

## Nachhaltigkeit durch Wiederverwendung – das Stilbruch-Konzept in Hamburg –

Jörg Bernhard

1.	Nachhaltigkeit.....	85
2.	Von der Idee zum Projekt .....	86
2.1.	Das System der Sperrmüllabfuhr in Hamburg.....	86
2.2.	Recyclinghöfe und Möbelhallen .....	87
2.3.	Die Gründung der GmbH als Joint Venture.....	87
2.4.	<i>Think big</i> und der professionelle Auftritt .....	88
3.	Vom Projekt zum Unternehmen.....	89
3.1.	Die Lehrjahre ... ohne Lehrer .....	89
3.2.	Das Glück des richtigen Zeitpunktes und das Ende des Joint Venture .....	89
3.3.	Die Filiale und der Erfolg der Tüchtigen .....	90
3.4.	Elektroaltgeräte.....	91
3.5.	Das Ende der Subvention.....	92
3.6.	Bücherbusse und Auszeichnungen.....	92
4.	Funktion und Organisation heute .....	93
4.1.	Materialströme und Logistik .....	93
4.2.	Organisation und Personal .....	95
4.3.	Wirtschaftlichkeit und Soziales.....	97
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	98
6.	Quellen .....	99

### 1. Nachhaltigkeit

Der Begriff der Sustainability hielt als Nachhaltigkeit Einzug in den deutschen Sprach- und Denkraum, als die Umweltbewegung erkannte, dass ständige Forderungen der Kategorien *Stopp von* und *Verzicht auf* keine Antwort auf die Frage nach der

praktizierbaren Alternative gaben. Tatsächlich kehrte diese Bezeichnung in die deutsche Sprache zurück, wo sie bereits im 18. Jahrhundert erstmals in der Forstwirtschaft verwendet wurde [7]. Die UN Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung legte 1983 [6] den Grundstein für eine globale Betrachtung des Umgangs mit den natürlichen Ressourcen; die Folgekonferenz forderte 1987 [1] dann *a sustainable development*, also eine Nachhaltige Entwicklung.

1992 erhob eine weitere Folgekonferenz die Forderung nach der Implementierung lokaler Agenda 21-Prozesse. Hierunter versteht man Bündnisse zwischen Bürgerschaft, zivilgesellschaftlichen Organisationen und der Privatwirtschaft zur Initiierung nachhaltiger Projekte im Sinne des Drei-Säulen-Modells, das die Umsetzung ökologischer, ökonomischer und sozialer Zielsetzungen erreichen will. Dort entstand auch das Konzept des Nachhaltigkeitsberichts, der mittlerweile zum Standard der Berichterstattung großer Unternehmen wurde [5].

Die EU schuf dann mit ihrer Abfallrahmenrichtlinie von 1998 [2] die Grundlagen für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft, deren Umsetzung in nationales Recht im novellierten Kreislaufwirtschaftsgesetz ab 01.06.2012 die fünfstufige Abfallhierarchie auch in Deutschland fest schrieb [3]. Damit wird nach der Abfallvermeidung der Vorbereitung zur Wiederverwendung höchste Priorität eingeräumt.

## 2. Von der Idee zum Projekt

Im Umfeld dieser politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen traf die Stadtreinigung Hamburg AöR (SRH) bereits im Jahr 1990 eine bedeutsame Entscheidung bezüglich der Sperrmülllogistik: Statt die stetig wachsenden Halden unserer Überfluss- und Wegwerfzivilisation zu festen Abfuhrterminen vom Straßenrand abzuholen, wurde eine Sperrmüllabfuhr auf Bestellung eingeführt. Die in vielen innenstadtnahen Bezirken ausartende Plünderung der zur Abholung bereitgestellten Gegenstände erhöhte den Aufwand für Verladung und anschließender Reinigung von Straßen und Gehwegen derartig, dass der größere logistische Aufwand bei der Abholung direkt aus den Haushalten vertretbar erschien. Natürlich war der Straßenkampf um die guten Stücke bereits der Hinweis auf die steigende Werthaltigkeit des Abfalls.

### 2.1. Das System der Sperrmüllabfuhr in Hamburg

Daraus resultierte dann das Konzept der Schonenden Sperrmüllabfuhr, die grundsätzlich einen Presswagen und einen Möbeltransporter im Tandem fahren lässt; so können vor Ort wiederverwendbares und der tatsächliche Abfall getrennt verladen werden. Gleichzeitig stehen so aus zwei Fahrzeugen auch immer genügend Arbeitskräfte zur Verfügung, um die oft schwierigen und zeitaufwendigen Transporte aus Kellern und von Dachböden per Handarbeit zu erledigen. Der Bürger ist erfreut über diesen perfekten Service, der mit einer pauschalen Gebühr von 35 EUR für bis zu acht Kubikmetern sehr preisgünstig ist.



Bild 1:

Tandem der Sperrmüllabfuhr

## 2.2. Recyclinghöfe und Möbelhallen

Die sich nun stellende Frage war zwar vorhersehbar, aber nicht einfach zu beantworten. Was sollte mit den dem Sperrmüll mit doch recht großem Aufwand entzogenen Gegenständen geschehen? Auf den damals 15 Recyclinghöfen Hamburgs wurden ebenfalls gut erhaltene Möbel separiert, die dort von den Bürgern selbst angeliefert wurden. Auf den größeren dieser Höfe waren dafür bereits kleine Lagerhallen ein-



Bild 2: Recyclinghof mit Sammelstelle

gerichtet worden, dorthin wurden nun auch die Schätze aus der Sperrmüllabholung verbracht. Bedürftige und soziale Einrichtungen sollten sich dort bedienen können, aber wer konnte das schon genau kontrollieren. Mit der stetig wachsenden Menge verschärfte sich das Problem der kontrollierten Abgabe, sodass man nach neuen Lösungen suchte. Schnell war die Idee eines Kaufhauses geboren, wie es von sozialen Einrichtungen in kleinem Umfang mit gespendeten Möbeln bereits probiert wurde.

