

mit
Verantwortung
bauen
und
gestalten

das
HORNBACH
Nachhaltigkeits
magazin
2022

DA GEHT
WAS!

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Optimistisch ausgedrückt, waren die beiden vergangenen Pandemiejahre weltweit eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderung. Das dabei trotzdem etwas Gutes erwachsen kann, haben viele Menschen im privaten wie beruflichen Umfeld bemerkt: Plötzlich konnten wir uns auf das Wesentliche besinnen. Da geht was. Wir haben uns fokussiert auf die Dinge, die uns ausmachen. Dinge, die uns Zufriedenheit schenken und glücklich machen. Aber auch Dinge, die unser Unternehmen groß gemacht haben. Bei Letzterem haben wir „gehen lassen“, was uns selbst oft behindert und langsam macht: Zig Abstimmungsrunden, in denen jeder gefragt, abgeholt und mitgenommen wurde. Da geht was: Der einzelne Mensch und seine Kompetenz standen im Mittelpunkt. Schnell. Selbstverantwortlich. Mit viel Vertrauen.

Gleichzeitig hat uns das Leben mit dem Virus gezeigt, wie wichtig der nachhaltige Umgang miteinander und mit unserer Umwelt ist. Für soziale und ökologische Nachhaltigkeit wirkte die Pandemie wie ein Brennglas. Da geht was. Welche Sortimente brauchen unsere Kunden*, um ihr Zuhause nachhaltiger gestalten zu können? Welche Sortimente müssen gehen? Welche Ressourcen können wir in welchen Unternehmensbereichen einsparen? Wo geht was?

* Im Nachhaltigkeitsmagazin sind Begriffe wie „Mitarbeiter“ oder „Kunden“ an vielen Stellen zur leichteren Lesbarkeit neutral gehalten. Diese Begriffe beziehen sich auf alle Geschlechter gleichermaßen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 18.



Für HORNBACH sind es die vielen klugen Köpfe, die mit Herzblut ihre Nachhaltigkeitsthemen vorantreiben. Sie sind nah an ihren Fachthemen und an unseren Kunden. Nur so können wir gehen lassen, was nicht mehr gebraucht wird und uns auf das konzentrieren, was vorangetrieben werden sollte. Da geht was!

**In diesem Sinne, viel Freude
beim Lesen des Magazins 2022.
Ihre**

Anna Krall
Leitung CSR und Chefredaktion

INHALT

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

DAS HORNBAACH HERZ



Die Geschichte der HORNBAACH Stiftung „Menschen in Not“. Zum 20-jährigen Jubiläum ein Rückblick mit Interviews von Zeitzeugen und Beweggründen.

06



DIVERSITÄT

UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE, GLEICHE RECHTE

Maßnahmen für mehr Vielfalt im Unternehmen. Ein Besuch bei IKEA Deutschland und ein Interview mit HORNBAACH-Aufsichtsrätin Simona Scarpaleggia.

12

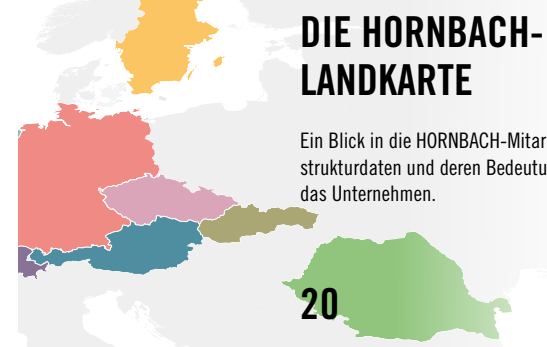
GENDERGERECHTE SPRACHE

EINE FRAGE DER SELBSTVERANTWORTUNG

Gendersternchen, Doppelnennungen, Binnen-I – oder nichts davon: Möglichkeiten gibt es viele, aber was davon ist nun „richtig“?

18

ERFOLGSFAKTOR MENSCH



MEHR FLEXIBILITÄT WAGEN

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT



Von der „Great Resignation“ weit entfernt: Mehrere Initiativen bei HORNBAACH erproben neue und flexiblere Formen der Arbeit.

22



SUFFIZIENZ ALS LEBENSMOTTO

MEHR ODER WENIGER: WAS IST MEHR?

Immer häufiger ist von einem Wohntrend die Rede, der ein Leben auf engstem Raum beschreibt, zum Beispiel in einem Tiny House.

28

DENKANSTOSS UMWELTSCHUTZ

DER MENSCH UND DIE NATUR: VOM BEZWINGER ZUM BESCHÜTZER?

Welche Rolle spielen Ethik, Wirtschaft und Politik, wenn es uns gelingen soll, den Klimawandel zu stoppen?

32



ROHSTOFF HOLZ

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Welcher Rohstoff ist für die Zukunft gemacht? Einer der nachwächst!

34



DER LANGE WEG ZUR CIRCULAR ECONOMY

EINE GRUNDLEGENDE TRANSFORMATION

Wie kann Kreislaufwirtschaft dazu beitragen, unseren Lebensstil umweltverträglicher zu gestalten?

38

ZUKUNFT NACHHALTIG GESTALTEN

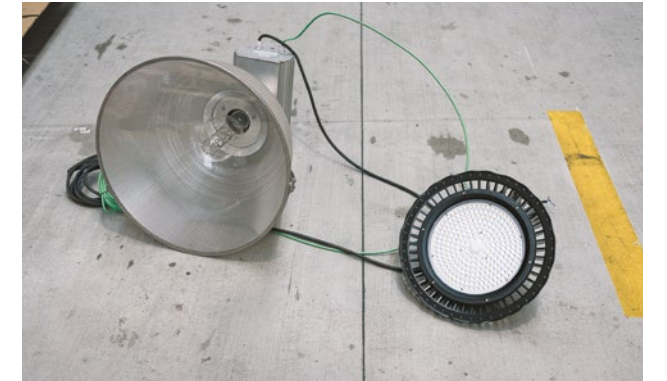
MEHR ALS EIN TECHNOLOGIE-PROJEKT

Wir benötigen mehr nachhaltige Entwicklung in jedem Lebensbereich, der Technologie kommt hierbei eine besondere Rolle zu.

44

CO₂-BILANZIERUNG

ES IST KOMPLIZIERT



Unternehmen sind zunehmend gefordert, Klimadaten offenzulegen und ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Das stellt insbesondere Einzelhändler vor große Herausforderungen.

