wichtigsten Problembereiche für Abfall und Produkte. Die Systemdaten geben auch an, welche Arten von Abfall anfallen. Es können einige intensive Einblicke zu den Abfallursachen gewonnen werden. Diese reichen aber nicht, um daraus



Lösungen abzuleiten. Lösungen werden erst entwickelt, wenn tiefgreifende Erkenntnisse vorhanden sind.

Bei der gemeinsamen Betrachtung der Daten vom Hersteller bis zum Verbraucher können die Mitglieder des Teams ein grobes Bild erkennen. Sie sehen den Abfall, den sie im Unternehmen ihres Handelspartners verursachen und bekommen Einblick und die Möglichkeit, den Abfall zu identifizieren, den ihre Handelspartner verursachen.

## STUFE 2: Wo entsteht der Abfall?

Die oben beschriebene Analyse der Daten liefert Erkenntnisse zu den wichtigsten Abfällen und den Gründen für deren Entstehen. Bevor allerdings wirksame Lösungen entwickelt werden können, müssen die Mechanismen und grundlegenden Gründe des Abfallaufkommens ermittelt werden. Das System kann weder das Wie noch das Warum feststellen. Es ist leicht, diese Gründe einfach zu vermuten. Der Versuchung, Annahmen zu machen, voreilige Schlüsse zu ziehen und in Änderungen zu investieren, die den Abfall nicht vermeiden, muss entgegen gewirkt werden. Schalten Sie jetzt nicht in Lösungsmodus um.

Ihr Kunde-Zulieferer-Team muss sich die Brennpunkte zu den Problemzeiten anschauen, die Produkte untersuchen und investigative Methoden einsetzen, z.B. die „Fünf Warums“, um Erkenntnisse zu gewinnen. Arbeiten Sie sich von der Ladenkasse zurück bis zur Anlieferung in der Fabrik, betrachten Sie die Käufer, schauen Sie auf die Anforderungen und ob diese entlang der Kette eingehalten werden. Dann verfolgen Sie den Informationsfluss durch die verschiedenen Verwaltungen zurück vom Liefersignal zum Bedarfssignal.

Besuchen Sie die Brennpunkte zu den Problemzeiten und untersuchen Sie die problematischen Produkte. Ermitteln Sie das Abfallaufkommen und die Ursachen und erstellen Sie einen Verlustbaum.

Binden Sie das komplette funktionsübergreifende Kunde-Zulieferer-Team mit ein, denn die praktische Bedeutung von etwas kann an einem Punkt vielleicht nur von einem erkannt werden, der an einer ganz anderen Stelle der Lieferkette tätig ist.



Stellen Sie sicher, dass die Gastgeber ihr Unternehmen nicht für den Besuch der Delegation aufhübschen.

- Wenn Sie Ihren Handelspartner *empfangen*, konzentrieren Sie sich auf einen problemlosen Zugang zu den ausführenden Mitarbeitern\*innen und reagieren Sie auf Bitten.
- Wenn Sie Ihren Handelspartner *besuchen*, konzentrieren Sie sich darauf, alle Fragen zu stellen und Bitten vorzutragen, damit Sie verstehen, was im Unternehmen passiert.



Übersetzung aus dem Englischen vom Institut für Nachhaltige Ernährung im Rahm Projektes "Verluste in der Lebensmittelbranche vermeiden: Forschungstransfer KMU-Praxis", gefördert von der Deutschen Bundestiftung Umwelt

Verfolgen Sie den Ablauf, um zu verstehen, was wirklich passiert - mit allen Fehlern und Schwächen - und nicht um anzunehmen, was passieren sollte. Konzentrieren Sie sich über mehrere Zyklen hinweg auf die Tätigkeiten, damit Sie Dinge sehen, die Sie normalerweise nicht sehen, und erkennen, welche Auswirkungen diese Dinge wirklich haben anstatt die Auswirkungen nur zu vermuten. Grafische Darstellungen der Prozesse, die zeigen, wer was wann tut, können dabei helfen, grundlegende Ursachen zu finden. Z.B. bei Unterbrechungen oder Verzögerungen bei der Weitergabe von Informationen zwischen den Mitarbeiter\*innen, die meilenweit entfernt vom entstehenden Abfall in Verwaltungen sitzen.

Nutzen Sie die „Fünf Warums“, um herauszufinden, ob die Gründe im Produktionsbetrieb, beim Versand, beim Transport, im Zwischenlager, beim Groß- oder Einzelhändler liegen.