## 2.3. Die Gründung der GmbH als Joint Venture

Auf der Suche nach einem solchen Kooperationspartner traf der damalige Vertriebsleiter der SRH auf den Geschäftsführer der ABAKUS gGmbH, einer privaten gemeinnützigen Beschäftigungsgesellschaft. Grundsätzlich kam man schnell überein, eine arbeitsteilige Kooperation einzugehen, bei der die SRH eine geeignete Immobilie bereitstellte und für die Bereitstellung und den Transport sorgte, der Beschäftigungsträger sich um gefördertes Personal bei der Arbeitsverwaltung bemühte, um einerseits eine soziale

Verpflichtung einzugehen, andererseits natürlich bei dem schwer abzuschätzenden ökonomischen Wagnis die Kosten möglichst zu minimieren. Nach Erwägung verschiedener Möglichkeiten entschloss man sich zur Gründung einer nicht gemeinnützigen GmbH. Damit war von vornherein das Ziel gesetzt, mittel- und langfristige eine sich wirtschaftlich selbst tragende Organisation zu schaffen, die abgesehen von den Arbeitskräften von keiner Seite subventioniert werden sollte. Damit wurde auch garantiert, dass es keinerlei Restriktionen bei der Preisbildung und bei den Kunden des geplanten Kaufhauses geben sollte, die mit der Gemeinnützigkeit und der Inanspruchnahme öffentlicher Subventionen regelmäßig einhergehen. Der Begriff *Sozialkaufhaus* wurde daher von Anfang an strikt vermieden. So wurde Anfang 2001 die Stilbruch-Betriebsgesellschaft mbH gegründet mit jeweils 51 Prozent der Anteile bei der SRH, die sich dafür ihrer Holding bediente, und 49 Prozent bei der ABAKUS gGmbH, wobei von jeder Organisation ein Geschäftsführer gestellt wurde.

#### 2.4. Think big und der professionelle Auftritt

Die SRH erwarb in Wandsbek, im Hamburger Osten, eine Gewerbeimmobilie, die vorher eine Maschinenbaufabrik beherbergte. Zwei große Hallen von zusammen etwa 2.200 m<sup>2</sup> Grundfläche, einen Trakt mit Büro- und Sozialräumen sowie ein Kundenparkplatz entsprachen dem geschätzten Bedarf an zu vermarktenden Gegenständen in einer kundenfreundlichen Umgebung. Beide Gesellschafter sorgten mit ihren Gewerken für eine zügige Grundsanierung und Herrichtung der Immobilie. Die Hamburger Arbeitsverwaltung stellte schnell und unbürokratisch zehn geförderte Arbeitsplätze aus den damals verfügbaren Strukturanpassungsmaßnahmen zur Verfügung, einer Variante von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Deutschen Einheit. Gleichzeitig wurde mittels eines Gesellschafterdarlehens eine Werbeagentur engagiert, die den Markennamen und das Corporate Design für das Kaufhaus kreierten und die Werbemaßnahmen zur Markteinführung planten und umsetzten. Ein professionelles Warenwirtschaftssystem wurde installiert und eine Buchhaltung eingerichtet. So konnte bereits acht Monate nach der ersten Idee im Juli 2001 der Betrieb eröffnet werden.



Bild 3:

Das Kaufhaus in Hamburg-Wandsbek

### 3. Vom Projekt zum Unternehmen

#### 3.1. Die Lehrjahre ... ohne Lehrer

So begann von einem Tag auf den anderen ein Kaufhausbetrieb mit regelmäßigen Öffnungszeiten von Montag bis Samstag, einem stetigen, aber schwankenden Warenstrom aus der Schonenden Sperrmüllabfuhr und von den Recyclinghöfen, neugierigen Besuchern, die durch Käufe zu Kunden wurden und plötzlich entsprechende Ansprüche stellten, völlig unvorbereiteten Mitarbeitern und einer minimalen Aufbauorganisation, die sich lediglich auf die 10 geförderten, ehemals langzeitarbeitslosen Beschäftigten, und den fest angestellten Betriebsleiter stützte. Vieles konnten die Gesellschafter als Serviceleistung übernehmen. Die Buchhaltung, die Betreuung durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Fuhrpark zur Auslieferung von Möbeln an die Kunden, die soziale Betreuung des geförderten Personals und vieles mehr waren dadurch sofort sicher gestellt. Immer galt aber der Grundsatz der Leistungsverrechnung, auch für die Anlieferung der Ware und auch für die Kostenmiete der Immobilie. Damit war dann der reinen Lehre der Marktwirtschaft und allen Vorschriften der Finanzämter zwar Genüge getan, allerdings mit der Folge, dass der Gesellschafterkredit der SRH zur Anschubfinanzierung in Höhe von 160.000 EUR nach einem guten Jahr fast aufgebraucht war und die Liquidität erodierte. Zwar zeigte sich zu diesem Zeitraum eine kontinuierliche Umsatzsteigerung, die Kosten stiegen allerdings auch, weil manches mangels Erfahrung einfach nicht planbar gewesen war, beispielsweise waren die Aufwendungen für Beleuchtung und Heizung der großen Hallen viel zu niedrig angesetzt und fraßen im Winter Löcher ins Budget.

