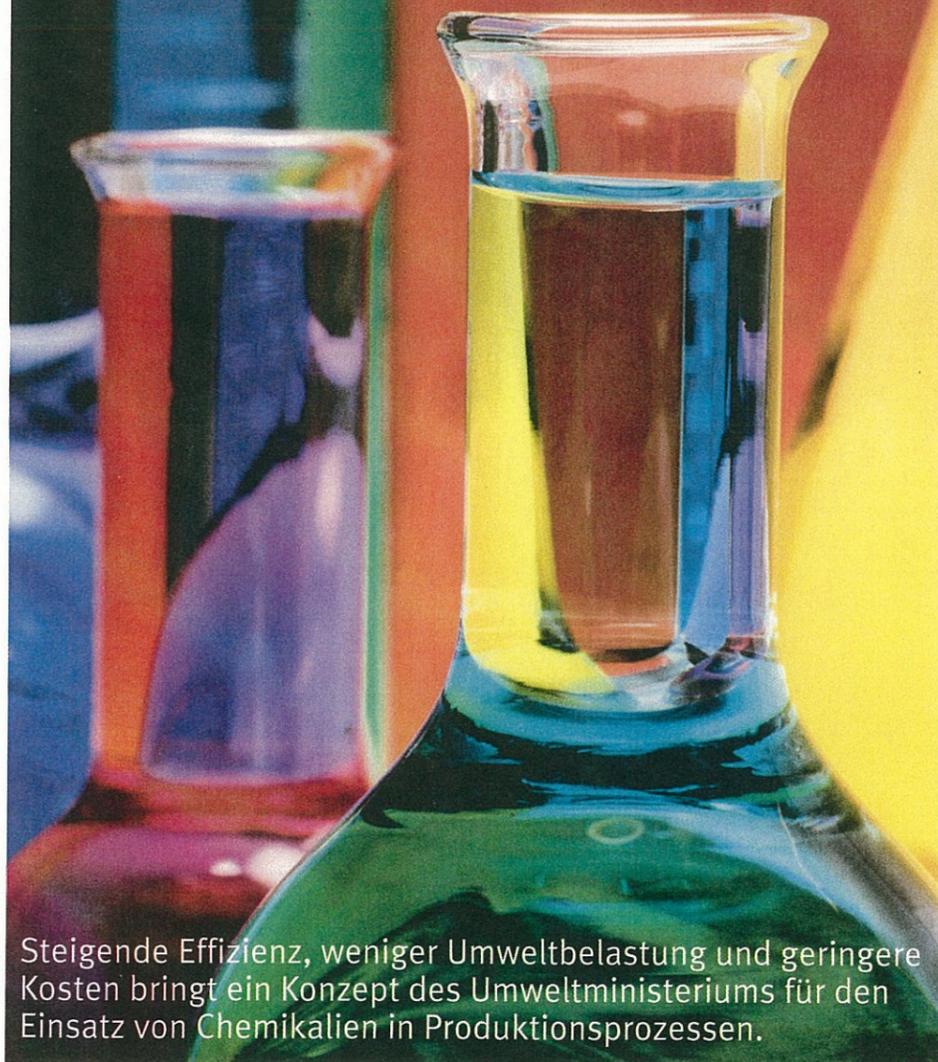


FOTO: CREATIVE COLLECTION

CHEMIKALIENLEASING

## Beim Leasing muss Chemie stimmen



Steigende Effizienz, weniger Umweltbelastung und geringere Kosten bringt ein Konzept des Umweltministeriums für den Einsatz von Chemikalien in Produktionsprozessen.

wohl bei Kunden als Lieferanten liegt darin, dass dadurch nicht nur Kosten gesenkt und mehr Know How entsteht, sondern auch die Umwelt klar profitiert, sprich die verwendete Menge von Chemikalien deutlich reduziert wird. „Ökologisch bringt Chemikalienleasing eine Umweltverbesserung durch höhere Chemikalieneffizienz, ökonomisch eine Win-win Situation mit zusätzlich zu verteilendem Gewinn“, sagt Reinhard Joas, Chef der deutschen Ökoberatungsfirma Bipro. Theoretisch formuliert: Man wählt anstelle der Umsatzsteigerung einen dienstleistungsorientierten und wertschöpfungsbezogenen Ansatz. Der Nutzen für die Unternehmen liegt nicht mehr im Verkauf der Chemikalien, sondern im Verkauf chemikalienbezogener Dienstleistungen und Know-how. Durch Chemikalienleasing steigt die Effizienz kooperierender Betriebe, während gleichzeitig die mit den Chemikalien verbundenen Risiken gemindert werden und die menschliche Gesundheit geschützt wird.