48

FULL TRUCK LOAD

MASSENWEISE ZU TUN

Was hinter dem Prinzip von FTL steckt und welche sinnvollen Kernanforderungen es in diesem Zusammenhang gibt.

54



HORNBAACH MACHT SCHULE

MIT KOPF, HAND, HERZ – UND HORNBAACH

Lernen findet auch jenseits der Schulbank statt. Junge Menschen greifen selbst zum Werkzeug und gestalten nachhaltige Ideen für die Zukunft.

56

GESELLSCHAFTLICHES
ENGAGEMENT

DAS HORNBACH HERZ

Es ist kein Geheimnis, dass die Wurzeln HORNBACHs im Süden des deutschen Bundeslands Rheinland-Pfalz liegen. Was von Nicht-HORNBACHern oft als ländlich und hemdsärmelig belächelt wird, gehört zum Kern der HORNBACH-Unternehmenskultur: Bodenständigkeit, Weltoffenheit, Zusammenhalt und das Herz am richtigen Fleck. Diese Wesensarten schreibt man Pfälzern zu. Und es sind zugleich die Grundfeste unserer HORNBACH Stiftung „Menschen in Not“. Katja Greil

Eigentlich wollte HORNBACH im August 2002 seinen 125. Geburtstag feiern. Die Feierlaune fand jedoch ein jähes Ende, als das Tiefdruckgebiet „Ilse“ die Jahrhundertflut mit großen Überschwemmungen in Deutschland, Österreich und Tschechien brachte. Plötzlich standen die beiden flussnahen Standorte Dresden und Ansfelden bei Linz in Österreich bis zu 1,50 Meter unter Wasser und mussten mehrere Wochen schließen.

DIE BODENSTÄNDIGKEIT

Tausende Menschen waren von den Fluten betroffen. Verloren ihr Hab und Gut – und Schlimmeres. Auch 33 HORNBACHER aus Sachsen, Niederösterreich und Tschechien waren von der Katastrophe betroffen. HORNBACH wollte helfen. Die Kolleginnen und Kollegen wollten helfen. Aber wie? Beraten durch Experten war schnell klar, mit Gründung einer Stiftung kann die Hilfe direkt und unbürokratisch an die Betroffenen weitergegeben werden. Gesagt, getan! Durch Spenden der Familien Hornbach, des Unternehmens HORNBACH sowie zahlreicher Geschäftspartner war das Startkapital schnell zusammen. Ohne langes Zögern wurde im September 2002 die HORNBACH Stiftung „Menschen in Not“ gegründet. Das HORNBACH Herz war geboren.

INTERVIEW MIT ELKE MIETH

HALLO FRAU MIETH, GEHEN WIR GEDANKLICH 20 JAHRE ZURÜCK. SOWOHL IN ÖSTERREICH ALS AUCH IN BAYERN, KONNTE MAN DIE AUSWIRKUNG DER STARKEN REGENFÄLLE BEREITS SEHEN. WIE HABEN SIE DIESE TAGE HIER IN DRESDEN ERLEBT?

Die Flusspegel sind auch in Dresden bedrohlich gestiegen, man hatte schon so ein ungutes Gefühl. Die Elbe war selten so hoch, das war uns bewusst. Jedoch als in Prag die Dämme geöffnet wurden, um die Stadt zu retten, war uns klar, das kann für uns nicht gut ausgehen. Dann kam die geballte Ladung Wasser auf einmal bei uns an.

DIE FLUTEN WAREN DA, WAS PASSIERTE DANN?

Die Polizei fuhr durch die Straßen und hat die Menschen aufgefordert, ihre Häuser sofort zu verlassen. Wir haben die zwei Kinder und das Nötigste eingepackt. Wir wohnen damals im 3. Stock eines Mehrfamilienhauses und





Oben: Elke Mieth, Fall Nummer 27, HORNBAACH-Mitarbeiterin der ersten Stunde. Seit 1991 bis heute im Markt Dresden tätig.

Rechte Seite: Das Hochwasser (oben) und seine Folgen (unten). September 2001 in unserem HORNBAACH-Markt Dresden.

sind Hals über Kopf in unseren Schrebergärten geflüchtet. Es gab keine Möglichkeit mehr, irgendwohin zu kommen, da die Elbe schon alle Brücken überflutet hatte. Aber auch im Schrebergarten waren wir nicht sicher, dass wir da aber noch nicht. Damit wir mit den Kindern einigermaßen „normal“ wohnen konnten, haben wir Fernseher, Kühlschrank und alles Notwendige mitgenommen. Bald darauf schoss das Wasser auch in der Schrebergartensiedlung die Kanalisation hoch und in Sekunden lief alles voll. Der Regen war einfach zu viel. In kurzer Zeit stand unser Hab und Gut, bis zu 1 Meter im Wasser.

WIE HABEN SIE DIE NÄCHSTE ZEIT MIT IHREN KINDERN VERBRACHT, OHNE WOHNUNG UND RÜCKZUGSORT?

Die Solidarität war zum Glück recht groß. Wir sind getrennt bei Nachbarn und Bekannten untergekommen. Da wir in einer Mietwohnung gelebt haben, hatten wir natürlich viele Sachen im Keller verstaut. Hier war nichts mehr zu retten.

DAS IST FURCHTBAR. WIE GING ES WEITER?

Relativ schnell kam die Info bei uns an, dass es eine Hilfe von HORNBAACH für die betroffenen Mitarbeiter geben wird. Das war ein Hoffnungsschimmer und gab uns eine gewisse Sicherheit in der Unsicherheit. Schnell und unbürokratisch wurde uns eine finanzielle Unterstützung gewährt, sodass wir das Nötigste kaufen konnten. Das war für uns eine

enorme Entlastung in dieser Zeit. Dankbar für diese große Hilfe, wollten wir aber auch in unserem Markt in Dresden helfen. So haben wir tagsüber in Wasser und Dreck den Markt gesäubert und danach ging es zu Hause weiter mit Saubermachen. Das war eine harte Zeit.

FRAU MIETH, WIE GEHT ES IHNEN HEUTE, WENN SIE BILDER WIE DIE AUS DEM AHR TAL 2021 SEHEN?