## **Abfall bei Zulieferer/Hersteller**

Im Betrieb des Herstellers - liegt es an der Qualität der technischen oder operativen Verfahren/Qualitätssicherung? Liegt es an der Wartung der Anlagen oder der Kompetenz der Mitarbeiter\*innen und Leiharbeiter\*innen? Entsteht der Abfall aufgrund mangelnder Vorhersehbarkeit der Lieferkette? Sind die Vorlaufzeiten kurz genug, damit die Lieferkette reagieren kann? Liegt es an einer mangelnden Genauigkeit der Vorhersage mit dem Ergebnis zu hoher Lagerbestände/Überbestände an Rohmaterialien und in Bearbeitung befindlichen Produkten?

Handhabung des Materials beim Hersteller - Führt das Design der Umverpackung zu Schäden am Produkt im Verlauf der Lieferkette? Ist die Primärverpackung für den Zweck geeignet? Maximiert die Verpackung die Haltbarkeit des Produktes? Führt die Art der Palettierung zu Schäden? Sorgen die Bedingungen der Lagerung (Stapeln, Einlagerung in Regale, Lagertemperatur und Luftfeuchtigkeit) für Abfall?

## **Abfall beim Verkäufer (Einzelhandel/Großhandel)**

Beim Versand - Sind es der Palettenstapel, der Palettenaufbau, die Stärke der Kartons, die Sortierung (schwere Teile auf leichteren Teilen), Fehler beim Zusammenstellen, Überbestand, unzulängliche Datenkodierung beim Empfang?

Beim Transport - Sind es Probleme beim Beladen, die Art der Zusammenstellung der Paletten/Käfige, unzulängliche Temperaturen im LKW?

Im Laden - Schäden aufgrund von Verpackung, Überbeständen, zu großen Bestellungen, zu hohen Vorhersagen, Systemfehlern, Neuproduktentwicklung, Bestand im Lager und nicht im Laden, unzulänglicher Datenkodierung beim Empfang, Schulungsbedarf der Mitarbeiter\*innen - Integrität des Bestandes, Rotation der Produkte im Lager, eindeutiges Echtzeitverfahren.



## STUFE 3: Durch welche Lösungen könnten der Abfall vermieden werden?

Nachdem eine oder mehrere Möglichkeiten des Abfallaufkommens und deren Ursachen ermittelt wurden, müssen beide Unternehmen verschiedene Lösungen zur möglichen Verhinderung des Entstehens von Abfall erwägen. Denken Sie daran sicherzustellen, dass jede Möglichkeit, die getestet wird, das Übel direkt an der Wurzel packen und die Entstehung von Abfall verhindern sollte. Nur einfach den Abfall aus einem Teil der Lieferkette in einen anderen zu verschieben, entspricht nicht den Grundsätzen der gemeinschaftlichen Abfallvermeidung.

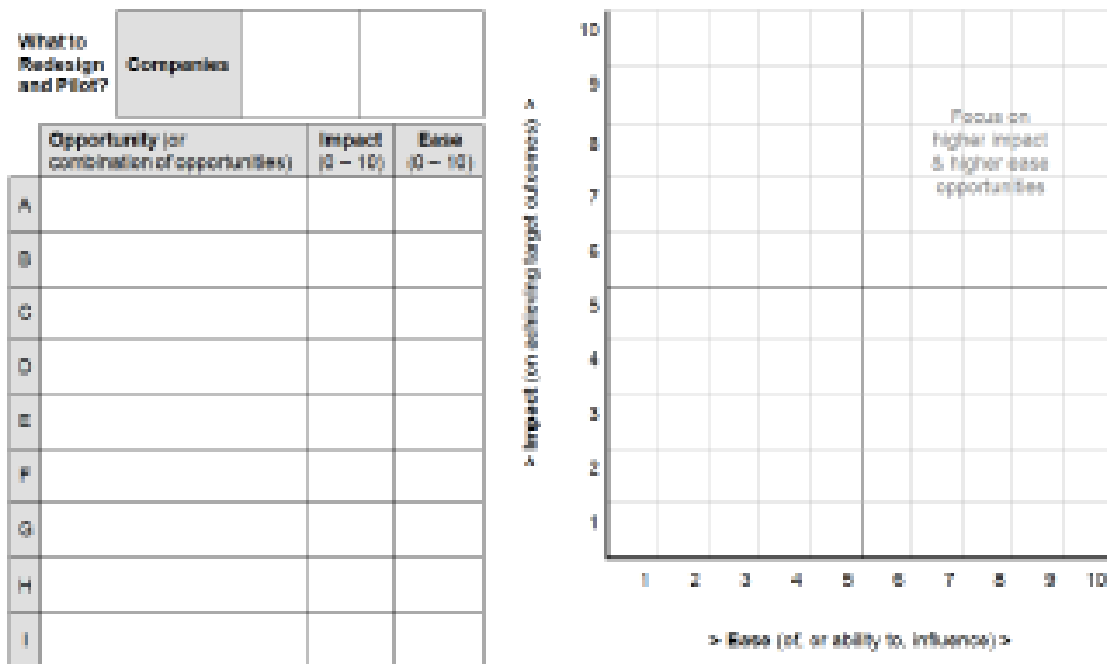
Im Rahmen einer Untersuchung der ECR UK-Arbeitsgruppe der Produkt- und Verpackungsindustrie, zu der Einzelhändler, Großhändler und Hersteller gehören, wurden die wichtigsten Bereiche ermittelt, in denen Unternehmen das Abfallaufkommen reduzieren können. Diese werden als „Six to Fix“ bezeichnet: Messen, Mitarbeiter\*innen einbinden, Angebotsumfang, Vorhersage, Design und Verbesserungen des Verfahrens. Eine effektive Zusammenarbeit innerhalb der Lieferkette kann alle diese sechs Punkte unterstützen. Die Räumung unproduktiver Bestände kann auch verhindern, dass Produkte zu Abfall werden. Auswirkungen auf die Abfallvermeidung werden beispielsweise durch folgende Veränderungen erreicht:

- *Messungen* und Aufzeichnung der Abfälle, die bei den täglichen Arbeiten anfallen und Weitergabe an das vorgesetzte Managementteam.
- *Einbindung von Mitarbeitern\*innen* durch Trennung der Abfälle und Verwendung von weniger und kleineren Abfallbehältern, um die Mitarbeiter\*innen auf den Punkt Abfallreduzierung aufmerksam zu machen.
- *Design* der Verpackung zum Schutz und zur Weitergabe der richtigen Produktmenge, um die Nachfrage zu befriedigen und die Entwicklung von Produkten mit einer längeren Haltbarkeit.
- *Angebotsumfang* unter Berücksichtigung der unverhältnismäßig hohen Abfallmengen von Produkten mit geringen Verkaufszahlen und hoher Umsatzvolatilität am Ende des Angebotsbereichs.
- *Vorhersagen* für Werbeaktionen und neue Produkte verbessern und Wettervorhersagen mit berücksichtigen.
- *Verfahren* anpassen durch Wertschöpfungsaktionen, damit der Produktfluss auf eindeutige Bedarfssignale abgestimmt wird.
- *Weiterverteilung* von Überschüssen und von unverkäuflichen Produkten, die für den Verzehr durch Menschen oder durch Tiere nicht geeignet sind.

Falls Sie mehr über die Abfallvermeidung mit Hilfe von „Six to Fix“ erfahren möchten, besuchen Sie bitte im Internet die Seite [www.igd.com/wasteprevention](http://www.igd.com/wasteprevention). Dort können Sie weitere

Hinweise, Tipps, Fallstudien der Industrie und andere Tools zur Hilfestellung in diesem Bereich herunterladen.

Erkenntnisse aus Untersuchungen vor Ort können zu weiteren Überlegungen in Bezug auf bestimmte Möglichkeiten führen. Die Teams sollten die potentiellen Auswirkungen und die Machbarkeit einer Vielzahl an möglichen Abfallvermeidungsmöglichkeiten bewerten, die teilweise ohne oder nur mit geringen Kosten verbunden sind.



## STUFE 4: Starten Sie einen Testlauf und messen Sie den Erfolg

Wenn eine oder mehrere Lösungsmöglichkeiten gefunden wurden, ist es wichtig zu prüfen, welche Veränderungen in den Bereich „Mach’s einfach“ fallen, die in einer kontrollierten Umgebung getestet werden können, und welche als „Frage“ behandelt werden müssen. Für die Tests sollten sich beide Parteien auf eine Liste von KPIs einigen, die gemessen werden können und den Erfolg des Tests definieren. Diese Parameter sind wahrscheinlich mehr als einfach die Messung, wie viel Abfall innerhalb der Lieferkette anfällt. Zu den weiteren KPIs, die beibehalten werden sollten, wenn sich die Lösung als tragfähig herausstellt, gehört insbesondere die Haltbarkeit. Tests zu den Auswirkungen der Veränderungen von Arbeitsverfahren, die in der Praxis durchgeführt werden,

- enthalten Risiken lokaler Art
- erforschen potentielle Vorteile
- erreichen kurzfristige Gewinne
- ziehen fachliche Prüfungen nach sich
- beweisen realen Wert
- motivieren andere, am Veränderungsprozess teilzuhaben.

Die Parteien sollten dahingehend übereinkommen, wie die KPIs gemessen werden, welchen Wert die KPIs erreichen müssen, damit der Test als erfolgreich angesehen wird, und wie häufig eine Überprüfung stattfindet.