Dieses Konzept des Umweltministeriums hat die UN-Organisation für industrielle Entwicklung (UNIDO) zu einem wichtigen Bestandteil ihrer weltweiten Aktivitäten im Bereich Chemiepolitik gemacht. Vorerst gilt das nur für Produktionsprozesse. Aber in der Wiener UNO-City denkt man schon intensiv darüber nach, wie sich dieses Modell anwenden lässt, um den Chemikalieneinsatz in der Landwirtschaft deutlich zu reduzieren. Das würde auch die Brieftaschen der Bauern weniger belasten. Zugleich feilen die Experten der internationalen Organisation an Instrumenten zur Standardi-

sierung von Chemikalienleasing inklusive Musterverträgen, einer Partnerdatenbank und Umsetzungsrichtlinien.

„Dieses innovative Konzept bringt große finanzielle Ersparnisse und hohe Einsparungen nicht nur von Materialien, sondern besonders von Energie. Produkte werden durch Service-Leistungen aufgewertet und ersetzt“, berichtet Petra Schwager, bei der UNIDO im Programm Cleaner Production tätig. Chemieleasing sei ein neuer Eckpfeiler dieses Programms, das derzeit in 40 Ländern aktiv tätig ist. In diesen Staaten habe man über die lokalen „Cleaner Production Centers“ einen sehr guten Zugang zur Industrie, mit Hilfe deren man sich an die Umsetzung des in Österreich entwickelten Konzepts gemacht habe. Bei der UNIDO nennt man es auch „Cleaner Production Plus“.

Begonnen habe man vor drei Jahren. In Mexiko, Russland und Ägypten wurden bereits zahlreiche Projekte erfolgreich realisiert. Heuer kommen mit Sri Lanka, Serbien, Kolumbien und Marokko weitere vier Länder dazu. Die UNIDO hofft, mit den neuen Projekten mindestens so erfolgreich zu sein wie mit den schon abgewickelten. Sie will die in Mexiko, Russland und Ägypten gemachten Erfahrungen nützen, um die Effizienz des Chemikalienleasings noch weiter zu steigern.

### Win-Win-Situation

Allerdings steckt auch hier der Teufel im Detail. „Chemikalienleasing ist nicht so leicht zu realisieren. Denn wer trägt die Schuld und damit die Kosten, wenn etwas schiefgeht? Dazu braucht es ganz

klare Verträge, und die beteiligten Firmen müssen einen klaren Willen zur Zusammenarbeit haben“, sagt Schwager. Selbst wo dies der Fall war, hätten die Experten an der Ausarbeitung der erforderlichen Rahmenverträge bis zu einem Jahr gearbeitet. Besonders komplex sei die Frage der Verrechnung. Denn wenn nicht mehr nach Tonnen, sondern verarbeiteten Stückzahlen oder Laufmetern abgerechnet werde, müsse man einen neuen Modus für die Bezahlung finden, der die Vorteile gerecht auf Lieferanten und Kunden aufteile. „Die Basis der Bezahlung, die auch überwachbar sein muss, ist am schwersten zu finden“, meint Schwager.

Bevor man überhaupt so weit komme, müsse man eine Hemmschwelle überwinden. Anfangs sei es die größte Herausforderung, ein neues Bewusstsein zu schaffen und alle Beteiligten zu überzeugen, dass sie überhaupt in ein solches Projekt einsteigen. Ein anderes Problem sei, die beteiligten Unternehmen zum Aufbau einer längerfristigen Partnerschaft zu motivieren. Der Grund ist der zusätzliche Investitionsaufwand am Beginn, erläutert Bipro-Chef Jonas. Oft könnten die Lieferanten zunächst nicht glauben, dass ihnen der Paradigmenwechsel beim Chemikalienverkauf überhaupt Vorteile bringe. Dazu gebe es die Sorge, dass ein Kunde das Know-how abschöpfen, das Geschäft aber mit dem Billighersteller aus China abschließen werde, sagt Joas. Zuerst müsse also Vertrauen aufgebaut werden.