In dieser kritischen Phase war völlig unklar, ob die Gesellschafter nachschießen würden oder das Projekt beendet werden musste. Die Geschäftsführer setzten die knapper werdenden Mittel auf eine große Werbekampagne und wirkten intensiv auf die Sperrmüllabfuhr und die Recyclinghöfe ein, den Mengenstrom zu erhöhen. Und das half tatsächlich. Im letzten Moment gab es den ersten positiven Monatsabschluss und der Break-even war erreicht. So konnte bereits das Wirtschaftsjahr 2002 mit einem kleinen Gewinn abgeschlossen und mit der Tilgung des Darlehens begonnen werden.

#### 3.2. Das Glück des richtigen Zeitpunktes und das Ende des Joint Venture

Die folgenden drei Jahre zeigten eine stetige positive Entwicklung des Warennachschubs, der Kundenfrequenz und der Umsätze. Der schnell wachsende Bekanntheitsgrad und die steigende Beliebtheit des Kaufhauses in der Öffentlichkeit waren sicherlich auch dem professionellen Marketing geschuldet, jedoch durchdrang der Gedanke der Nachhaltig auch zunehmend das Konsumverhalten vieler Bürgerinnen und Bürger. Gebraucht wurde allmählich sexy, nicht nur bei Menschen mit schmalem Budget, sondern auch in der gut verdienenden Mittelschicht. Das gute Gefühl, etwas Gebrauchtetes zu erwerben und damit der Vernichtung in der Abfallverbrennung zu entziehen ergänzte sich zwanglos mit der Idee, die selbst nicht mehr benötigten oder geschätzten Dinge gar nicht erst als Sperrmüll zu entsorgen sondern direkt im Kaufhaus abzugeben.

Dieser logistische Kurzschluss führte zum Anwachsen einer dritten Säule des Warennachschubs: Viele Besucher brachten nun die von ihnen nicht mehr benötigten Dinge mit zum Kaufhaus und gaben vorne ab, was drinnen wieder verkauft wurde. In vollem Bewusstsein dieser Umstände wurden so die altruistischen Produzenten gleichzeitig zu zahlenden Konsumenten und lobten das Konzept.



Bild 4:

Das Warenangebot

Im Jahr 2005 schied die ABAKUS gGmbH als Gesellschafterin aus der GmbH aus und verkaufte ihre Anteile an die SRH, die seither also Alleingesellschafterin ist.

Mit dem wirtschaftlichen Erfolg wurde auch dem geplanten Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen entsprochen. Aus dem Kreis der befristet Beschäftigten, die als Langzeitarbeitslose einen Lohnkostenzuschuss erhielten, wurden nun diejenigen ausgewählt, die sich besonders kenntnisreich und engagiert zeigten. Dabei galt das Prinzip *top-down*, also wurden zuerst KassiererInnen, Kraftfahrer und Vorarbeiter für die Warenlogistik fest eingestellt, später dann auch Sortimentbetreuer und Lagerarbeiter. So wurden die steigenden Überschüsse in Personalkosten verwandelt und damit, volkswirtschaftlich betrachtet, die Subventionen zurückgezahlt. Die gute Tat war aber auch dringend erforderlich, denn mit zunehmender Größe und Professionalität des Betriebes erwies sich der ständige Personalwechsel durch die begrenzten Förderzeiträume als sehr problematisch, zumal das Förderinstrument jetzt *Arbeitsgelegenheit* hieß, vulgo: 1-EUR-Job. Mit dieser stetig wachsenden Kernbelegschaft aus gut eingearbeitetem und motiviertem Personal, ergänzt um befristet Beschäftigte mit manchmal erheblichen Defiziten gelang es, die ursprünglich an das Projekt gestellten Erwartungen zu übertreffen und den Standort an die Kapazitätsgrenze zu führen. Täglich über 1.000 Kunden und manchmal mehr als 100 m<sup>3</sup> Material, verteilt auf ein Mehrfaches an Einzelstücken, konnte an manchen Tagen kaum noch bewältigt werden.

### 3.3. Die Filiale und der Erfolg der Tüchtigen

Mit dieser Entwicklung kam im Jahr 2006 die Frage nach der Gründung eines Filialbetriebes auf die Agenda. Eine Kundenbefragung hatte ergeben, dass etwa 80 Prozent der Besucher in einem Radius von 5 km wohnten. Daher wendete sich der Blick auf

den Hamburger Westen, nach Altona, wo sich in ungefähr 10 km Entfernung sehr interessante Stadtteile befinden, also die hippen, innenstadtnahen Altbauviertel, aber auch die neue Hafencity und die so genannten Elbvororte, wo Reiche und Schöne vermutet werden. In einem dort befindlichen Gewerbegebiet mit guter Nachbarschaft von Baumärkten und Tierbedarfshandlungen, also mit einer zu erwartenden gegenseitigen Befruchtung durch Laufkundschaft, wurde wiederum ein Halle gefunden, diesmal eine ehemalige Jalousiefabrik eines privaten Eigentümers. Erst einmal wurde eine relativ kleine Fläche von 800 m<sup>2</sup> im Obergeschoss angemietet und in kurzer Zeit hergerichtet, wobei die Erfahrungen mit dem Mutterhaus nun als Blaupause dienen. Dennoch blieben bis zur Eröffnung bange Fragen. Würde das Potential an Kunden und zur Verfügung stehender Ware reichen, um eine Filiale wirtschaftlich zu betreiben, oder kannibalisieren sich zwei solcher Standorte am Ende doch? Die Unsicherheit währte nur kurz. Bereits der erste Betriebsmonat übertraf den Businessplan deutlich, sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis.

Auch der Betrieb in Wandsbek lief unbeeindruckt in gewohnter Weise weiter.

