

Wer nach vorne will, muss rückwärts denken können: Reverse Logistics – Zukunftsstrategien für das Ende eines Produktlebens

Von Claudia Kleider

Manager denken nach vorne. Mit Vorwärtsstrategien werden neue Produkte entwickelt und Märkte erschlossen. In Zukunft werden Unternehmen jedoch auch an einer Fähigkeit gemessen werden, die in Zeiten des Fortschrittsdenkens retropektiv anmutet: Wer Image und Absatz positiv gestalten will, muss auch die Rolle rückwärts können. Er muss den langen Weg von der Quelle über die Senke bis zum Point-of-Sale sicher zurückfinden. Er muss Entsorgungs- und Vermarktungsstrategien für Produkte entwickeln, die keiner mehr will, keiner mehr braucht oder die am Ende ihres Lebenszyklusses angekommen sind.

Ziel solcher End-of-life-Strategien ist es, Wirtschaftswachstum und Abfallaufkommen im Sinne der europäischen Umweltkommission zu entkoppeln sowie Ressourcen zu schonen. Eine Aufgabe, die deutlich über herkömmliche Logistik-Dimensionen hinausgeht und von der Industrie eingefordert wird. Die Aufgabe liegt darin, eine Management- Konzeption zu entwickeln, die über eine Reverse Supply Chain hinweg logistische und verfahrenstechnische Prozesse koordiniert.

Rückwärtslogistik nennt sich das, auf Neudeutsch: Reverse Logistics. Der Beginn der operativen Umsetzung der gesetzlichen Rücknahmeverpflichtung (ElektroG) für Elektroaltgeräte in Deutschland am 24. März 2006 lässt ahnen, welche Bedeutung Reverse Logistics in Zukunft haben wird. Denn „Altgerät“ bedeutet nicht, dass Handys nicht mehr funktionieren, Waschmaschinen nicht mehr waschen oder CD-Player nicht mehr spielen.

„Die Lust an technologischem Firlefanz lässt die Halbwertzeit von Innovationen dramatisch schrumpfen“

Die Lust an technologischem Firlefanz, am „flacher, kleiner, schneller“, lässt die Halbwertzeit von Innovationen dramatisch schrumpfen. E-Schrott aus Unternehmersicht ist deshalb auch, was sich selbst mit Billigpreisstrategien nicht mehr an den Mann bringen lässt, was wie Blei in den Regalen liegt oder bei der Zielgruppe einfach out ist. Klar funktioniert der Röhrenmonitor auf dem Schreibtisch Ihrer Sekretärin einwandfrei, aber wer will den angegrauten Klotz im Designumfeld Ihres Büros noch haben?

Reverse Logistics ist mehr als der Abtransport von Elektroschrott und Altgeräten. Reverse Logistics ist eine spezielle Form der Logistik, die Herstellern und Importeuren von Waren ein integriertes Lösungskonzept liefert, bei dem selbst Ladenhüter, Retouren oder ausgemusterte Altgeräte noch Wertschöpfungspotenzial bieten.

Rund 1,8 Millionen Tonnen Elektroschrott fallen jährlich in Deutschland an. In Zeiten knapper werdender Rohstoffe und strenger EU-Vorgaben wie der WEEE-Richtlinie (Waste Electrical and Electronic Equipment) kann sich in Zukunft niemand mehr aus der Produktverantwortung stehlen. Das End-of-Life eines Produktes gewinnt immer größere Bedeutung und damit auch Einfluss auf seine Gestaltung.

Aufgabe des Reverse Logistikers ist es, gemeinsam mit dem Hersteller neue Wege und Möglichkeiten für die Zeit am Ende eines Produktlebens zu entwickeln. Die Fragestellungen sind vielschichtig und führen in jeder Branche, in jeder Produktkategorie zu anderen Antworten: Können wir jemanden finden, der an dem Produkt interessiert ist? Lässt sich das Produkt wiederaufarbeiten, verwerten oder recyceln? Oder müssen wir es entsorgen? Logistik muss hier als bewusstes Denken in Kreisläufen verstanden werden, das zur Wiederverwendung, Refurbish, Wiedervermarktung oder Zerlegung und Verwertung von Komponenten führt.