„Die Vertragspartner müssen merken, dass sie im Rahmen von Chemikalienleasing gemeinsam mehr erreichen kön-

nen. Wenn sie es schaffen, gefällt ihnen das Modell sehr gut, auch weil es kontinuierliche Verbesserungen und Monitoring gibt. Diese laufende gegenseitige Evaluierung zwischen zwei Unternehmen haben wir bei anderen Cleaner Production-Aktivitäten normalerweise nicht“, erläutert die UNIDO-Expertin. Auch wenn die Wirtschaftsfaktoren wie von selbst wirken würden, sei eine permanente Qualitätskontrolle aller Beteiligten erforderlich. Dabei könnten die lokalen „Cleaner Production Centers“ dank ihres technologischen Know-hows als neutraler Vermittler zwischen Kunden und Lieferanten angerufen werden.

### Prozesse optimieren

Wesentlich dafür, dass die erwarteten Einsparungen und Effizienzsteigerung auch reali-

siert werden können, sei, dass die Produktionsprozesse optimal ablaufen. „Wenn die Firma das Werkstück nicht im richtigen Winkel oder nicht mit der richtigen Geschwindigkeit durch die Beschichtungsanlage durchzieht, wird anstatt weniger nämlich mehr Beschichtungspulver verbraucht“, schildert Schwager die Tücke des Objekts anhand eines Projektes in Ägypten. Es wurde von der österreichischen Regierung mitfinanziert. Eines der Chemikalienleasing-Projekte wurde zwischen dem Chemiekonzern Akzo Nobel und ABB Arab – das Unternehmen beschichtet Metallteile wie Gehäuse von Schaltschränken – abgeschlossen. Die neue Abrechnungsbasis war die Fläche an beschichteten Oberflächen. Was hier noch nach einer einfachen Berechnungsmethode klingt, ist bei komplexeren Strukturen

## Die UNIDO: Hilfe für Industrieaufbau in Entwicklungsländern

Die UNIDO (United Nations Industrial Development Organization, [www.unido.org](http://www.unido.org)) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die ihre Bemühungen auf die Linderung der Armut durch die Förderung des Produktivitätswachstums konzentriert. Sie unterstützt Entwicklungsländer und Reformländer in ihrem Kampf gegen die Marginalisierung in der heutigen globalisierten Welt und mobilisiert Wissen, Fähigkeiten, Informationen und Technologie, um eine produktive Beschäftigung, eine wettbewerbsfähige Wirtschaft und zugleich eine gesunde Umwelt zu fördern. Die UNIDO wurde 1966

als Programm der Vereinten Nationen gegründet und 1985 in eine selbständige Sonderorganisation umgewandelt. Der UNIDO gehören derzeit 171 Staaten an. Ihr Generaldirektor ist Kande Yumkella (Sierra Leone). Ihm unterstehen drei Direktoren sowie weltweit rund 2.000 Mitarbeiter und 28 Länderbüros und zahlreichen weiteren Vertretungen. Das Budget der Organisation beläuft sich auf rund 180 Millionen Euro pro Jahr. Im Jahr 2005 unterstützte die Organisation 49 technische Hilfsprojekte. Die UNIDO hat ihren Sitz im Vienna International Center in Wien.

FOTO: CREATIVE COLLECTION



**Nicht unterschätzen: Chemikalienleasing bringt viele Vorteile, ist aber nicht immer leicht umzusetzen. Besonders heikel sind Fragen der Vertragsgestaltung und der Verrechnung.**

wie Schiffsschrauben eine große, auch vertragsrechtliche, Herausforderung.

Beim Projekt von Akzo Nobel und ABB Arab haben beide Seiten profitiert: ABB spart im Jahr 60.000 Dollar, muss sich nicht mehr um die Abfälle kümmern, hat weniger Risiken und Verpflichtungen, eine höhere Produktqualität und damit deutlich weniger Ausschuss. Für Akzo Nobel ist das Projekt ebenfalls erfolgreich, allein schon deshalb, weil damit weitere Kunden gewonnen werden konnten. Auch ist die Firma jetzt Exklusivlieferant für Beschichtungspulver und hat eine viel langfristige Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aufgebaut, heißt es in einem Bericht des Handels-

und Industrieministeriums in Kairo.

Dadurch, dass das Chemieunternehmen nicht mehr nach Menge, sondern nach Quadratmetern bezahlt wird, wurde Akzo Nobel gezwungen, an der technologischen Entwicklung mitzumachen. Vom so entstehenden zusätzlichen Know-how profitiert der Chemiekonzern direkt. Ein ähnliches Projekt gibt es auch in der ägyptischen Galvanisierungsindustrie, das eine Reduktion des jährlichen Zinkverbrauchs um 20 Prozent und jährliche Einsparungen von mehr als 100.000 Euro erwarten lässt. Bei allen diesen Projekten in Ägypten hat das „Cleaner Production Center“ in Kairo laut Schwager eine

wichtige Vermittlerrolle zwischen den zuerst unterschiedlichen Interessen der jetzigen Partner gespielt.