Der Schock sitzt immer noch sehr tief. Auch ich beobachte insgeheim immer die Pegelstände der Elbe, auch wenn die Vorkehrungen seither natürlich ganz andere sind. Nichtsdestotrotz sind wir nach der Flut weiter weg von der Elbe gezogen. Mit den Menschen im Ahrtal kann ich nur zu gut mitfühlen, was die Katastrophe für ihre Leben bedeutet. Aber auch hier ist es total schön zu sehen, dass HORNBAACH wieder unbürokratisch und schnell den Menschen zur Seite steht.

DIE WELTOFFENHEIT

Die Arbeit der HORNBAACH Stiftung ruht auf zwei Säulen. So ist sie nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für Menschen außerhalb des Unternehmens eine Anlaufstelle auf der Suche nach Unterstützung. Diese Hilfe durften bis heute über 4000 Menschen oder deren Familien in Anspruch nehmen. In den meisten Fällen unterstützt die Stiftung mit Geldmitteln, im Schnitt beträgt eine Unterstützung rund 2000 Euro. Geld, das Notlagen schnell beheben und Hoffnung geben kann.

So auch im vergangenen Jahr: Durch die Starkregenfälle in einigen deutschen Bundesländern, in den Niederlanden und Österreich traten Flüsse über die Ufer. Die Bilder der verheerenden Auswirkungen sind allen gut in Erinnerung. HORNBAACH startete eine unter-



nehmensweite Spendenaktion, um Menschen in den Hochwassergebieten zu unterstützen. Rund 85.000 Euro sind dabei zusammengekommen, welche das Unternehmen umgehend verdoppelte. Zuvor hatten die HORNBAACH-Gruppe sowie die Familien Hornbach die Mittel der Stiftung um 500.000 Euro aufgestockt. Die Hochwassergelder sind den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch in sehr großer Zahl Menschen außerhalb des Unternehmens zugutegekommen. Insgesamt konnte die Not von mehr als 300 Antragstellern gelindert werden.

DER ZUSAMMENHALT

Zum einen durch regelmäßige Zuwendungen durch das Unternehmen können die notwendigen Geldmittel für die Stiftungsarbeit gesichert werden. Zum anderen dokumentieren die Mitarbeiter selbst ihre Solidarität durch die Aktion „Mitarbeiter helfen Mitarbeitern“. In den Pausen- und Aufenthaltsräumen der HORNBACH Bau- und Gartenmärkte, der Niederlassungen der HORNBACH Baustoff Union, der Logistikstandorte und in den Zentralen stehen gut zugänglich Spendenhäuschen. Sie werden regelmäßig auf freiwilliger Basis mit kleinen, aber durchaus auch einmal größeren Spenden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefüllt, ganz nach dem Motto „Denk an den monatlichen Euro“. So kommen regelmäßig tausende Euro zusammen. Auch diese Mitarbeiterspenden werden vom Unternehmen jährlich verdoppelt. Hinzu kommen Spenden von dritter Seite, die von der Stiftung immer dankbar angenommen werden. Denn die Zahl der Menschen, die um Hilfe ansuchen, nimmt zu.

DAS HERZ AM RICHTIGEN FLECK

In den Vergaberichtlinien der Stiftung steht recht nüchtern aufgezählt, was als Notfall gilt: Es sind Dinge, mit denen sich keiner von uns gerne konfrontiert sieht. Todesfälle, schwere Unfälle und ernsthafte Erkrankungen. Bei den letztgenannten Fällen werden häufig Gelder für Zusatzmedikamente, Zusatzhilfsmittel oder spezielle Therapien angefragt. Andererseits sind immer wieder auch Hilfen nach Katastrophenfällen wie Fluten oder Bränden gefragt. Hinter dieser Aufzählung stecken menschliche Schicksale, die es zu bewerten und jeden Fall gründlich zu prüfen gilt. „Es sind die vielen Anträge alleinerziehender Mütter schwerstbehinderter Kinder, die mich besonders beschäftigen“, bekennt der Vorsitzende des Stiftungsvorstands, Karl Garrecht. Keine leichte Aufgabe für den ehrenamtlichen, vierköpfigen Vorstand der HORNBACH Stiftung. Er setzt sich vollständig aus ehemaligen HORNBACH-Mitarbeitern zusammen, die mittlerweile ihren Unruhestand genießen und aktiv bei der Stiftung anpacken.

Für Lutz Zielinski macht die Arbeit deutlich, dass es leider sehr viele Menschen gibt, die auf sofortige Hilfe angewiesen sind und die häufig an bürokratischen Hürden scheitern. Die Not vieler Antragstellerinnen und Antragsteller ließe einen nicht so schnell los. Umso schöner sei es, wenn die Stiftung besonders HORNBACH-Angehörigen

helfen könne. Dann kommt es vor, erinnert sich Johannes Otto, dass ihm eine vor Dankbarkeit weinende Kollegin gegenübersteht oder einem Kollegen sogar die Zwangsversteigerung erspart bleiben kann.

Auch bei Todesfällen innerhalb der Familien von Kolleginnen und Kollegen werden die Hinterbliebenen nicht allein gelassen. Da hilft dann einem Mitarbeiter beim Tod der Mutter sogar ein Flugticket in die ferne Heimat oder eine Überführung nach einem Unfalltod aus dem Ausland nach Hause. „Dass wir den Menschen mit der Arbeit unserer Stiftung helfen können – das macht es für mich aus. Deshalb engagiere ich mich hier. Und ich bin sicher, die Motive meiner drei Vorstandskollegen sind ähnliche“, erklärt Dr. Ursula Dauth ihre 20-jährige Arbeit in und für die HORNBACH Stiftung.

INTERVIEW MIT KARL GARRECHT



HR. GARRECHT, WENN SIE AN DEN AUGUST 2002 ZURÜCKDENKEN – WIE HABEN SIE DIE SITUATION ERLEBT?

Es war eine schlimme Zeit und furchtbar mit anzusehen, dass viele HORNBACH-Mitarbeiter alles verloren haben. Da kam uns sofort die Idee, das wir helfen wollen. Nur wie? Über das Gehalt kommt doch nicht alles bei den Bedürftigen an und wir wollten, dass möglichst jeder Euro, der gespendet wird, auch dort ankommt, wo er dringend gebraucht wird und das so rasch wie möglich. So schnell es die Bürokratie in Deutschland zulässt, haben wir dann eine Stiftung aus der Taufe gehoben. Hervorheben möchte ich, dass die Solidarität unter den Mitarbeitern enorm



Links: Karl Garrecht als Vorsitzender (Mitte), Ursula Dauth (ganz links) Johannes Otto (ganz rechts stehend) und Lutz Zielinski (rechts) die mit Augenmaß und viel Empathie Menschen unterstützen.