Die folgenden Jahre waren geprägt durch Wachstum, Feinjustierung der Prozesse und Personalentwicklung. 2009 war es dann der Zufall, der einen erneuten Wachstumsschub auslöste. Der kleine Filialbetrieb in Altona stieß bereits an seine Grenzen, als der Mieter im Untergeschoss kündigte und zwei große Lagerhallen von insgesamt etwa 2.500 m<sup>2</sup> räumte. Die Chance wurde sofort realisiert und nach aufwendigen Baumaßnahmen,

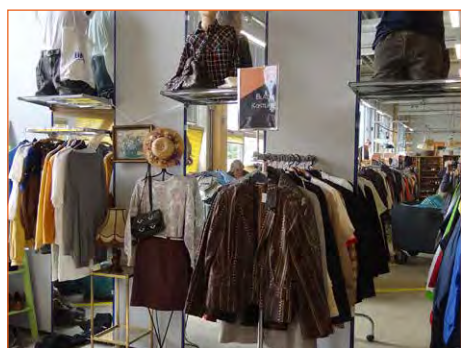


Bild 5: Die Flotte Klamotte

Stichwort *Brandschutz*, konnte ein nahezu gleichgroßer Kaufhausbetrieb, wie der ursprüngliche in Wandsbek, eröffnet werden. Auf dieser großen Fläche konnte jetzt auch die schon länger gehegte Idee einer Art Modeboutique für gebrauchte Kleidung realisiert werden. In einem etwa 200 m<sup>2</sup> großen Raum wurde unter dem Slogan *Flotte Klamotte* das bisherige Nischendasein dieser Warengruppe enorm erweitert, was sich sowohl für die Attraktivität des Standorts als auch für Betriebsergebnis auszahlte.

### 3.4. Elektroaltgeräte

Bis zu diesem Zeitpunkt wurden gebrauchte Elektrogeräte nach Sichtprüfung zum Kauf angeboten, immer mit dem Hinweis, dass es sich um Schrott handelt und keinerlei Gewährleistung übernommen werden kann. Damit bewegte man sich schon lange in einer Grauzone, sowohl was das Produkthaftungsrecht betrifft, aber auch grundsätzlich nachdem die Richtlinie 2002/96/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über Elektro- und Elektronik-Altgeräte (WEEE) am 14.02.2003 in Kraft getreten und durch das Elektro- und Elektronikgerätegesetz (ElektroG) in nationales Recht umgesetzt worden war.

Damit wurden sehr strenge Anforderungen an den Umgang mit gebrauchten Elektro- und Elektronikaltgeräten definiert. Daher wurden die freigewordenen Räume im Obergeschoss als Werkstattbetrieb zur Prüfung und Reparatur von Elektroaltgeräten eingerichtet und sowohl als Entsorgungsfachbetrieb als auch als Erstbehandlungsanlage [4] zertifiziert. Zusätzlich wurde eine Zertifizierung des Datenlöschprozesses vorgenommen, um Datenträger sicher zur Wiederverwendung vorzubereiten.

Dieser erhebliche finanzielle und organisatorische Aufwand ließ sich betriebswirtschaftlich nur stemmen, weil erstens die Vermarktungsergebnisse von gebrauchten Elektrogeräten eine große Dynamik aufwiesen und zweitens die hervorragende Verfassung des Gesamtunternehmens auch temporäre Quersubventionen zuließen, so sie denn unternehmenspolitisch auf längere Sicht Früchte tragen könnten. Später wurde auch in Wandsbek eine etwas kleinere Werkstatt nach dem gleichen Konzept eingerichtet, sodass insgesamt die Behandlung und Vermarktung dieses Warenbereichs als rechts- und betriebsicher gelten kann.

### 3.5. Das Ende der Subvention

Im Jahr 2011 deutete sich an, dass die Arbeitsverwaltung weitere Restriktionen bezüglich des Einsatzes von 1-EUR-Jobs in Gebrauchtwarenkaufhäusern plante. Da der Regelbetrieb mittlerweile überwiegend mit fest angestelltem Personal bestritten werden konnte und die 1-EUR-Jobber eher den Status von Praktikanten bekleideten, wurde in einem letzten Kraftakt im Wirtschaftsplan für 2012 auf deren Einsatz komplett verzichtet, was noch einmal die Personalkosten in die Höhe trieb, aber auch 12 ehemals Langzeitarbeitslosen einen festen Arbeitsplatz bescherte und die Firma endgültig von jeglicher Subventionierung löste. Tatsächlich wären keine Arbeitsgelegenheiten mehr neu bewilligt worden, doch blieb dies ohne negative Konsequenzen; auch das Wirtschaftsjahr 2012 endete mit einem positiven Betriebsergebnis und die finale Verstetigung bei den Stellenbesetzungen stabilisierte die Strukturen und internen Abläufe merklich.

### 3.6. Bücherbusse und Auszeichnungen

Im Jahr 2010 begann eine bemerkenswerte Kooperation mit einem Busbetrieb des Hamburger Verkehrsverbundes. Die Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (VHH) fragten über die Werbeagentur an, ob die Firma 6.000 gebrauchte Bücher liefern könne, man wolle im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms kleine Bücherregale in etwa 100 Linienbusse installieren. Den Fahrgästen sollte damit kostenlose Lektüre insbesondere auf längeren Strecken aus dem Umland in die Hamburger Innenstadt angeboten werden. Angesichts der mittlerweile in die Hunderttausende gehende Anzahl von Büchern, die jährlich vorsortiert und teilweise auch aussortiert wurden, sollte dies kein großes Problem darstellen. In der Folge wurde eine Kooperationsvereinbarung geschlossen, die eine regelmäßige Belieferung zur kontinuierlichen Beschickung der Regale vorsieht, da die Fahrgäste die Bücher zwanglos mitnehmen können. Im Gegenzug erhielt die Firma zwei Gelenkbusse als Werbefläche inklusive einer kompletten Innenausstattung im Firmen-CD. Weiterhin sind alle Bücher mit einem Aufkleber gelabelt und an den Regalen befinden sich ebenfalls werbliche Hinweise. Die Resonanz der Öffentlichkeit war und ist ausgesprochen positiv.





