



Institut für
Nachhaltige Ernährung und
Ernährungswirtschaft

Fachhochschule
Münster University of
Applied Sciences



Workshop für BäckereifachverkäuferInnen

Workshop-Thema:
Frustrationsmanagement bei KundInnen

Ministerium für Klimaschutz, Umwelt,
Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1 Hintergrund des Workshops	4
1.1 Bäckereien	5
1.2 Verbraucherinnen und Verbraucher.....	5
1.3 Bäckereifachverkäuferinnen und –fachverkäufer	6
2 Durchführung des Workshops	7
2.1 Benötigte Materialien und Ressourcen	11
Weiterführende Literatur.....	12

1 Hintergrund des Workshops

Das Institut für Nachhaltige Ernährung- und Ernährungswirtschaft (iSuN) der Fachhochschule Münster erprobte in einem auf zwei Jahre angelegten Projekt, das vom Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz NRW gefördert wird, Strategien zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen in der Brot- und Backwarenbranche. Die Erkenntnisse aus dem Projekt werden allen Betrieben der Backwarenbranche und den Verbraucherinnen und Verbrauchern zugänglich gemacht. Damit soll zur Reduzierung der Verschwendung unserer Nahrung und zu einer neuen Wertschätzung für das Lebensmittel Brot beigetragen werden.

Das Projekt „Reduktion der Lebensmittelabfälle bei Brot und Backwaren“¹ setzt an der Schnittstelle Bäckerei und Handel auf der einen Seite und Verbraucherinnen und Verbrauchern auf der anderen Seite an. Um die Lebensmittelverschwendung langfristig zu reduzieren, müssen alle Akteure mit einbezogen werden.

In den Betrieben wurden die Produktion und die Planungs- und Verkaufsprozesse untersucht. Bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern wurden Erwartungen und ihr Verhalten beim Einkauf und ihr Umgang mit Brot und Backwaren zu Hause abgefragt.

Insgesamt können auf beiden Seiten – beim Bäcker bzw. im Handel und bei Verbrauchern – Kosteneinsparungen generiert, Know-how-Vorsprünge geschaffen und die Wertschätzung für das Lebensmittel Brot gesteigert werden.

Eine positive Umsatzentwicklung bei gleichzeitiger Minimierung der Retouren-Quote ist für die Backwarenbranche die zentrale Herausforderung. Bäckereien müssen täglich mit ihrem Angebot möglichst qualitativ und quantitativ zutreffend die Nachfrage der Kundschaft befriedigen. Dieser Aspekt spielt aufgrund der Ultrafrische der Produkte eine große Rolle. Es ist aus wirtschaftlicher und nicht zuletzt auch aus emotionaler Perspektive das Ziel einer jeden Bäckerei die Verluste hierbei so gering wie möglich zu halten.

Im Rahmen des Projektes wurden hinsichtlich der Vermeidung von Lebensmittelabfällen verschiedene Optimierungsmaßnahmen identifiziert. Durch eine geringere Sortimentsbreite beispielsweise sind nicht so viele verschiedene Sorten vorrätig; hierdurch wird die Auswahl für die Kundinnen und Kunden reduziert und somit erleichtert.

Eine sogenannte „Null-Retoure“ wird nicht realisierbar sein, da Angebot und Nachfrage nie deckungsgleich sind – Wetter, Feiertage, Schulferien, außergewöhnliche Veranstaltungen und andere Termine im Laufe des Jahres verändern diese beiden Parameter ständig. Es kann aber eine Annäherung des Angebotes an die Nachfrage und umgekehrt stattfinden, so dass Mengenplanungen für die Bäckereien erleichtert werden. Die

¹ https://www.fh-muenster.de/fb8/personen/profs/ritter.php?anzeige=projekt&pr_id=734

dann übrigen Waren können in einem sekundären Verwertungsweg weiter genutzt werden.

Durch eine ständige Vergegenwärtigung der Relevanz des Themas Lebensmittelabfall können Bewusstsein und Wertschätzung im Umgang mit Lebensmitteln – oder speziell mit Backwaren gefördert werden – sowohl beim Personal der Bäckerei als auch bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern.

Insgesamt waren sechs handwerklich arbeitende Bäckereien sowie Innungen und die Handwerkskammer, ein Beratungsunternehmen, Lieferanten und Verbände am Projekt beteiligt. Sie begleiteten in Arbeitstreffen die Planung und Durchführung des Forschungsvorhabens kritisch.