„Chancen für ein zweites oder drittes Produktleben gibt es auch bei Ebay“

Vorzeigebranchen wie der Automobilbau haben längst Strategien entwickelt, mit der sich der Rücknahmeverpflichtung besser nachkommen lässt. So genanntes lifecycle engineering bietet Möglichkeiten, Altprodukte und Komponenten so zu zerlegen und aufzubereiten, dass sie wirtschaftlich wieder in den Produktionsprozess zurückgeführt werden können. Mittlerweile gibt es Software gestützte Bewertungsprogramme, auf deren Basis Hersteller Elektroprodukte mit einer hohen Recyclingquote entwickeln oder deren vorgeschriebenen Recyclinganteil ermitteln können. So werden beispielsweise Materialien, Gewichte, Zugänglichkeit der Bauteile sowie Form und Maße bewertet. Selbst Farben sind wichtig, da sie eventuell Schadstoffe enthalten wie etwa Kadmiumrot.

Chancen für ein zweites oder drittes Produktleben mit zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten lassen sich auch anderswo finden. Plattformen wie Ebay zeigen, dass sich selbst Altlasten aus den eigenen vier Wänden, hübsch fotografiert, noch meistbietend unter die Leute bringen lassen. Findige Umzugsspediteure bieten mittlerweile eigene Gebrauchtmöbelportale an, die ausrangiertes Mobiliar zum einträglichen Nebenerwerb machen.

Reverse Logistics bedeutet, individuelle Strategien für Kunden zu entwickeln, die optimale Verwertungs- und Entsorgungsmöglichkeiten aufzeigen. Basis einer effizienten, rückwärtsgerichteten Logistik ist hier dieselbe, die schon auf dem Weg in den Handel den Ausschlag für den Logistikpartner gegeben hat: Können, Branchenerfahrung, Kompetenz. Ein flächendeckendes Netzwerk, das die Rückführung von Produkten verlässlich ermöglicht. Und eine IT-Infrastruktur, die der strengen Nachweisführung und Dokumentation des fachgerechten Rückführungsprozesses dient.

„Bereits in der Produktentwicklung ein Design for Environment umsetzen“

Dies darstellen zu können, ist eine grenzüberschreitende Aufgabe. Kooperationen, wie sie Fiege relog mit dem europäischen Recyclingverbund Rene AG geschlossen hat, sind notwendig, um dem Kunden in einem Rückholssystem über zertifizierte Verwertungsanlagen entsprechende Entsorgungssicherheit bieten zu können. Derzeit verfügt das Recycling Network Europe über 55 Recyclingstandorte für elektronische

Altgeräte in 17 europäischen Ländern. Mit 804.000 Jahrestonnen ist es zugleich das größte europäische Recycling-Netzwerk für E-Schrott. Angestrebt wird im Verbund mit Rene unter anderem eine Rückhol-Systematik im Paketbereich für ganz Europa. Das europäische Netz wird durch Handelsbeziehungen in die USA, Mexiko, Brasilien, Indien, Indonesien und Israel ergänzt.

Die Anforderungen an die Rückwärtslogistik sind hoch und werden in Zukunft weiter wachsen. Je besser es gelingen wird, die für die Rückführung und Verwertung notwendige Logistik bereits in den Herstellungsprozess zu integrieren und in der Produktentwicklung bereits ein konsequentes Design for Environment (DfE) umzusetzen, umso größer wird das Wertschöpfungspotenzial für Kunden und Dienstleister sein. Ein denkbarer Fortschritt wäre es schon, wenn RFID-Technologie nicht nur die Prozesskontrolle und Rückverfolgung von Produkten erlauben, sondern auch den Workflow der Reverse Logistics steuern würde. So könnte der integrierte Funk-Tag beispielsweise produktspezifische Informationen über Qualität und Anteil wieder verwertbarer Kunststoffe speichern und bei Rückführung des Artikels automatisch eine Produktinformation für die entsprechende Verwertungsstelle generieren.