Linke Seite: Karl Garrecht, 82 Jahre – Gründungsmitglied, Kreuzworträselknacker und Hundeliebhaber und nicht zu unterschlagen – mit 64 Dienstjahren ältester aktiver HORNBACHER.

groß war. Ohne Zögern wurden sämtliche Feierlichkeiten – auch zum Firmenjubiläum –, die von HORNBACH finanziell unterstützt worden wären, sofort abgesagt. Die Initiative hierfür kam aus unseren Märkten! Das Geld, das eigentlich zum Feiern gedacht war, haben wir in den Spendentopf gepackt. Wir waren alle dankbar, dass wir diese Stiftung so schnell ins Leben rufen und unseren Mitarbeitern wenigstens finanziell etwas zur Seite stehen konnten.

WAS HAT ES MIT DEM AUFFÄLLIGEN LOGO AUF SICH, DAS IN ZUSAMMENHANG MIT DER STIFTUNG AUFTAUCHT?

Es soll die Hilfe darstellen, die offene Hand, die wir den Menschen anbieten wollen. HORNBACH reicht den Mitarbeitern und deren Familien, die Hilfe benötigen, die Hand.

20-JÄHRIGES BESTEHEN. WIRD GEFEIERT?

Nein, eine Stiftung sollte sich nicht selbst feiern. Eine Stiftung steht für Hilfe, nicht zum Selbstzweck. Jedoch sollte das Jubiläum auch nicht still durchlaufen. Aus diesem Grund haben wir uns überlegt, womit wir auf das Jubiläum aufmerksam machen könnten. Da wir in einem der größten Weinanbaugebiete Deutschlands ansässig sind, war es naheliegend, den Geburtstag mit Riesling zu

begehen und diesen als Sonderabfüllung mit dazu passendem Etikett unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Kauf anzubieten. Grundgedanke war, wir bekommen dadurch Geld rein – darüber hinaus hat auch der Spender Freude mit dem Wein. Man gibt etwas und man bekommt gleichzeitig etwas zurück. So soll es im besten Falle sein. Aber auch die Stiftung wollte damit einmal wieder öffentlich auf sich aufmerksam machen, denn nur durch Spenden können wir helfen. ◀

Seit ihrer Gründung am 2. September 2002 hat sie mehreren Tausend Menschen in Notlagen Hoffnung gegeben. Am Anfang war die Flut und kürzlich war es wieder die Flut: Dazwischen liegen 20 Jahre intensiver Arbeit der HORNBACH Stiftung „Menschen in Not“, das HORNBACH Herz.



HORNBACH Stiftung
„Menschen in Not“



DIVERSITÄT

UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE, GLEICHE RECHTE

Wofür steht Vielfalt eigentlich? Wie wird man ihr gerecht in einem großen Handelskonzern? Und was bedeutet das für die Menschen, die hier arbeiten oder einkaufen? Ein Besuch bei IKEA in Deutschland. Florian Preuß

Seit ich bei IKEA arbeite, habe ich mir an keinem einzigen Tag mehr Gedanken darüber gemacht, dass ich als Frau in irgendeiner Form berufliche Nachteile haben könnte.“ Karin Reuchlen sagt diesen Satz nicht einfach so. Sie sagt ihn mit festem Blick und großer Überzeugung. Sie meint es ernst. Und sie kennt es auch anders. Bevor sie vor 15 Jahren als Store Managerin zum bekannten Einrichtungskonzern mit schwedischen Wurzeln kam, war sie in gleicher Position für ein anderes, großes Handelsunternehmen tätig gewesen – als eine von zwei Frauen unter 58 Männern. „Da war das Geschlecht immer irgendwie Thema und ich als Frau stets in einer besonderen Rolle.“ Anders die Situation bei IKEA Deutschland: Die allgemeine Verteilung der Geschlechter – 58 Prozent Frauen und 42 Prozent Männer – spiegelt sich ganz ähnlich auch auf der Führungsebene wider.

UNBEWUSSTEN VORURTEILEN DIE STIRN BIETEN

Also alles gut in puncto Geschlechtergerechtigkeit? „Ja, und man muss immer am Ball bleiben“, sagt Nicole Peper, People & Culture Managerin in Deutschland, und führt gleich ein Beispiel an. Beim jährlich stattfindenden „Talent Review“, bei dem erfahrene Führungskräfte ein-

schätzen, welche Personen das Potenzial haben, zukünftig einen Store zu leiten, hatte sich vor einiger Zeit eine eher einseitige Verteilung ergeben: Viele der Auserwählten waren männlich, mittleren Alters und deutscher Herkunft. „Wir haben den Prozess dann einfach mal umgedreht und alle Beschäftigten gebeten, uns mitzuteilen, wer bei sich selbst das Potenzial sieht, einen Store zu leiten.“ Ergebnis: Frauen und Männer genau gleich verteilt, außerdem 50 Prozent nichtdeutscher Herkunft und alle unter 30. Mit diesem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung haben sich die Führungskräfte anschließend auseinandergesetzt. „Das war schon herausfordernd, aber auch eine spannende Erkenntnis. Um weiter zu sensibilisieren, werden wir allen Führungskräften in Kürze ein Training zu unbewussten Vorurteilen anbieten“, sagt Nicole Peper.

Vorurteilen ist Amatul bei IKEA bislang nicht begegnet. Die junge Frau aus Pakistan, die vor sechs Jahren ganz alleine nach Deutschland flüchtete, trägt aus religiösen Gründen ein Kopftuch – auch bei der Arbeit. Im Store in Frankfurt Nieder-Eschbach, wo sie Ende 2021 im Rahmen der Unternehmensinitiative „Perspektiven stärken“ zusammen mit anderen geflüchteten Frauen ein zweimonatiges Praktikum absolvierte, war das – anders als an vorherigen Arbeitsplätzen in Deutschland – kein Thema.

