

«Nicht das Produkt, sondern der Bedarf sollte im Zentrum stehen»

Wer kreislauffähig beschafft, schont Ressourcen und erhält erst noch bessere Qualität. Davon ist Sabine Oberhuber, Mitgründerin der niederländischen Firma Turntoo, die sich auf Kreislaufwirtschaft spezialisiert hat, überzeugt. Im Interview erklärt sie, wieso es sinnvoll ist, bei den Bedürfnissen anzusetzen, statt schon in Lösungen zu denken.

Nadine Siegle im Gespräch mit Sabine Oberhuber

Welche Rolle spielt die Bedarfsanalyse bei der kreislauffähigen Beschaffung?

Die erste Überlegung vor einer Beschaffung, insbesondere einer kreislauffähigen Beschaffung, muss die Frage nach dem Bedarf sein. Also ob man etwas wirklich braucht oder ob man es vielleicht nur einkauft, weil die Prozesse schon lange so laufen. Da fallen bereits wichtige Entscheidungen, wenn man zum Schluss kommt, dass man etwas doch nicht oder noch nicht braucht oder möglicherweise etwas Bestehendes reparieren oder wiederaufbereiten kann. Das ist eine einfache Art und Weise, Ressourcen zu schonen. Mit der Bedarfsfrage befindet man sich in den berühmten R-Strategien der Kreislaufwirtschaft

bei «Refuse» und «Rethink». Darauf folgen «Reuse» und «Repair» als wichtige Alternativen zum Neuprodukt.

Wenn man schliesslich feststellt, dass sich der Bedarf nur mit einer neuen Anschaffung decken lässt – was dann?

Nun ist entscheidend, mit welcher Frage Beschaffungsverantwortliche an den Markt herantreten. Was die Unternehmen als Lösungen und Produkte anbieten, ist abhängig davon, was von ihnen verlangt wurde. Viel zu oft spezifizieren Einkaufende ein Produkt sehr genau. Stattdessen sollte der eigentliche Bedarf, also das, was man wirklich braucht, im Zentrum stehen. Muss es denn wirklich dieses konkrete Produkt

sein und muss es wirklich so spezifisch umschrieben werden? Je genauer man ein Produkt vorgibt, desto weniger Innovation steckt in den Angeboten. Denn man schränkt bei der Ausschreibung ja schon ein, wie der eigene Bedarf erfüllt werden soll. Das heisst, wir denken schon in Lösungen, anstatt zu beschreiben, was wir wirklich brauchen, und diesen Bedarf dann gut ausformuliert an den Markt zu tragen.

Wie sollen Beschaffende ihren Bedarf also ausschreiben?

Sich im Detail mit dem eigenen Bedarf auseinanderzusetzen, ist erst einmal etwas aufwendiger als eine gewöhnliche Produktausschreibung. Einkäufer:innen müs-



Wer bei der Beschaffung die Bedarfserfüllung einfordert, statt ein konkretes Produkt zu umschreiben, erhält beispielsweise Beleuchtung statt Lampen.

sen sich viel intensiver mit den internen Prozessen beschäftigen, denn auch das Nutzungsverhalten ist wichtig für eine langfristige Bedarfsanalyse. Das heisst: Sie müssen zusammen mit den Kolleg:innen, die die Produkte im Alltag nutzen, herausfinden, wie ihre Bedürfnisse aussehen und wie sie mit den Produkten umgehen. Was geschieht normalerweise nach dem Einkauf mit dem Produkt? Wer kümmert sich darum? Der ganze Lebens- und Nutzungszyklus gehört mit in die Überlegungen.

Das tönt äusserst komplex. Schreckt das nicht ab und verleitet dazu, wieder wie gewohnt einzukaufen?

Wir empfehlen für diese Herangehensweise immer, im Team zu arbeiten. Alle, die mit einem Produkt über seine Lebensdauer in Berührung kommen, also insbesondere die Einkaufs- und Unterhaltsverantwortlichen sowie die Nutzer:innen, sollen mitwirken. Einerseits ermöglicht das ein breiteres Bild aller Bedürfnisse. Andererseits hat dieses Vorgehen Einfluss auf den Mindset der Beteiligten und kann dazu führen, dass sie diese Denkweise je länger je mehr in ihr Handeln integrieren. Und unsere Erfahrung zeigt auch, dass die gemeinsame Erarbeitung im Team Freude macht, Kreativität freisetzt und viele Ideen entstehen, wie man den eigenen Bedarf vielleicht doch noch anders decken könnte als mit einem neuen Produkt.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Wie ein Umdenken stattfinden kann, hat unser erstes Projekt zum Thema Bürobeleuchtung gezeigt. Für RAU, das Architekturbüro meines Mannes, brauchten wir Lampen respektive Beleuchtung in unseren Büroräumen. Statt einfach Lampen einzukaufen, haben wir Licht bestellt. Das heisst, wir haben den Bedarf definiert, nicht das Produkt, das diesen Bedarf decken könnte. Wir brauchten eine gewisse Helligkeit über eine bestimmte Anzahl Stunden, um zu arbeiten. Dadurch, dass wir die Verantwortung für das «Wie», inklusive Stromverbrauch, der Lieferantin überlassen haben, ist eine extrem innovative Lösung entstanden.