1.1 Bäckereien

In den sechs Bäckereien wurden zunächst die Prozesse in der Produktion, im Bestellwesen und im Verkaufsbereich beobachtet, dokumentiert und analysiert. Dabei wurden Stärken und Schwächen aufgedeckt, die allgemein Ansatzpunkte zur Reduzierung des Wareneinsatzes und zur Minimierung der Retouren-Quote und damit zur Vermeidung von Lebensmittelverlusten bieten. Anschließend wurden innerhalb von je einer Messwoche in der Produktion Angaben zur Prozess-Sicherheit während der Herstellung von Brot, Brötchen und Kuchen erfasst, um Fehlerquellen zu ermitteln. Zeitgleich fanden Erhebungen zu Verlustmengen an Brot und Backwaren statt; neben den Ausschüssen innerhalb der Produktion (am Ofen/im Versand sowie die sogenannten Fegemehle) wurden auch die Retouren-Quoten auf Basis der Liefermengen und die sogenannten Minus-Retouren² erfasst.

Es hat sich gezeigt, dass die Verluste in der Produktion in allen Bäckereien relativ gering sind. Der Ausschuss der sechs im Projekt beteiligten Bäckereien liegt meist unter 2% bezogen auf den Rohstoff-Einsatz. Sie entstehen hauptsächlich durch Kuchenränder sowie Teigreste von Brot und Brötchen vor dem Backen.

1.2 Verbraucherinnen und Verbraucher

Eine Sensibilisierung für das Thema Lebensmittelabfälle und die Erhöhung des Wissens um Ressourcenverschwendung wird auch auf der Seite von Verbraucherinnen und Verbrauchern angestrebt. Der Fokus der Befragungen liegt auf den Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbraucher hinsichtlich Verfügbarkeit, Qualität und Preis.

Die Befragungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern haben gezeigt, dass es an Wissen über Frische, Haltbarkeit und authentischem Geschmack mangelt. Damit einhergehend besteht ein Informationsbedarf bezüglich der Lagerung von Broten. Des

Weiteren sehen die Verbraucherinnen und Verbraucher überwiegend Handlungsbedarf in den Bäckereien und weisen dadurch eine geringe Veränderungsbereitschaft ihrerseits auf.

Für die Zielgruppe der Verbraucherinnen und Verbraucher gibt es ebenfalls Handlungsempfehlungen, die auf Grundlage der Erfahrungen im Projekt entstanden sind: Ein stärkeres Vertrauen in die „guten alten Handwerksbäckereien“ würde eine Unterstützung der Bäcker vor Ort mit sich bringen. Eine Steigerung der Akzeptanz von möglicherweise ausverkauften Produkten am Abend spielt ebenso eine immer größer werdende Rolle bei der Reduzierung von Lebensmittelabfall durch Verbraucher wie eine Bereitschaft zur Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit Brot und Backwaren.

1.3 Bäckereifachverkäuferinnen und -fachverkäufer

Beim Ausbalancieren von Angebot und Nachfrage gibt es zwei Extreme: Ist die angebotene Menge der Waren im Verkaufsregal eher gering, sind die Retouren niedrig, aber die Bäckerei kann eventuell auch nicht mehr alle Kundinnen und Kunden (insbesondere in den Abendstunden) adäquat bedienen und auf die Nachfrage nicht angemessen reagieren, wodurch sie Umsatzeinbußen zu verzeichnen hat. Ist die Menge der Waren aber zu groß, kann diese am Ende des Verkaufstages nicht abgesetzt werden, wodurch wirtschaftliche Verluste in Form von zu hohen Retouren auftreten. Es ist die tägliche Herausforderung der Bäckereien und des Verkaufspersonals, das Optimum zwischen diesen beiden Extremen zu finden.

Nach der Mengenmessung der Lebensmittelverluste wurden daher weitere Möglichkeiten zur Optimierung in der Produktion sowie bei der Kommunikation im Unternehmen und am Point of Sale identifiziert. Dies geschah federführend durch das iSuN in Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten Bäckereien. Hierbei kommt es insbesondere auf die Schnittstelle zwischen der Backstube und den Verkaufsstellen an.