Weder unter Kolleginnen und Kollegen, noch im Kontakt zu Kundinnen und Kunden. Für Janina Schäfer, Unit People & Culture Managerin in Frankfurt Nieder-Eschbach, ist das wenig überraschend. Sie hat gemeinsam mit ihrem Team die Frauen betreut, arbeitet selbst seit 17 Jahren in verschiedenen Funktionen bei IKEA und seit drei Jahren im Nieder-Eschbacher Store. Im 400-köpfigen Team seien Menschen aus beinahe 40 Nationen, erzählt sie. „Das spiegelt genau das Bild unter unseren Kundinnen und Kunden. Und für die ist es mitunter ein echter Vorteil, auf Wunsch auch in der Muttersprache beraten zu werden.“ Um das zu erleichtern, zeigen die Beschäftigten auf ihrem Namensschild, welche Sprachen sie sprechen.

EINEN BEITRAG ZUM GEMEINWOHL LEISTEN

Der Kundennutzen sei aber nicht ausschlaggebend für das Engagement von IKEA für geflüchtete Menschen und viele andere Initiativen, sagt Detlev Blenk. „Wir verstehen uns als humanistisches Unternehmen und sind sehr daran interessiert, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten“, erklärt der Manager für Equality, Diversity & Inclusion. Er führt das zurück auf eine Haltung, die er vielfach unter den Menschen in Småland, der schwedischen Provinz, aus der Unternehmensgründer Ingvar Kamprad stammt, wahrgenommen hat: „Denke nicht, dass du etwas Besseres bist. Wir sind alle gleich und haben gemeinsame Rechte“, fasst er sie in Worte. Das gelte auch für die sexuelle Orientierung der Menschen. Schon in den 80er-Jahren habe das Unternehmen bewusst schwule Männer in seine Kampagnen integriert. Heute zeige man beim „IDAHOTB“-Tag weltweit an allen Standorten Flagge für die Menschenrechte. „Das bringt uns viel Sympathie ein und inspiriert andere, es uns gleichzutun“, sagt Nicole Peper. „Auch sprechen wir bereits in den Vorstellungsgesprächen über die Haltung und Wertvorstellungen, um sicherzustellen, dass beide Seiten zueinander passen.“

Zum Unternehmen passen heute ganz selbstverständlich auch Menschen, die man in der Vergangenheit weniger auf dem Schirm gehabt hat, beispielsweise Personen mit Behinderungen oder eben auch Geflüchtete. Letzteren will das Unternehmen mit Sprachkursen, Praktika und Unterstützung bei Behördengängen einen Einstieg in die Arbeitswelt ermöglichen und so einen Beitrag zur Integration leisten. Bis zu 300 geflüchtete Menschen können bis 2023 am entsprechenden Programm teilnehmen.



Oben: Will auch im Recruiting stärker die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen in den Fokus rücken: Personalmanagerin Nicole Peper.

Vorherige Seite: Amatul aus Pakistan startet nach einem Praktikum über die Refugee Initiative jetzt eine Ausbildung bei IKEA.

Das kann durchaus auch ein Vorteil sein im sich zuspitzenden Wettbewerb um die Talente. „Natürlich würden wir uns freuen, wenn sich am Ende auch alle für einen Job bei uns entscheiden. Aber das ist nicht das Ziel und auch nicht zu erwarten“, sagt Jenny Årlemalm, Projektleiterin der Refugee Initiative bei IKEA. Immerhin: Amatul ist tatsächlich begeistert an Bord geblieben. „Ich war von Anfang an überrascht, wie freundlich und hilfsbereit hier alle sind. Ich bin so liebevoll behandelt worden und musste nie Angst haben, wenn ich mal eine Frage gestellt habe. Das war in vorherigen Jobs auch schon mal anders.“ Anknüpfend an das Praktikum hat sie bis zum Beginn der Ausbildung in Teilzeit im Verkauf des Stores in Nieder-Eschbach gearbeitet. Seit August ist sie nun offiziell eine von rund 170 neuen Auszubildenden bei IKEA Deutschland oder eine von sechs neuen Auszubildenden in Frankfurt Nieder-Eschbach.

JEDE GENERATION TRÄGT ZUM ERFOLG BEI

Auch im Berufsleben von Karin Reuchlen hat sich einiges getan. Nach vielen Jahren als Store Managerin kümmert sie sich seit Ende 2021 als Projektleiterin um „Age Diversity“ bei IKEA. Dabei steht nicht eine konkrete Altersgruppe im Fokus, vielmehr will das Unternehmen allen Generationen gerecht zu werden. „Unser Ziel ist es, dass sich die Menschen in den unterschiedlichsten Lebensphasen wohl und aufgehoben bei uns fühlen. Jede Generation kann zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Ihre Rahmenbedingungen und ihre Bedürfnisse sind dabei höchst unterschiedlich. Das angemessen zu berücksichtigen, ist eine große Herausforderung“, sagt Karin Reuchlen. In der Umsetzung sieht sie einerseits sogenannte „long runs“, überwiegend strukturelle Maßnahmen, die einen gewissen Vorlauf und auch Absprachen mit Betriebsräten und anderen Gremien erfordern. Ein Beispiel dafür ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten.

Andererseits gibt es erfreulicherweise auch „quick wins“, schnelle und einfach zu organisierende Veränderungen, die durchaus einen beachtlichen Effekt haben können. „Wir haben beispielsweise festgestellt, dass junge Menschen, die sich hier um einen Ausbildungsplatz bewerben, in den Vorstellungsgesprächen mit deutlich älteren Recruitern und Führungskräften recht lange brauchen, bis sie auftauchen“, erzählt die Personalmanagerin Nicole Peper. „Um das Eis schneller zu brechen, nimmt nun jeweils ein Mitglied unserer Jugend- und Auszubildendenvertretung an den Gesprächen teil.“ Auf der anderen Seite denke man auch darüber nach, wie man älteren Bewerbern im Bewerbungsprozess besser gerecht werden könne. Und klar sei ebenfalls: Die Stellenanzeigen des Unternehmens sollen künftig den Aspekt „Age Diversity“ berücksichtigen. Keine Frage: Man hat sich viel vorgenommen im Hause IKEA. ▶

Rechts oben: Detlev Blenk schätzt IKEAs humanistische Haltung und legt Wert darauf, auch in seiner Arbeit als Manager für „Equality, Diversity & Inclusion“ einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Rechts unten: Nach mehr als einem Jahrzehnt als Store Managerin kümmert sich Karin Reuchlen heute um „Age Diversity“.