Bild 6: Der Bücherbus im Steampunk-Look

Im Jahr 2011 wurde erstmals der Hamma-Award verliehen, eine Kooperation zwischen einem Verlagshaus und der Werbewirtschaft. Die Bücherbusse erhielten in der Kategorie *Nachhaltigkeit* den ersten Preis. Die Werbeagentur erhielt im gleichen Jahr die *PlakaDiva*, eine begehrte Trophäe der Werbewirtschaft, für die beste Verkehrsmittelwerbung. Mittlerweile werden 150 Busse ausgestattet und im Januar 2017 wurde das millionste Buch gebührend gefeiert.

## 4. Funktion und Organisation heute

Nach diesem Versuch, die Geschichte einer großartigen Idee von ihrer Entstehung über viele Etappen ihrer Realisierung nachzuzeichnen, soll nun ein Blick auf den jetzigen Stand der Dinge geworfen werden.

### 4.1. Materialströme und Logistik

Die Belieferung der beiden Filialen erfolgt seitens der SRH direkt aus den Touren der Schonenden Sperrmüllabfuhr. Die Möbelwagen fahren je nach Sammelgebiet am Ende ihrer Touren zum jeweils nächstgelegenen Standort und entladen dort vollständig.

Die derzeit zwölf Recyclinghöfe sammeln auf gekennzeichneten Flächen für die Warenhäuser und melden über ein internes Logistiksystem ihren Abholbedarf. Daraus werden von der Disposition in der Filiale Wandsbek werktägliche Sammeltouren zusammengestellt; je ein firmeneigener Möbelwagen startet dann von beiden Filialen, um die Regiewege kurz zu halten und die gleichmäßige Anlieferung zu gewährleisten.

Die dritte Säule besteht, wie schon geschildert, aus dem von den Kunden selbst angeliefertem Material. Dafür stehen in den Eingangsbereichen Gitterkörbe für das Kleinmaterial bereit, größere Gegenstände werden direkt an den Lagerzugängen entgegengenommen. Selbstverständlich ist das Personal dabei behilflich.

Insgesamt beträgt die Menge knapp 30.000 m<sup>3</sup> pro Jahr. Dies entspricht, bei einem Umrechnungsfaktor von 0,089 t pro m<sup>3</sup>, etwa 2.670 t. Davon entstammen mittlerweile jeweils etwa 30 Prozent der Schonenden Sperrmüllabfuhr und den Recyclinghöfen, 40 Prozent werden von den Kunden geliefert. Dies zeigt deutlich die Akzeptanz des Konzeptes in der Bevölkerung. Außerdem werden dadurch die Recyclinghöfe entlastet, Transportwege vermieden und Kosten von etwa 100 EUR pro Tonne sowie Emissionen bei der Abfallverbrennung vermieden.

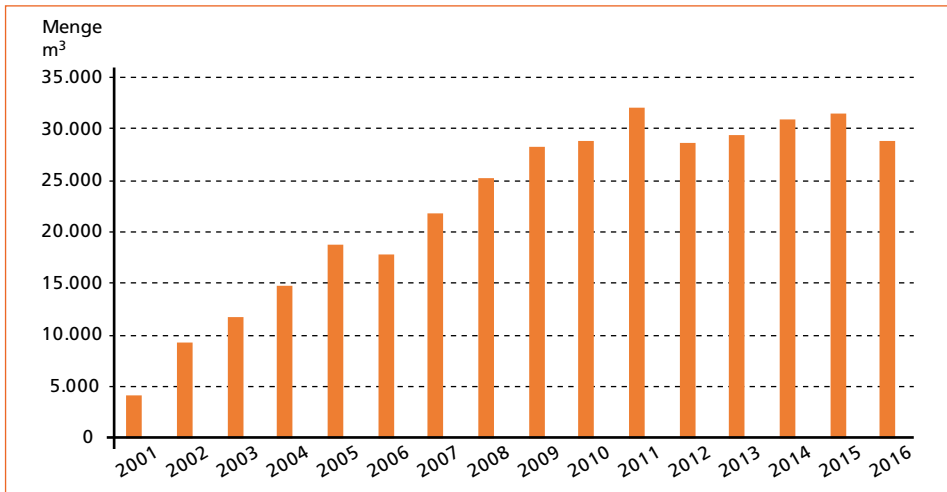


Bild 7: Die Mengenentwicklung gesamt

Zusätzlich entstammt ein kleiner Teil, sozusagen als Abfallprodukt, den in Eigenregie durchgeführten Haushaltsauflösungen. Mengenmäßig hat das keine große Bedeutung, allerdings ist die Werthaltigkeit sehr hoch. Dabei wird streng auf eine Abgrenzung zur Sperrmüllabfuhr auf Bestellung geachtet, um hier nicht in Kollision mit dem Mutterkonzern zu geraten. Das regelt sich aber zumeist durch die Preisgestaltung, da Haushaltsauflösungen nach Vollkosten kalkuliert werden, die Abholung einzelner Gegenstände durch die Sperrmüllabfuhr ist dagegen wesentlich preiswerter.

Die gesamte Logistik funktioniert just-in-time, Zwischenlager nennenswerter Größe sind nicht vorhanden. Was heute gebracht wird, steht spätestens morgen im Verkauf.

