

# Nachhaltige Beschaffung – mehr als Green Procurement



**Dr. Stefan Girschik**

ist COO der REHAU Gruppe. Er leitet den Zentraleinkauf und verantwortet das Ressort Regionen im weltweit zuständigen Group Executive Board.

**Stefan Thomas**

ist Assistent des COO der REHAU Gruppe. Er verantwortet u.a. das Geschäftsleitungsprojekt zur nachhaltigen Beschaffung.

**Die REHAU Gruppe**

ist ein im Familienbesitz befindlicher Polymerverarbeiter, der in den Geschäftsfeldern Bau, Automotive und Industrie produziert. REHAU beschäftigt weltweit 17500 Mitarbeiter an über 170 Standorten. Der Sitz der Unternehmenszentrale für die Geschäftsfelder Automotive und Industrie ist in Rehau, der für das Geschäftsfeld Bau in Erlangen. Die Verwaltungszentrale befindet sich in Muri bei Bern.

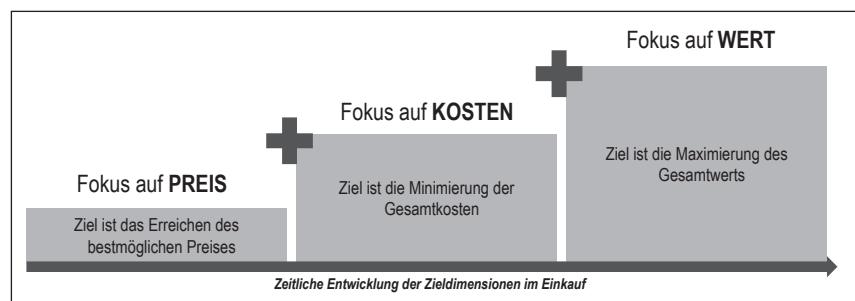
Für Unternehmen wird es immer wichtiger, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Dies zeigen nicht nur die zunehmende Zahl an Studien, die nachhaltig agierenden Unternehmen langfristig ein grösseres Erfolgspotenzial bescheinigen oder den mittlerweile fast schon zum guten Ton jeder Unternehmung gehörenden Nachhaltigkeitsbericht.

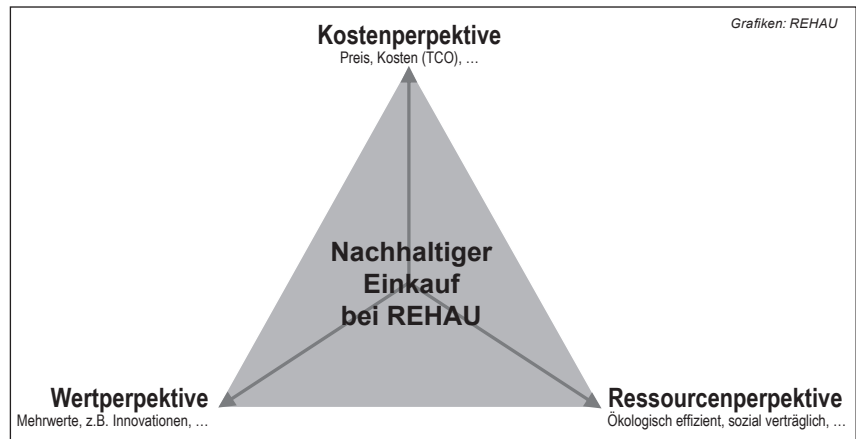
Eine zentrale Rolle zur Erreichung dieses Ziels kommt dem Einkauf zu. Dominierte dort in den 90er-Jahren noch mehrheitlich der Preis, konzentrierten sich die Bemühungen zusehends auf die Optimierung der Gesamtkosten unter den sogenannten «Total Cost of Ownership». In den letzten Jahren rückte der Wert mehr und mehr in den Fokus. Neben den reinen Kosten der Beschaffung hat der Einkauf den Mehrwert, den ihm Lieferanten bieten, z.B. durch Entwicklungskooperationen zu maximieren. Mit den neuen Aspekten der «grünen Beschaffung», die ökologische und soziale Kriterien ins Zentrum stellt, entwickelt sich der klassische Einkauf zum nachhaltigen Einkauf. Damit verändern sich auch die Zieldimensionen. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, sind die Strategien und klassischen Ins-

trumente des Einkaufs zu erweitern. In der REHAU Gruppe beschäftigt sich deshalb ein Geschäftsleitungsprojekt auf Topmanagementebene mit dem Thema.