Eine fundierte Information – z.B. über Wettervorhersagen – ist die nötige Basis für eine adäquate Bestellung durch das Verkaufspersonal. Daher sollen im Rahmen des Projektes Schulungen von Bäckereifachverkäuferinnen und -fachverkäufern zu dem Schwerpunktthema Lebensmittelabfall stattfinden. Hier kann eine Sensibilisierung für die Thematik erzielt werden, sodass das Verkaufspersonal vermehrt diverse Aspekte zur Reduktion von Lebensmittelabfall in den Filialen beachtet.

² Minus-Retouren sind Retouren, die dem menschlichen Verzehr wieder zur Verfügung gestellt werden; z.B. aufgrund von Weitergabe an Tafeln

2 Durchführung des Workshops

Der Workshop „Frustrationsmanagement bei KundInnen“ richtet sich an die Zielgruppe der Bäckereifachverkäuferinnen und –fachverkäufer. Er ist für maximal zehn Personen und zwei ModeratorInnen für eine Dauer von ca. 2 bis 2½ (abhängig vom Diskussionsbedarf) ausgelegt. Als Moderationshilfe stehen ausführliche Zusatzinformationen in der Notizenansicht der Powerpoint-Präsentation zur Verfügung.

Tabelle 1 zeigt die einzelnen didaktischen Workshop-Phasen inklusive der ungefähr benötigten Zeit. Die didaktischen Phasen korrespondieren nur teilweise mit dem „Ab-
lauf des Workshops“, wie er auf Folie 3 beschrieben ist.

1. Folien 1 - 20 bilden den inhaltlichen **Einstieg**. In dieser Phase werden die TeilnehmerInnen über den Verlust von Lebensmitteln allgemein informiert und die für BäckereifachverkäuferInnen relevanten Ergebnisse aus der Studie „Verringerung von Lebensmittelabfällen“³ berichtet. Des Weiteren werden den Workshop-TeilnehmerInnen die anonymisierten Ergebnisse aus dem Arbeitskreis „Reduktion der Lebensmittelabfälle bei Brot und Backwaren“ vorgestellt, welcher die Lebensmittelabfälle und –verluste von sechs Bäckereien bzw. WiederverkäuferInnen aus dem Münsterland nach Menge und Entstehungsart analysiert hat. Die Konfrontation mit den Ergebnissen sollte im Idealfall emotionale Betroffenheit und den Wunsch nach Optimierung der gegenwärtigen Situation bei den Workshop-TeilnehmerInnen auslösen. Die Folien 4 und 5 werben um Akzeptanz des Schulungsträgers (hier: die Fachhochschule Münster) und heben das bereits umfangreich vorhandene (Handlungs-)Wissen und das Geschick im Umgang mit KundInnen hervor.

Die Einstiegsphase enthielt in ihrer ursprünglichen Konzeption eine kurze Sequenz aus dem Dokumentarfilm „Taste the Waste“ von Valentin Thurn aus dem Jahr 2011. Da die Rechte zur Veröffentlichung der Sequenz von der Fachhochschule Münster nicht erworben wurden, findet in Folie 9 lediglich ein Verweis auf den Film statt. In der Notizenansicht der Powerpoint-Präsentation wurden die relevanten Kommentare aus dem Ausschnitt transkribiert, so dass die Information mündlich an die Teilnehmer weiter gegeben werden können.

Die Folien 16 - 20 thematisieren die Frage nach einer optimalen Retourenquote. Eine optimale Retoure sollte entgegen der Erwartung >0% sein. Sie ergibt sich aus dem Wechselspiel der Interessen der Arbeitgeberin und der KundInnen. Die Bäckereifachverkäuferin / der Bäckereifachverkäufer ist in der Vermitt-

³ Göbel, Christine (2012): Verringerung von Lebensmittelabfällen – Identifikation von Ursachen und Handlungsoptionen in Nordrhein-Westfalen. Hg. v. Fachhochschule Münster. Münster.

lung der beiden Interessen die zentrale Rolle. Eine Retourenquote von 0% bedeutet zwar, dass keine Ressourcen ungenutzt geblieben sind, allerdings ist davon auszugehen, dass die Arbeitgeberin Verluste durch entgangenen Umsatz erlitten hat. Da nicht nur die Quantität der Retoure (in Prozent), sondern unter anderem auch die Qualität (hier: Schnittbrötchen ausverkauft, Überhang an Sahneschnitten) ein wichtiger Parameter der Retourenquote darstellen, werden in der Powerpoint-Präsentation beispielhaft verschiedene Szenarien vorgestellt.