INTERVIEW MIT SIMONA SCARPALEGGIA

„MASSNAHMEN, DIE FRAUEN & MÄNNERN GLEICHERMASSEN ZUGUTEKOMMEN“



FRAU SCARPALEGGIA, SIE MACHEN SICH SEIT MEHR ALS ZWEI JAHRZEHNEN STARK FÜR GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT IM BERUFSALLTAG. GAB ES EIN KONKRETES EREIGNIS, DAS DIESES ENGAGEMENT HERVORGERUFEN HAT?

Ja, das ist schon eine Art Lebensaufgabe für mich geworden. Ich konnte in meinem Berufsleben früh beobachten, dass zwar viele Kolleginnen ins Unternehmen kommen, aber eben kaum eine von ihnen Karriere macht, obwohl sie kompetent und erfolgreich sind. Das habe ich als ungerecht empfunden und zugleich als großen Verlust – für die Unternehmen und auch für die Gesellschaft. Ich habe das hinterfragt und eine Reihe von Hindernissen gefunden:

kulturelle, ökonomische und auch organisatorische. Je weiter ich beruflich kam, desto mehr habe ich mich damit beschäftigt, was ich als Managerin tun kann, um einen Teil dieser Hindernisse abzubauen.

KÖNNEN SIE EIN PRAKTISCHES BEISPIEL NENNEN?

In italienischen Unternehmen war es lange Zeit üblich, wichtige Meetings am Nachmittag beginnen zu lassen. Die Manager kamen dann oft erst am späteren Abend heim. Für viele Kolleginnen, insbesondere mit Familie und Kindern, ist das ein großes Hindernis. Als ich selbst in der Position war, die Regeln zu ändern, habe ich festgelegt, dass Meetings um 10 Uhr am Vormittag starten

und spätestens um 16 Uhr beendet werden. Die Termine wurden sehr gut vorbereitet und sie waren auch sehr produktiv. Das hat letztlich sogar die Skeptiker überzeugt.

IKEA HAT IN DER SCHWEIZ UNTER IHRER FÜHRUNG DEN ANTEIL DER FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN KURZER ZEIT DEUTLICH AUSGEBAUT UND BEREITS 2015 EIN 50:50-VERHÄLTNIS ERREICHT. MUSSTEN SIE DABEI AUCH VIELE SKEPTIKER ÜBERZEUGEN?

Als ich 2010 in die Schweiz kam, waren 62 Prozent der Beschäftigten bei IKEA Frauen, aber im mittleren Management betrug ihr Anteil nur 15 Prozent. Wir haben das genau gemessen und uns dann Ziele gesetzt. Tatsächlich haben sich viele Maßnahmen, die wir ergriffen haben, in kürzester Zeit herumgesprochen. Unser Ansehen als Arbeitgeber wuchs erheblich und bescherte uns echte Vorteile beim Werben um die besten Talente. Auch die Marke IKEA hat davon nachweislich profitiert. Genauso wichtig war aber, dass unsere Maßnahmen Frauen und Männern gleichermaßen zugutekamen. Viele Männer haben gerne die Option genutzt, in Teilzeit als Führungskraft zu arbeiten. Auch Remote Working – heute in aller Munde – wurde schon vor zehn Jahren bei uns begeistert von weiblichen und männlichen Kollegen angenommen. Außerdem haben wir dafür gesorgt, dass die gleiche Arbeit auch gleich bezahlt wird, unabhängig vom Geschlecht. All diese Maßnahmen haben die Zufriedenheit im Unternehmen stark gesteigert und auch einen wichtigen Beitrag zu den sehr guten wirtschaftlichen Ergebnissen geleistet.

NACH IHREM ABSCHIED VON IKEA IM JAHR 2019 HABEN SIE FÜR DIE ZERTIFIZIERUNGSORGANISATION EDGE, IN DEREN AUFSICHTSRAT SIE HEUTE TÄTIG SIND, ANDERE UNTERNEHMEN AUF IHREM WEG ZU MEHR VIELFALT UND GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT BERATEN. WIE GEHT EDGE DABEI VOR?

Zuerst messen wir die Situation auf allen Ebenen des Unternehmens, schauen uns etwa die Repräsentanz in verschiedenen Führungsbereichen an und werten Gehaltsentwicklungen aus. Dann erarbeiten wir mögliche Lösungswege. Die Unternehmensführung entscheidet, welche Lücken geschlossen und welche Maßnahmen dazu umgesetzt werden sollen. Ob das Unternehmen dabei konsequent vorgeht und seine gesteckten Ziele erreicht, wird von einer unabhängigen Zertifizierungsstelle und ihren Wirtschaftsprüfern in regelmäßigen Abständen evaluiert.

VIELE UNTERNEHMEN KOMMEN DABEI GANZ OFFENSICHTLICH GUT VORAN UND ERHALTEN DIE ENTSPRECHENDEN ZERTIFIKATE. DENNOCH GIBT ES IN EINIGEN LÄNDERN EUROPAS STAATLICHE BESTREBUNGEN, DEN BETRIEBEN EINE FESTE QUOTE VORZUSCHREIBEN, ZUMINDEST FÜR AUFSICHTSRÄTE UND VORSTÄNDE. WIE DENKEN SIE DARÜBER?

Natürlich ist es ideal und auch nachhaltiger, wenn sich die Unternehmen eigene Ziele setzen. Auf der anderen Seite zeigen uns die Statistiken ganz deutlich, dass sich überall dort, wo Quoten eingeführt wurden, die Situation schneller und besser entwickelt hat. Und dann möchte ich den Blickwinkel gern etwas weiten: In der Berichterstattung ist meistens die Rede von einer ‚Frauenquote‘, in Italien sprechen die Medien gar von einer ‚rosa Quote‘. Dabei ist die Quote eine Art Sicherheitsmechanismus für beide Geschlechter. Sie schützt das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht – unabhängig davon, ob das nun Frauen oder Männer sind.

ALS SIE SELBST VOR ZWEI JAHREN AUFSICHTSRÄTIN BEI HORNBACH UND BEI DER RESTAURANTKETTE AUTOGRILL WURDEN, WAR IN EINIGEN MEDIENKOMMENTAREN ZU LESEN, DAS WERDE WOHL „FRISCHEN WIND IN DIESE MÄNNERDOMINIERTEN BRANCHEN BRINGEN“. IST DIESE ANNAHME KORREKT?