**Grüne Beschaffung – um jeden Preis?**

Gerade bei «Green Procurement» fokussiert der Einkauf schnell auf ökologische Aspekte, ohne das gesamte Zielsystem zu berücksichtigen. Was nutzt die Beschaffung teurer nachhaltiger Rohstoffe einem Unternehmen, das aufgrund der erhöhten Kosten seine Produkte letztlich im Absatzmarkt nicht verkaufen kann? Oder was hilft ein neuer asiatischer Lieferant, der den günstigsten Preis bietet, einen Mehrwert durch Diversifikation des Lieferantenportfolios bringt, aber dann den Transport der Güter quer durch die Welt bedingt?





Der Einkauf braucht folglich ein neues ganzheitliches Zielsystem, welches neben der klassischen Kosten- und Wertperspektive auch den Umgang mit den natürlichen Ressourcen berücksichtigt. Bei REHAU wurden hierzu drei strategische Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Einkaufs definiert: optimierte Gesamtkosten, Wertsteigerung und Ressourceneffizienz.

#### **Aktiv anstatt nur passiv!**

Um mittels nachhaltiger Beschaffung erfolgreich zu sein, darf der Einkauf aber keine passive Rolle einnehmen, sondern hat aktiv als Werttreiber und Ideengeber zu fungieren. Ökologisch effiziente Beschaffung unter Kosten- und Wertaspekten lässt sich nicht durch das reine Sammeln von Umweltzertifikaten der Zulieferer oder die Herausgabe von Lieferantenrichtlinien zum sozial- und umweltgerechten Handeln realisieren. Stattdessen muss der Einkauf proaktiv handeln und eng mit Lieferanten, den Geschäftsbereichen und technischen Abteilungen zusammenarbeiten. So wurde bei REHAU z.B. die zur Trocknung des Kunststoffgranulats eingesetzte Technologie optimiert. Ausgehend von regelmässigen Workshops mit dem strategischen Lieferanten wurden die heutigen Anlagen und Trocknungsprozesse analysiert und optimiert. Hierdurch konnten der CO<sub>2</sub>-Ausstoss reduziert sowie Energieeffizienz gesteigert und Kosten gesenkt werden.

#### **Von Strategien zu Werkzeugen**

Die einzelnen Einkaufsinitiativen dürfen dabei nicht losgelöst voneinander stehen, sondern sind im Kontext der unternehmensweiten Strategie und der Ausrichtung der Geschäftsbereiche zu sehen. Bei REHAU wurden ausgehend von übergeordnet relevanten Megatrends und den bereichsspezifischen Strategien, die drei Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Beschaffung definiert und anschliessend detailliert. So fokussieren beispielsweise die ökologischen Ziele des Einkaufs bei REHAU auf Energieeffizienz, nachhaltige Materialien, Emissionsreduktion sowie Ressourcenschonung und Recycling. Ausgehend von den Materialgruppenstrategien sind alle Zieldimensionen schrittweise zu optimieren. Konkrete Massnahmen sind beispielsweise transportseitig die vielfältige Nutzung der Möglichkeiten des kombinierten Verkehrs und der Einsatz von recycelten Verpackungsmaterialien, aus Sicht der Produktionsmaterialien die Reduktion des Abfalls durch Wiederverwertung oder im NPM-Bereich die Beschaffung energieeffizienter Anlagen und die Bereitstellung eines CO<sub>2</sub>-optimalen Fuhrparks.

Um diese Massnahmen im neuen Zieldreieck der nachhaltigen Beschaffung einzuordnen, sind auch die im Einkauf eingesetzten Instrumente neu zu gestalten. Ein Materialgruppenmanagement muss z.B. anhand von Ökoeffizienzportfolios oder Total-Value-Ansätzen den Vergleich von alternativen Materialien oder Anlagen anhand ihrer Kosten- und Umweltbeiträge ermöglichen. Lieferantenbeurteilungen sind an die neuen Anforderungen anzupassen und sollen die notwendigen grünen Kriterien zur Beurteilung von Ausschreibungen berücksichtigen. Und auch grüne Kennzahlen im Einkauf sind zu definieren, um eine stetige Verbesserung zu gewährleisten.

Der klassische Einkauf entwickelt sich also zum nachhaltigen Einkauf; dies mittels eines neuen ganzheitlichen Zielsystems. Der nachhaltige Einkauf bei REHAU adressiert darin die drei Erfolgsfaktoren optimierte Gesamtkosten, Wertsteigerung und Ressourceneffizienz. Um diese erfolgreich umzusetzen, sind die nachhaltige Beschaffung fest in der Unternehmensstrategie zu verankern und die bestehenden Instrumente an die neuen Zieldimensionen anzupassen.