#### Gut für die Umwelt

Die Zuckerindustrie in Mexiko sei ein Beispiel dafür, wie sich Chemikalienleasing auch ökologisch positiv auswirke, schildert Joas: „Die Zuckerhersteller können gut Zucker herstellen, sind aber keine Experten für die Schmier- oder mechanische Verfahrenstechnik. Daher tropfen viele Leitungen, viel Schmierstoff geht in den Boden. Nach dem Abschluss des Leasing-Kontrakts – der Schmiermittelhersteller wird pro Tonne Zucker bezahlt – schickte die-

ser am nächsten Tag Techniker, die alle Lecks stopften“. Damit gehörten die Umweltbelastungen durch Schmierstoffe der Vergangenheit an. Von einer beeindruckenden Optimierung spricht der für Chemikalienleasing zuständige Spitzenbeamte im österreichischen Umweltministerium, Thomas Jakl.

Dass sich das Modell viel weiter verbreitet hat, als dem Umweltministerium wie auch der UNIDO bekannt ist, setzen Experten voraus. Aber viele Unternehmen hätten kein Interesse daran, ihre Aktivitäten im Bereich Chemikalienleasing an die große Glocke zu hängen, um nicht Konkurrenten zur Nachahmung dieses Modells der Kostenoptimierung einzuladen, erläutert der Bipro-Chef Joas.

Ein Beispiel, wo sich ein Unternehmen mit diesem neuen Geschäftsmodell selbst in die Auslage stellt, ist der schwedische Möbelriese Ikea. Konkret geht es um Indien, wo der Konzern Textilien färben und herstellen lässt. Bis vor einigen Jahren war mehr als einer von zehn Bettüberwürfen Ausschuss, weil die Farbnuance nicht stimmte. Das Wiederfärben verschlechterte die Produktivität – ein Teufelskreis, schildert Mark Astley, der bei der Ikea-Handelsniederlassung in Südostasien für die Qualitätskontrolle von Textilien zuständig ist. Heute ist alles anders: „Die Lösung kam von einer unerwarteten Quelle, nämlich von der österreichischen Regierung“, berichtet Astley im Ikea-Magazin „Read me“. Die Färbereunternehmen brauchen dank des neuen Modells viel weniger Wasser und der Anteil von Produktionsausschuss ist drastisch gesunken.

In Indien hat Ikea eine ähnliche Rolle wie das „Cleaner Production Center“ übernommen, ergänzt die UNIDO-Expertin Schwager. „Am Anfang haben unsere Textilkollegen gesagt, dass das Chemikalienleasing viel zu kompliziert ist, weil Ikea genau vorgeschriebene farbliche Schattierungen benötigt. Wir haben dieses Problem gelöst, indem es je nach Farbe vier Bezahlungsraten für einen Laufmeter Textilien gibt, weil die Farben unterschiedlich viel kosten“, schildert Schwager. Zumindest Ikea ist mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Ein ähnliches Modell soll jetzt bei den Textillieferbetrieben in Bangladesch und Ägypten angewandt werden.

Im Zuge der Ausweitung der Projekte durch die UNIDO steht eine weitere neue Erfahrung ins Haus. Waren in der ersten Runde nur Länder mit dabei, die Chemikalien herstellen, exportieren und importieren, stellt Sri Lanka nun den ersten Fall dar, wo man es mit Händlern zutun bekommt, die ihre Provision auf Mengenbasis erhalten. Diese müssen im Rahmen von Chemikalienleasing künftig ganz anders bezahlt werden, auch das eine große vertragliche Herausforderung, erwartet die UN-Industrieentwicklungsorganisation. Die UNIDO ist bestrebt, das in Österreich entwickelte Modell weiterzuentwickeln: „Chemikalienleasing verändert sich permanent. Wir wollen es immer weiter verbessern und auf neue Bereiche ausdehnen. Am Anfang wurde das Konzept primär in den Bereichen Reinigung, Beschichten und Bemalen angewandt. Wir überlegen derzeit, wie wir das Modell für die Lebensmittelindu-

strie und Landwirtschaft adaptieren können. Bei Gewächshäusern könnte das Konzept gut funktionieren“, berichtet Schwager.