Folien 21 – 23 verknüpfen das Bestellwesen in Bäckereien und die damit zusammenhängende Retourenquote mit der Entstehung von Frustration bei KundInnen durch enttäuschte Erwartungen. Es wird erneut ein Bezug zu dem Dokumentarfilm „Taste the Waste“ von Valentin Thurn hergestellt, in dem von einem Vertreter des Bundesverbandes des Deutschen Lebensmittelhandels die Breite und Tiefe des Angebotes im deutschen Lebensmittelhandel als (notwendige) Reaktion im Umgang mit einem gesättigten Markt bzw. einem Engpass im Absatz dargestellt wird.

Sofern ein Arbeitgeber mit der gleichen Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beide Workshops durchführen möchte (Optimierung des Bestellwesens und der Retouren-Quote & Frustrationsmanagement) kann am zweiten Termin auf die Einstiegsphase verzichtet werden.

2. In der zweiten Phase, dem **Rollenspiel** (Folien 24 – 28), werden die Konflikte simuliert, denen die Bäckereifachverkäuferin bzw. der Bäckereifachverkäufer täglich im Umgang mit Vorgesetzten oder KundInnen ausgesetzt ist. Diese Konflikte gewinnen insbesondere durch eine optimierte Retouren-Quote und folglich eine möglicherweise reduzierte Sortimentsbreite und –menge an Dynamik.

In dem Rollenspiel übernehmen die BäckereifachverkäuferInnen unterschiedliche Rollen, entwickeln ein Verständnis für die Perspektiven von Arbeitgeberin und KundInnen und können auf dieser Grundlage besser deren Erwartungen vorhersagen, eine eigene Position herausbilden, die Entstehung von Frustration aus unerfüllten Erwartungen nachvollziehen und adäquat darauf reagieren.

3. In der dritten Phase des Workshops findet die **Auswertung** (Folien 28 – 30) des Planspiels statt. Nach einer kurzen Einführung durch die Moderatorin / den Moderator werden die TeilnehmerInnen zu einer selbstständigen Mitarbeit aufgefordert. Drei Leitfragen in Folie 28 regen die TeilnehmerInnen zur aktiv-konstruktiven Reflexion an. Die TeilnehmerInnen setzen sich ohne Zeitdruck differenziert und analytisch mit den einzelnen Aspekten des Planspiels auseinander. Sie können auf diese Weise zunächst in ihrer vertrauten (kleineren)

Gruppe ihre Beobachtungen formulieren und vergleichen, ehe sie ihre Ergebnisse mit dem gesamten Plenum an der Metaplanwand (Folie 29) teilen.

Die Moderatorin / der Moderator sollte vor Beginn des Workshops bereits die Metaplanwände mit den Reflexionsfragen vorbereiten.

4. In der vierten Phase des Workshops finden eine **Ergebnissicherung** (Folien 30 – 34) und der **Transfer** der oben gemachten Erkenntnisse in die tägliche Arbeitssituation statt. Der Moderator / die Moderatorin kann an die Erkenntnisse der Workshop-TeilnehmerInnen anknüpfen und in Zusammenarbeit mit ihnen Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Frust von KundInnen durch eine Optimierung des Bestellwesens und der Retourenquote entwickeln.

Die Handlungsempfehlungen sollen die Interessen ihrer Arbeitgeberin als auch der Gesellschaft berücksichtigen. Folien 31 – 34 enthalten Musterlösungen mit prägnant formulierten und umsetzbaren Denkanstößen und Vorschlägen. Am Ende des Workshops kann der Moderator / die Moderatorin die „Goldenen Regeln zur Umgang mit Frust bei KundInnen“ an die TeilnehmerInnen austeilen.

5. Der Workshop endet bei Bedarf mit einer **Diskussion** in der fünften Phase. Hier haben die TeilnehmerInnen die Gelegenheit, offene Fragen zu klären, Anmerkungen und Nachträge beizusteuern, sich gegenseitig über gleiche Probleme auszutauschen oder die Inhalte des Workshops emotional zu einzuordnen. Die Diskussion dient vornehmlich dem ganzheitlichen Ausklang des Workshops.