Um möglichst wenig Strom zu verbrauchen, hat die Firma Philips Steuerungsinstrumente installiert. Die Lichtintensität auf den Schreibtischen sollte zwar gewährleistet sein, aber die Lampen mussten ja nur brennen, wenn sie wirklich gebraucht wurden, wenn jemand am Tisch sass und die Umgebungsbeleuchtung nicht ausreichte. Wir bezahlten schliesslich nur für die Dienstleistung

der Beleuchtung, alles andere war nicht in unserer Verantwortung. Das Ergebnis war eine Reduktion des Strombedarfs um über 40 Prozent. Dieses Beispiel zeigt, dass intelligente, innovative Lösungen entstehen, wenn man den Bedarf genau kennt und es auch wagt, die Verantwortung für die Bedarfserfüllung abzugeben.

Nun hat ein:e Beschaffer:in den Bedarf analysiert und ist offen, anders als gewohnt auszuschreiben. Was folgt dann?

Sie erstellt eine funktionale Beschreibung dessen, was sie braucht, und formuliert entsprechend die Ausschreibung. Je nach Grösse des Anbieterkreises und je nach gewünschtem Innovationsgrad kann sich eine Marktkonsultation lohnen, um herauszufinden, wie weit die Unternehmen in diesem Bereich bereits sind. Gleichzeitig kann man sich auch überlegen, ob es wirklich nur die traditionellen Firmen sind, die eine Antwort auf die Ausschreibung geben können. So haben wir beispielsweise einen Achterbahnbauer mit der Konstruktion eines kreislauffähigen Stahldachs beauftragt. Das Ergebnis: Das Dach kann ganz einfach auf- und ab- und wieder aufgebaut werden und benötigte zudem 30 Prozent weniger Stahl als traditionelle Lösungen.

Ist das nicht zu komplex für einzelne Beschaffungen?

Das Ganze ist auf jeden Fall ein «Learning by Doing». Es ist wichtig, auch die kleinen Erfolge zu feiern und darüber zu sprechen, um andere zu motivieren und zu inspirieren. Und wenn man sich wirklich traut, die Verantwortung abzugeben, dann wird der Prozess intern eigentlich einfacher. Denn der:die Hersteller:in übernimmt dann die Verantwortung für ein Produkt über seine ganze Lebensdauer, sei das über eine Garantie, über einen Wartungsvertrag oder eben auch im Sinne eines «Product as a Service», wie bei der erwähnten Beleuchtung.

Gerade bei Produkten, die gewartet werden müssen, spielt das eine grosse Rolle. Man muss sich der «Total Cost of Ownership» (TCO), also der Kosten über den gesamten Lebenszyklus, bewusst sein. Oft geht vergessen, dass während der Nutzung eine ganze Reihe von zusätzlichen Aufwänden und Kosten entstehen, die normalerweise beim Einkauf nicht einkalkuliert werden. Das sind Kosten, die dann später zum Beispiel beim Facility Management für den Unterhalt anfallen und eben nicht mehr bei den Beschaffenden. Oder es entstehen Kosten, weil man sich der Folgen von günstigen, weniger qualitativen Produkten

beim Einkauf nicht bewusst war. Ein Beispiel dafür wäre, dass man beim Kauf von Büromöbeln nur auf den Preis schaut und Stühle mit Plastikrollen kauft, die nach drei Jahren abgenutzt sind und ersetzt werden müssen. Diese Verantwortung könnte man über eine «Product as a Service»-Vereinbarung zum Beispiel abgeben.

Heute werden die Kosten des Einkaufs, des Unterhalts oder der Reparatur über unterschiedliche Budgets abgerechnet. Wie geht man damit um?

Wir empfehlen in diesen Fällen, die Geldtöpfe gesamtheitlich zu betrachten. In den Niederlanden konnten wir mit Berechnungen zu Mobilienbeschaffungen des niederländischen Staates aufzeigen, dass durch die bisherige traditionelle Trennung von Beschaffung und Facility Management Millionen verloren gingen.

Sie plädieren auch dafür, bereits beim Einkauf an das Ende der Produktlebensdauer zu denken. Was meinen Sie damit?

Es ist wichtig, sich auch damit auseinanderzusetzen, was nach der Nutzungsdauer passiert. Denn ein kreislauffähiges Produkt ist nicht kreislauffähig, wenn es am Ende einfach weggeworfen wird.

Was heisst das in der Praxis?

Bei den Ausschreibungen, die wir begleitet haben, verlangten die Verantwortlichen von den Anbietenden zum Beispiel ein schlüssiges Konzept für das Ende der Lebens- oder Nutzungsdauer. Sie wollten wissen, was nach Gebrauchsende mit den Restwerten passiert. Dabei gibt es natürlich für alle noch viel Lernbedarf. Wenn man sich bei einem Produkt nicht für eine Service-Lösung entscheidet, sondern es kauft, könnte man zum Beispiel einen Rückkauf nach einer bestimmten Zeit vereinbaren. Wenn Hersteller:innen wissen, dass ihnen am Ende der Nutzungsdauer ein Restwert bleibt, hat das einen grossen Einfluss auf die angebotene Produktqualität.



Sabine Oberhuber
Mitgründerin Turntoo,
Amsterdam, Niederlande,
sabine.oberhuber@turntoo.com,
www.turntoo.com



Nadine Siegle
Projektleiterin Kommunikation,
Pusch, Zürich,
nadine.siegle@pusch.ch,
www.pusch.ch