#### Väterlicher Stolz

Der im österreichischen Ministerium zuständige Thomas Jakl kann sich den väterlichen Stolz nicht ganz verkneifen: „Chemikalienleasing wird zu einem weltweit akzeptierten Geschäftsmodell, auch weil es noch höhere Kosten- und Materialeinsparungen gibt als ursprünglich gerechnet.“ Zugleich werde das ökologische Anliegen, die Stoffströme zu reduzieren, auch zu einem Anliegen der chemischen Industrie. Das Modell sei der Idealtypus einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise und beziehe Che-

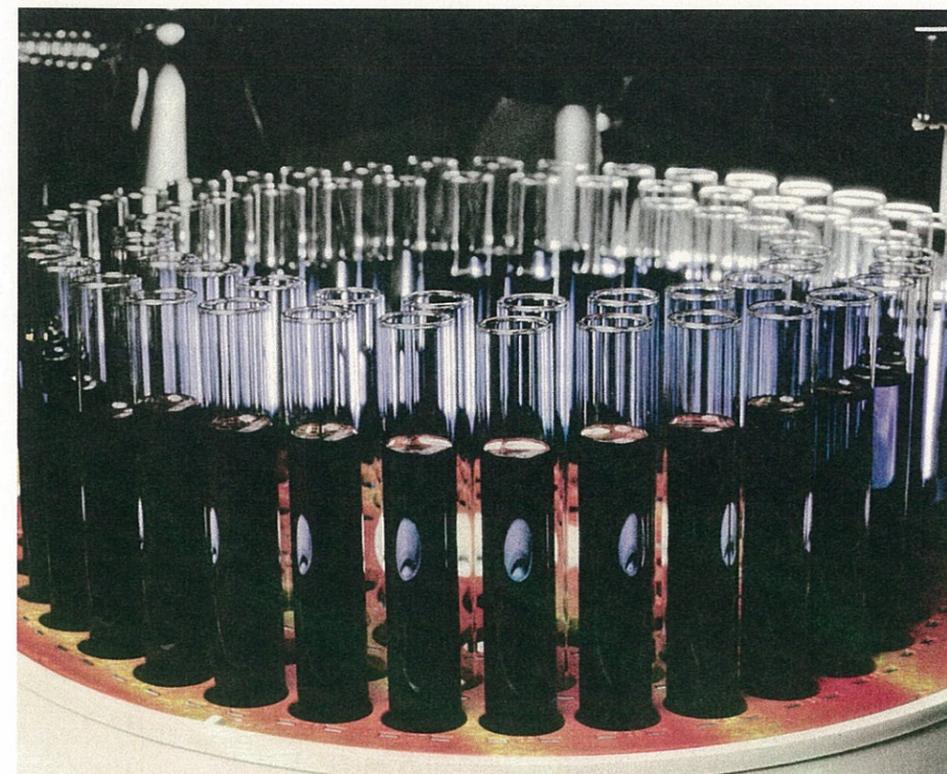
mikalienhersteller, Anlagenbetreiber sowie Kunden mit ein. „Chemikalien werden nicht mehr bloß verkauft, sondern dem Kunden zum Gebrauch zur Verfügung gestellt und gewartet“. Würden alle österreichischen Betriebe, bei denen es möglich ist, auf das neue Modell umsteigen, ließe sich ein Drittel aller hierzulande eingesetzten chemischen Produkte – also 50.000 der eingesetzten 150.000 Tonnen pro Jahr – einsparen, die deutlich größte Reduktion (75 Prozent) sei im Bereich der Abfälle zu erwarten.

Im Schnitt könnten Anwender des neuen Modells durch Effizienzgewinne mit reduzierten Kosten von zehn bis 15 Prozent rechnen. Unterm Strich gehe es um eine Ersparnis von 24 Millionen Euro pro Jahr. Besonders vorteilhaft

sei es für Betriebe aus den Bereichen Reinigen/Entfetten und Beizen. Laut Umweltministerium ließe sich das Modell auf zumindest 4.000 österreichische Unternehmen anwenden, aber: „Es gibt keine Anwendung, wo es nicht lohnend wäre, sich Chemikalienleasing anzuschauen“, meint Jakl.

Um die Vorteile des vom Umweltministerium entwickelten und geförderten Modells stärker in die Auslage zu stellen, wird dieses das Chemikalienleasing im kommenden Jahr auf einer großen Chemiekonferenz präsentieren. Auch schreibt das Ministerium einen weltweiten Chemical Leasing-Award aus, der erstmals im Jahr 2010 verliehen werden soll.

CLEMENS ROSENKRANZ



**International erfolgreich: Vor drei Jahren begann die UNIDO mit Chemikalienleasingprogrammen in drei Ländern. Noch im Lauf des heurigen Jahres kommen vier weitere hinzu.**