Zunächst hat uns Corona leider etwas Wind aus den Segeln genommen. Viele Meetings konnten nicht persönlich stattfinden. Im vergangenen Jahr bin ich dann bei HORNBACH gebeten worden, in einer Vorstandssitzung über Diversity und Inklusion zu sprechen und von meinen Erfahrungen zu berichten. Im Anschluss an diese Präsentation hatte ich zum gleichen Thema einen Austausch mit den HR-Leitern aus allen Regionen. Und dann wird im Unternehmen ja auch intensiv an den ESG- bzw. Nachhaltigkeitszielen gearbeitet. Das verfolge ich interessiert und das unterstütze ich auch sehr gerne mit Hinweisen und Anregungen.

VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH! «

Zur Person: Die Römerin Simona Scarpaleggia war nach einer Karriere bei IKEA in Italien von 2010 bis 2019 Geschäftsführerin von IKEA in der Schweiz. Seit März 2020 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat der HORNBACH Holding.

EINE FRAGE DER SELBSTVERANTWORTUNG

HORNBAACH steht für Vielfalt im Projekt, genauso wie für die Vielfalt der Menschen, die voller Leidenschaft ebendiese Projekte umsetzen.

Das Geschlecht spielt dabei keine Rolle. Schön und gut ...

Barbara Pfeil

Doch diese Haltung reicht im Zuge der aktuellen Debatte um gendergerechte Sprache für viele nicht mehr aus – im Unternehmen und in der Zielgruppe. Immer mehr Menschen scheinen auch ihre Sprachgewohnheiten zu hinterfragen:

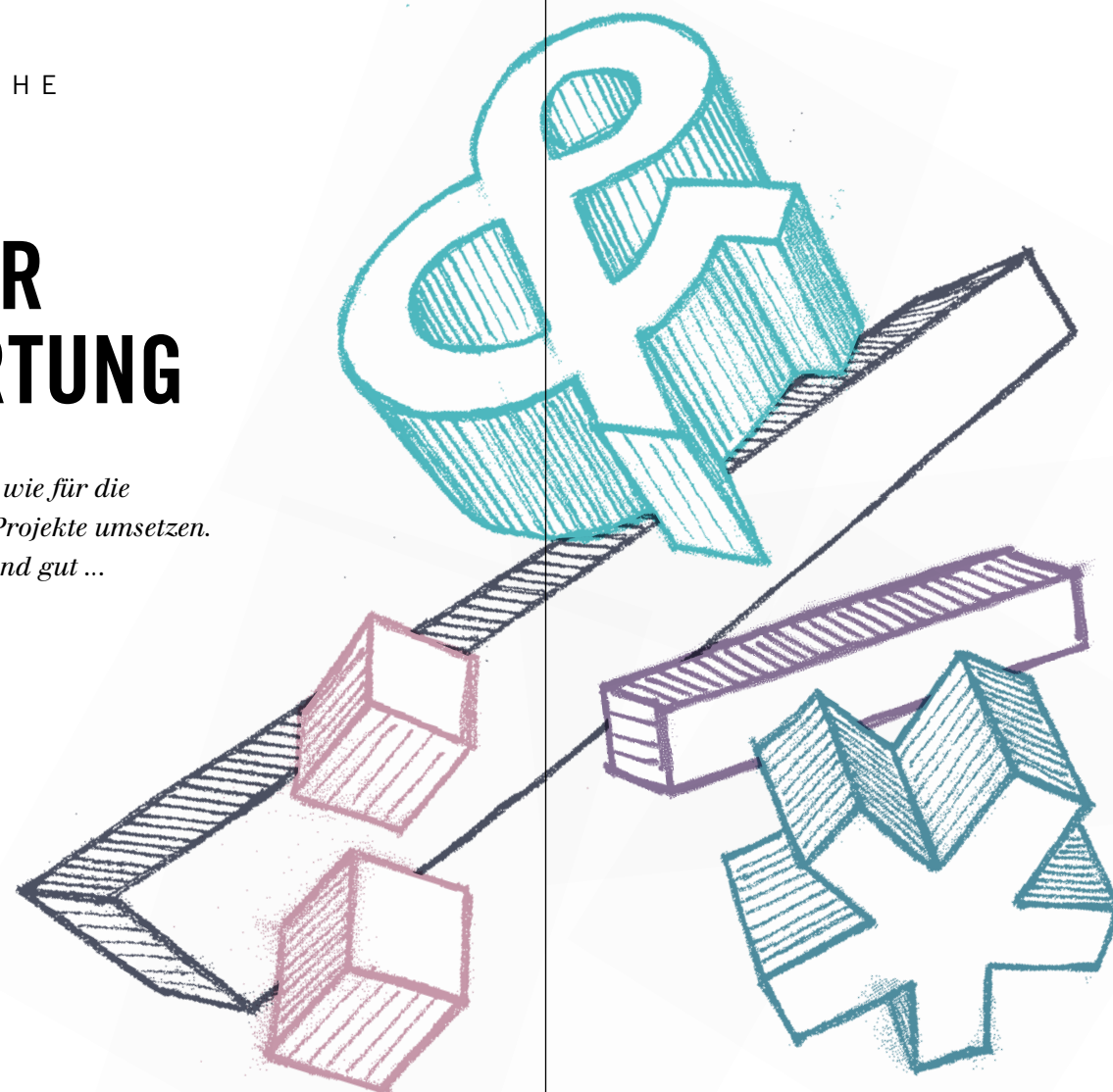
**„Was sage ich da eigentlich?
Welches Bild von Realität
zeichne ich da?“**

Der Anspruch genderneutraler Sprache ist genau das: die Realität abzubilden. Realität ist: Es gibt Frauen. Es gibt Männer. Es gibt Menschen, die sich keinem der zwei Geschlechter oder beiden zuordnen. Realität ist: Einige von ihnen setzen voller Leidenschaft Projekte um. Und einige von ihnen besorgen das Material, das sie dafür benötigen, bei HORNBAACH. Realität ist: All diese Menschen will HORNBAACH mit seiner Kommunikation erreichen.

Gendersternchen, Doppelnennungen, Binnen-I, oder, oder, oder: Bei der Auswahl an Möglichkeiten, gendergerecht(er) zu formulieren, war und ist der Ruf im Unternehmen nach klaren Richtlinien laut.