Die nicht verkaufsfähigen Gegenstände werden regelmäßig mit Presswagen der Sperrmüllabfuhr entsorgt, Dabei handelt es sich um etwa fünf Prozent der Gesamtmenge.

Ein Fahrzeug ist regelmäßig mit Transporten von nicht vermarktungsfähigen Büchern, Textilien und Elektrogeräten zu Verwertern beschäftigt. Diese Aktivitäten sind in das Stoffstrommanagement der SRH integriert, werden aber getrennt fakturiert. Außerdem erledigt das Fahrzeug bei Bedarf Werksverkehr zwischen den Filialen.

Den Kunden steht ein Abhollager bis zu drei Tagen kostenlos zur Verfügung, insbesondere für große Möbel und schwere Gegenstände. Eine Lieferservice wird nicht mehr angeboten, da dies ein extrem störanfälliges Geschäft ist und zu viele Ressourcen bindet. Bei Bedarf werden bekannte Kleintransportunternehmer empfohlen.

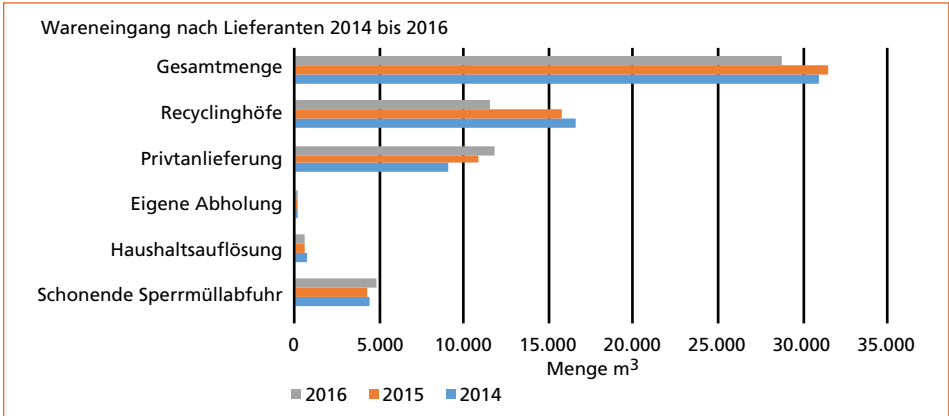


Bild 8: Die Mengenentwicklung nach Herkunft

## 4.2. Organisation und Personal

Die GmbH ist als hundertprozentige Tochter an die Holding der SRH, die SRH – Verwaltungsgesellschaft mbH, angegliedert und damit ebenfalls ein öffentliches Unternehmen. Zwei Geschäftsführer, die im Hauptberuf Abteilungsleiter der SRH sind, verantworten die Gesellschaft nebenamtlich und werden dabei von einem ebenfalls nebenamtlichen Prokuristen unterstützt. Die beiden Kaufhäuser werden als Gesamtbetrieb von einem Betriebsleiter und seiner Stellvertreterin geführt. Diese haben ihren Sitz in Wandsbek, wo Verwaltung und logistische Steuerung zentral erledigt werden, ebenso die Haushaltsauflösungen. Die Kaufhäuser werden operativ von zwei Filialleitern geführt, denen die Lagervorarbeiter, das Kassenpersonal und die Sortimentbetreuer direkt zugeordnet sind.

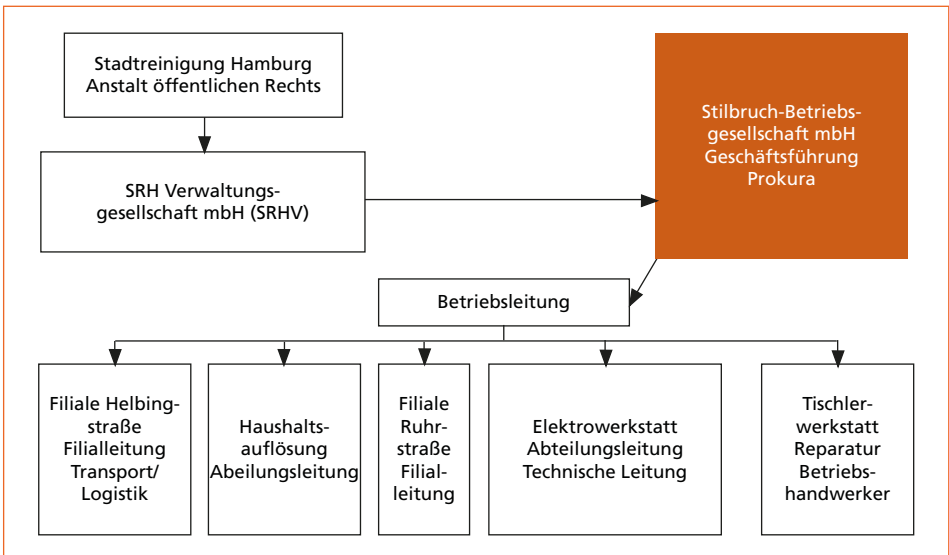


Bild 9: Organigramm

Tabelle 1: Personalstruktur

Geschäftsführer	2
Prokurist	1
Betriebsleitung	1
Stellvertretende Betriebsleitung	1
Filialleitungen	2
Abteilungsleitungen	2
Lagerkräfte	13
KassiererInnen	5
Kraftfahrer	5
Elektrofachkräfte	4
Elektrohelfer	4
SortimentsbetreuerInnen	14
Tischlergesellen	2
Geringfügig Beschäftigte	5
<b>Gesamt: 61 Personen ≈ 56 Vollzeitstellen</b>	<b>61</b>