## STUFE 5: Überprüfung und Umsetzung

Nach der Bewertung des Erfolgs eines Pilotprojektes sollte die Lösung erweitert und über Verfahren in jede Organisation eingebettet werden. Es ist wichtig, den Erfolg des Projektes zu feiern. Eine Fallstudie kann zur Veröffentlichung auf [www.igd.com/wasteprevention](http://www.igd.com/wasteprevention) eingereicht werden. Dieses kann anderen dabei helfen, Abfälle in ihrem eigenen Unternehmen zu reduzieren. Es dient aber auch dem Aufbau des Markenimages und verbessert die CSR-Referenzen beider Unternehmen.

Wichtig ist die Entwicklung einer Kultur der „stetigen Verbesserungen“; das Projekt sollte nicht isoliert betrachtet werden.

Aufbauend auf den Werkzeugen und Kenntnissen des jeweils anderen Unternehmens und dem entstandenen Kontaktnetz, über das beide Partner jetzt verfügen, sollte die Arbeit weiter gehen, um weitere Ursachen für das Entstehen von Abfall innerhalb der Wertschöpfungskette zu eliminieren.

Die Integration der Ihrer Veränderungen in Ihre Betriebspraktiken wird Ihnen beim Erreichen einer möglichen Kapitalrendite helfen. Die Veränderung muss verankert werden, damit die Tätigkeiten nicht wieder auf die „gewohnte Art“ durchgeführt werden. Standardisieren und verankern Sie die neuen Praktiken zur Abfallvermeidung, indem Sie neue Standardarbeitsanweisungen (SOPs) erstellen.

SOPs erklären im Detail, wie eine neue Praktik umgesetzt werden soll. Das Befolgen eines dokumentierten und eindeutigen Standardverfahrens durch alle Mitarbeiter\*innen sorgt für eine einheitliche Vorgehensweise. SOPs sollten regelmäßig aktualisiert werden, um Verbesserungen des Verfahrens zu berücksichtigen. Auf diese Art und Weise werden fortlaufend Verbesserungen und positive Veränderungen im Gefüge des Unternehmens verankert. Durch die Formalisierung von SOPs fixieren Sie praktisch die Verbesserungen und stellen sicher, dass Erkenntnisse und beste Praktiken nicht verloren gehen, wenn Mitarbeiter\*innen wechseln.

Die Mitarbeiter\*innen müssen über die SOPs informiert werden. Schulungen können ein wichtiger Teil der Information über die Verbesserungen sein. Auch die Rückmeldungen von ausführenden Mitarbeitern\*innen, die ihre eigenen „besten Praktiken“ haben, können in die SOPs mit einfließen.

Bestätigen Sie den Nutzen, indem sie die Bemühungen des Teams anerkennen. Das wird andere ermutigen, an den Veränderungen innerhalb Ihrer Organisation teilzuhaben, diese fester zu verankern und anhaltenden Erfolg garantieren. Feiern Sie unbedingt die Bemühungen des Teams und die Erfolge, um die Teilnahme zu belohnen und Motivationen für das Engagement in zukünftigen Initiativen zu wecken.

Übersetzung aus dem Englischen vom Institut für Nachhaltige Ernährung im Rahmen des Projektes „Verluste in der Lebensmittelbranche vermeiden: Forschungstransfer in die KMU-Praxis“, gefördert von der Deutschen Bundestiftung Umwelt

## Standardarbeitsanweisungen - SOPs

Der Inhalt der SOPs hängt von der Tätigkeit Ihres Unternehmens ab. Bei der Entwicklung von SOPs sollten Sie folgende Punkte berücksichtigen:

### 1. Zielorientiert

- Steht eindeutig fest, wer nach den neuen SOPs arbeiten wird?
- Welche Abteilung wird von der Änderung betroffen sein?

### 2. Eindeutig

- Wird in den SOPs eine eindeutige Sprache verwendet?
- Können längere Textpassagen durch Gliederungen oder Spiegelstriche aufgeteilt werden, damit der Text besser verstanden wird?
- Werden sofern möglich Bilder oder Illustrationen eingesetzt, die eindeutig zeigen, was erforderlich ist?

### 3. Informativ

- Wurden die SOPs unter Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen entwickelt, die diese Aufgaben durchführen werden?
- Wurden alle einschlägigen Anforderungen an die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz mit aufgenommen?

(WRAP 2013. Hinweiszettel: Veränderungen verankern)

Urheber: Copyright IGD 2016

Für weitere Informationen: [www.igd.com/wasteprevention](http://www.igd.com/wasteprevention) und [www.igd.com](http://www.igd.com)

Übersetzung: Institut für Nachhaltige Ernährung (iSuN)



iSuN  
Institut für Nachhaltige Ernährung



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

Übersetzung aus dem Englischen vom Institut für Nachhaltige Ernährung im Rahmen des Projektes "Verluste in der Lebensmittelbranche vermeiden: Forschungstransfer in die KMU-Praxis", gefördert von der Deutschen Bundestiftung Umwelt