Workshop für Bäckereifachverkäuferinnen und –fachverkäufer
Frustrationsmanagement bei KundInnen

Tabelle 1: Didaktische Workshop-Phasen

Workshop-Phase	Ziel	Aktivität LernerInnen	Material / Medien	Sozialform	Aktivität DozentIn	Arbeitsform	Zeitansatz
Einstieg	-Informieren über Lebensmittelabfälle allgemein -Informieren über Studienergebnisse -Erzeugen emotionaler Betroffenheit	-Emotionale und kognitive Öffnung für das Thema Nachhaltigkeit und Bestellwesen	-Powerpoint Präsentation	-Frontalvortrag	-Vortrag	-Vortrag DozentIn	ca. 45 Minuten
Rollenspiel	-Durchführung eines Rollenspiels zum Umgang mit Frust bei KundInnen oder Vorgesetzten als Folge einer optimierten Bestellmenge und unerfüllter KundInnen-Bedürfnisse	-spielerische Auseinandersetzung mit der Kausalkette aus Optimierung der Bestellmenge, unerfüllter KundInnen-Bedürfnisse und der Entstehung von Frustration	-Rollenkarten, gegebenenfalls Stuhl, Tisch oder andere Gegenstände	-Gruppenaktivität	-Leitung des Spiels -Beantwortung von Rückfragen	-Moderation, Planspiel	ca. 30 Minuten
Auswertung	-Reflexion und Dokumentation der Erkenntnisse aus dem Rollenspiel: Erkennen der eigenen Rolle, Entwicklung von Verständnis für die Perspektive von KundInnen und Arbeitgeberin, Herausbildung einer eigenen Position	-Reflexion	-Kärtchen für Metaplanwand, Stifte	-Partnerarbeit	-Anmoderation DozentIn	-Austausch der Teilnehmerinnen im 2er-Team	ca. 20 Minuten
Ergebnissicherung	-Erarbeitung von Methoden zum Umgang mit Frust bei KundInnen -Ableitung von zukünftigen Handlungsweisen	-Reflexion des Rollenspiels, Perspektivübernahme: Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gesellschaft	-Metaplanwand, Kärtchen aus Reflexionsphase	-Plenumsarbeit	-Moderation	-Erarbeitung mithilfe der Metaplanwand	ca. 25 Minuten
Diskussion	-Ausklang des Workshops -Beantwortung offener Fragen	-Vervollständigung des Informationsbedarfs	-keine	-Gruppenaktivität	-Moderation	-Diskussion	ca. 0-30 Minuten

2.1 Benötigte Materialien und Ressourcen

Zur Durchführung des Workshops werden folgende Materialien und Ressourcen benötigt:

- Ausreichend großer Besprechungsraum (mind. 30 qm) mit Tischen und Stühlen; Sitzordnung die den Dialog fördert, z.B. im Kreis um einen großen Tisch
- Namensschilder der TeilnehmerInnen und ModeratorInnen (je nach Bedarf und Bekanntheit untereinander)
- Computer, Beamer und Leinwand
- Stühle und Tische
- 1-2 Metaplanwände, Kärtchen, breite Filzstifte, Tesafilm
- Stoppuhr
- Rollenkarten (einlaminiert)
- Präparierte Kärtchen mit Reflexionsfragen
- Ausdrücke der „Goldenen Regeln“ zum Umgang mit Kundenfrust für jede Teilnehmerin / jeden Teilnehmer zum Mitnehmen
- Gegebenenfalls Bewirtung (Kaffee, Tee, Kaltgetränke, Kekse)

Weiterführende Literatur

Göbel, Christine (2012): Verringerung von Lebensmittelabfällen – Identifikation von Ursachen und Handlungsoptionen in Nordrhein-Westfalen. Hg. v. Fachhochschule Münster. Münster.

<https://www.zugutfuerdietonne.de/>

<http://www.united-against-waste.de/>

<http://www.geniesstuns.de/>

<http://tastethewaste.com/info/film>

<http://www.slowfood.de/>

https://www.fh-muenster.de/isun/downloads/Studie_Verringerung_von_Lebensmittelabfaellen.pdf

[https://www.fh-muenster.de/isun/downloads/Studie_zur_Verringerung_von_Lebensmittelabfaellen -
_Kurzfassung_klein.pdf](https://www.fh-muenster.de/isun/downloads/Studie_zur_Verringerung_von_Lebensmittelabfaellen_-_Kurzfassung_klein.pdf)