Tabelle 2: Warengruppen 2016

Warengruppe	Anteil %	Menge Stück	Ø VK Preis EUR
Textilien	14,90	59.437	8,55
Elektro ges.	14,40	33.236	14,82
Glas/Porzellan	12,80	91.997	4,76
Bücher	7,40	53.202	4,77
Kleinformöbel	5,90	17.063	11,71
Polstermöbel	5,20	3.380	52,55
CD/LP/DVD	4,70	31.432	5,12
Bilder	3,60	10.013	12,10
Tische	3,20	4.968	21,77
Stühle	3,20	11.095	9,74
Spielwaren	2,90	27.759	3,57
Fahrräder	2,70	2.924	31,20
Antikmöbel	2,50	1.870	46,38
Großmöbel	1,80	1.352	44,51
Sportartikel	1,70	5.946	9,71
Betten/Lattenroste	1,60	1.753	31,51
Garten/Heimwerk	1,60	6.439	8,53
Büromöbel	1,50	3.327	15,65
Teppiche	1,00	709	49,49
Saisonartikel	0,90	8.543	3,55

Eine Sonderstellung haben die Werkstätten zur Vorbereitung der Elektroaltgeräte zur Wiederverwendung; diese unterstehen beide einem Werkstattleiter, der direkt der Betriebsleitung zugeordnet ist. Die besonderen genehmigungsrechtlichen und Arbeitssicherheitsvorschriften machen dies ebenso erforderlich wie die umfangreichen Dokumentationspflichten.

Ein kleiner Tischlereibetrieb führt in geringem Umfang Reparaturen an besonders hochwertigen Möbeln aus und arbeitet die restliche Zeit für die SRH auf Stundenverrechnungsbasis.

Da es anfangs, abgesehen vom Betriebsleiter, kein angestelltes Personal gab, wurde die Entlohnung der dann sukzessive eingestellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Tarif des Einzelhandels angelehnt. Später wurde eine Gesamtzusage als Entsprerung für einen Haustarifvertrag an die Belegschaft gegeben, der sich an den Tarifverträgen anderer Tochterunternehmen der SRH orientiert. Der gesetzliche Mindestlohn wird dabei selbstverständlich eingehalten.

Zahlreiche Praktikanten aus Schulen, Universitäten und Rehabilitationseinrichtungen werden immer noch gerne betreut und angeleitet, einige fanden dadurch ihren Arbeitsplatz.

Ein wichtiges Element der betriebswirtschaftlichen Steuerung bildet das Warenwirtschaftssystem. Die eingehende Ware wird per Scanneretiketten ausgepreist, die an den Kassen ausgelesen und in einer Datenbank abgespeichert werden. Daraus werden die Tagesabschlüsse in die Buchhaltung überführt und es können Warengruppenberichte erzeugt werden, die Auskunft über Anzahl, Verkaufserlöse

und Durchschnittspreise der darin zusammen gefassten Artikel geben. Auch werden die Lieferanten erfasst, wobei die Recyclinghöfe einzeln abgebildet werden, um so eine Vergleichbarkeit der Sammelmengen und -qualitäten herzustellen.

Weitere Kennzahlen sind Umsatz pro m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche und pro Mitarbeiter der Filialen. Mit Lichtschranken an den Ein- und Ausgängen werden die Kundenfrequenzen erfasst, die dann Auskunft geben über die Anzahl der Kunden pro Stunde und Tag sowie den Umsatz pro Kunde.

Diese Daten helfen bei der Preisgestaltung und bei der Personaldisposition und sind auch Grundlage für die regelmäßigen Gespräche mit den Leitungen der Sperrmüllabfuhr und der Recyclinghöfe.

### 4.3. Wirtschaftlichkeit und Soziales

Der Grundsatz der Vollkostenrechnung wurde bereits mit der Gründung der Firma implementiert, das zentrale Konzerncontrolling und die Abschlussprüfer achten streng auf den Leistungsaustausch und die angemessene Bewertung der Leistungen. Personaleinstellungen, Investitionen und Ausweitungen des Geschäftsbetriebs folgten stets der wirtschaftlichen Entwicklung und wurden – abgesehen von dem Gesellschafterkredit am Anfang – ohne Kredit finanziert.

Alle Jahresabschlüsse nach dem Rumpfgeschäftsjahr 2001 endeten mit Überschüssen, die an die Holding abgeführt wurden.

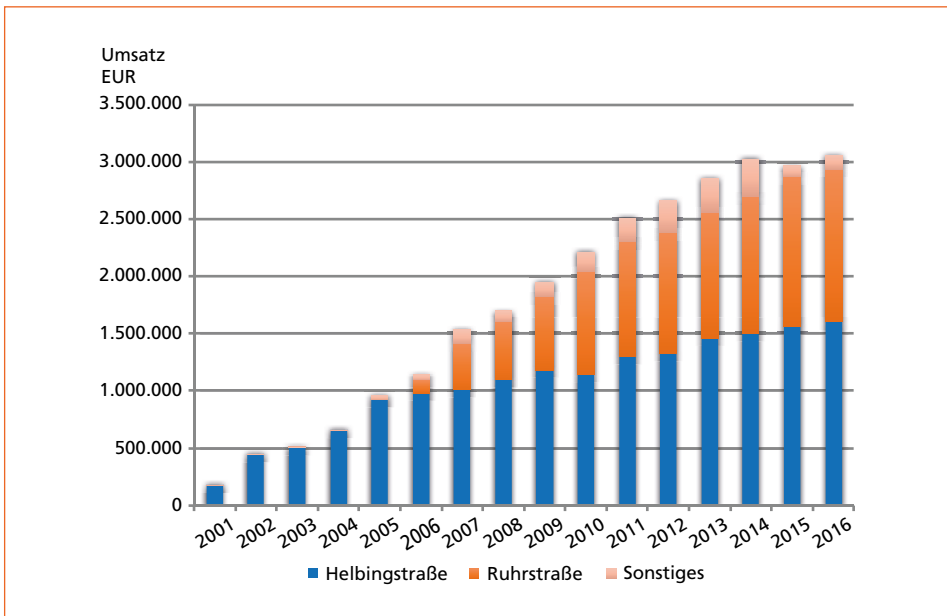


Bild 10: Umsatzentwicklung

Diese klare wirtschaftliche Ausrichtung ermöglichte die Schaffung von etwa 60 Arbeitsplätzen. Das Grundkonzept blieb dabei stets dem Anspruch verpflichtet, günstigen Hausrat jeglicher Art für jedermann anzubieten. Die hohe Umschlaggeschwindigkeit führt zur Preisoptimierung auf niedrigem Niveau und bietet damit Menschen mit geringem Budget eine günstige Einkaufsmöglichkeit. Damit entfällt der Nachweis von Bedürftigkeit als diskriminierender Zugang, den viele öffentlich geförderte Sozialkaufhäuser voraussetzen. Die entspannte Trödelmarktatmosphäre mit sehr gemischtem Publikum ist auch eine kulturelle Bereicherung für Hamburg. In gewissem Umfang werden auch seriöse soziale Initiativen unterstützt, beispielsweise die *Hamburger Tafel* oder *Der Hafen hilft*.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Eine gute Idee zum richtigen Zeitpunkt wurde durch kluge Entscheidungen, gelegentlichem Wagemut und günstigen Zufällen – die man auch als Glück bezeichnen kann – zum Erfolg. Klare Ziele im Sinne der Nachhaltigkeitsagenda 21 führten Ökonomie, Ökologie und Soziales zu einem tragfähigen Konstrukt zusammen. Der geduldige Aufbau der Organisation in enger Kooperation mit den operativen Einheiten der Sperrmüllsammlung in einem positiv gestimmten Umfeld führte zu einer sich zunehmend selbsttragenden Weiterentwicklung.

Materiell konnte das nur in einer Großstadt mit entsprechender Einwohnerzahl gelingen, in dem der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger das Gebietsmonopol auf den Abfall der privaten Haushalte besitzt. Erst in dieser Konstellation konnten die entsprechenden Mengenströme in die Kaufhäuser erzeugt werden bei gleichzeitig kurzen Regiewegen. Die Idee der Nachhaltig durchdrang gleichzeitig zunehmend die Umweltpolitik und das Bewusstsein breiter Bevölkerungsschichten, wobei sich die freiwillige Sparsamkeit im Umgang mit den natürlichen Ressourcen oftmals mit der notwendigen Sparsamkeit einkommensschwacher Bürgerinnen und Bürger ergänzt.

Die Organisation und die derzeitige Aufbau- und Ablauforganisation sollten weiterhin Bestand haben. Vorstellbar ist die Schaffung einer dritten Filiale im Bezirk Harburg südlich der Elbe. Dessen zu Hamburg gehörende Stadtteile mit etwa 160.000 Einwohnern werden kaum von den beiden vorhandenen Kaufhäusern erreicht. Es gibt erste Planungen, die sich auch mit der Frage des zusätzlichen Mengenpotentials beschäftigen. Ist es realistisch, von den Recyclinghöfen und durch Selbstanlieferung der Kunden ein drittes Kaufhaus wirtschaftlich zu betreiben? Es zeichnet sich ein vorsichtiges *Ja* als Antwort ab, nun muss eine geeignete Immobilie gefunden werden, dann kann alles noch einmal begonnen werden, glückliche Zufälle und überraschende neue Ideen eingeschlossen.

Denn das schönste Werbemotto des Unternehmens lautet schließlich: *Täglich neue Glücksriffe!*

## 6. Quellen

- [1] Brundtland-Report: Unsere gemeinsame Zukunft, 1987
- [2] EU-Abfallrahmenrichtlinie: Richtlinie 2008/98/EG AbfRRL
- [3] Kreislaufwirtschaftsgesetz: §6 KrWG, Abfallhierarchie, ab 01.06.2012
- [4] Umweltbundesamt: Praxishilfe Erstbehandlung nach ElektrG. 2008
- [5] UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung, 1992
- [6] UN Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung, 1983
- [7] von Carlowitz, H. C.: *Sylvicultura oeconomica* – Anweisung zur wilden Baumzucht. Leipzig: Braun, 1713

# Ihr Dienstleister für die Batterieentsorgung – Europaweit



- OCC-Internetpräsenz zur logistischen Abwicklung und Auftragsverfolgung
- Kostenfreie Bereitstellung von Paletten (Sammelbehälter)
- Flexible Entsorgungsmengen
- Just-in-Time Abholung von Batterien sämtlicher Art
- Dokumentierte und rechtssichere Entsorgung
- Sofortige Zahlung der Vergütung zu marktorientierten Preisen (flexibel)
- Werbematerial zur eigenen Verwendung (Kundeninformation) und deutschlandweite Marketingaktivitäten

Wir beraten Sie gerne gemäß Ihrem individuellen Bedarf und erarbeiten eine für Ihr Unternehmen optimale Entsorgungslösung.



Batterie-Sammlung & Recycling

## Service Center Deutschland

Emser Straße 11 | 56338 Braubach  
Telefon 0800 2575644 (kostenfrei)  
Telefax +49 2627 983-207  
E-Mail deutschland@onecallcollection.com

OneCallCollection ist eine Initiative der  
ECOBAT Technologies Ltd., vertreten in  
Deutschland durch: BLS BERZELIUS Logistik  
Service | Emser Straße 11 | 56338 Braubach

[www.onecallcollection.com](http://www.onecallcollection.com)