**„Wie machen wir das bei
HORNBAACH denn jetzt?
Wie ist es aus Unternehmens-
sicht richtig?“**

Aber – anders als in anderen Unternehmen – gibt es bei HORNBAACH bislang keine strikten Formulierungsvorschriften. Es liegt also weitestgehend im Ermessen der Mitarbeitenden, wie sie das, was sie zum Ausdruck bringen möchten, formulieren. Oder anders: Sie haben die Freiheit, selbst zu entscheiden, was ihnen in der jeweiligen Situation, auf dem jeweiligen Kanal und für die jeweilige Zielgruppe passend erscheint. Damit verfolgt HORNBAACH weiter den Weg, den das Unternehmen in den letzten Jahren auch an vielen anderen Stellen eingeschlagen hat: Weg von festen Standards, hin zu mehr Selbstverantwortung für die Mitarbeitenden.



Die Mitarbeitenden stehen also vor der Herausforderung, im Sinne der Unternehmenshaltung geeignete Wege zu finden, um die Botschaft zu vermitteln:

**„HORNBAACH ist es egal,
welches Geschlecht Du hast.
Wir respektieren und
feiern Dich für Deine
Leidenschaft fürs Projekt.“**

Eine weitere Hürde bildet die markenstärkende Tonalität, die HORNBAACH in den letzten Jahrzehnten kultiviert hat. Das Auftreten und die Sprache, die HORNBAACH einsetzt, zeichnen sich insbesondere durch Klarheit, Direktheit und Unverkrampttheit aus. Wer nun konsequent genderneutral formulieren will, steckt mitten in einem Spannungsfeld:

**„Wie soll ein Text mit ‚Macherinnen
und Machern‘ oder gar ‚Machenden‘
denn noch klar, direkt und
unverkrampt sein?“**

Genau das ist die Schwierigkeit oder vielleicht nur das Ungewohnte, an dem sich auch die Gegnerinnen und Gegner genderneutraler Sprache häufig reiben: Sie klingt anders, holprig oder umständlich – zumindest im Vergleich zu den gelernten Ausdrucksweisen. Aber deshalb darauf verzichten? Ist es nicht das, was eine gelungene Kommunikation im Kern schon immer ausmacht: So gut es geht diejenigen Worte und Beschreibungen zu finden, mit denen das Gegenüber eine möglichst große Chance hat, zu verstehen, was gemeint ist? Und infolgedessen gut daran andocken kann? Ist es nicht das, was wir wollen: Eine starke Verbindung zu den Menschen, die ihre Projekte mit HORNBAACH umsetzen? Es führt kein Weg daran vorbei: Wenn wir andere erreichen wollen, mit dem, was wir zu sagen haben, brauchen wir Empathie für diese Menschen. Wir können uns also wieder und immer wieder die folgenden Fragen stellen:

**„Was ist meine Botschaft?
Wer soll sie verstehen?
Wie ticken diese Menschen?
Und wie kann ich meine Botschaft
für sie möglichst gut verpacken?“**

Wir sind alle Teil einer Gesellschaft und sie befindet sich seit eh und je im Wandel. Das sorgt mitunter auch im Miteinander für Spannungen, die natürlicherweise dazugehören und die wir aushalten müssen. Gleiches gilt für die Tatsache, dass wir nie alle erreichen werden. Aber wir können unser Bestes tun, um die zu erreichen, die wir im jeweiligen Kontext gerade meinen.

Daher der Appell an Sie, falls Sie – in welcher Angelegenheit auch immer – mit anderen Menschen kommunizieren und zu ihnen eine Verbindung aufbauen wollen: Seien Sie sich über Ihre Botschaft im Klaren. Seien Sie empathisch mit denen, die Sie erreichen wollen. Und schaffen Sie für sie Andock-Möglichkeiten. Ihre Sprache oder Ihre Texte müssen nicht einheitlich sein. Im Gegenteil, sie müssen individuell sein. Immer. ◀

DIE HORNBACH-LANDKARTE

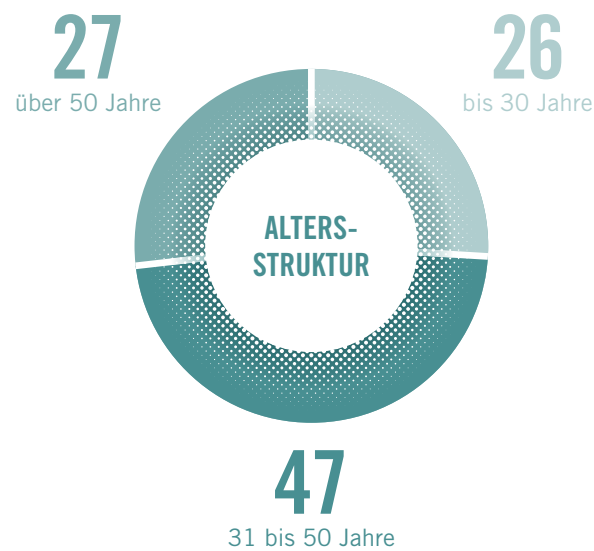
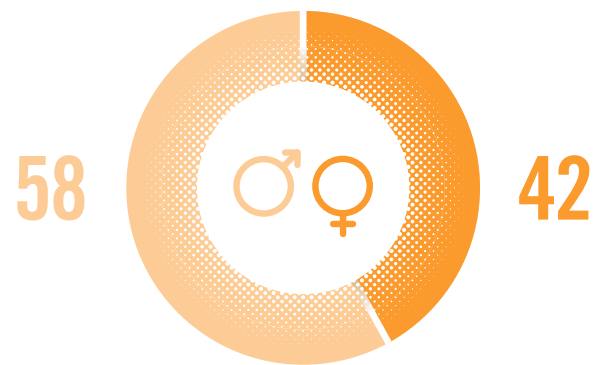
167 36 9 7 Stand: 28. Februar 2022 Text: Franziska Ring

Ohne sie würde bei HORNBACH gar nichts laufen – unsere Mitarbeiter! Sie leisten tagtäglich ihren Beitrag, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Personalthemen haben schon immer eine hohe Relevanz bei HORNBACH. Durch Schlagworte wie Chancengleichheit, Diversity, Work-Life-Balance und Co. werden sie in der öffentlichen Wahrnehmung immer wichtiger. HORNBACH ist davon überzeugt, dass Vertrauen der Grundbaustein

für ein langfristiges Arbeitsverhältnis mit motivierten und loyalen Mitarbeitern ist. Die Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität werden dabei von den jeweiligen Personalabteilungen der Länder unseres Verbreitungsgebiets gesteuert. Einen Überblick über die HORNBACH-Mitarbeiterstrukturdaten des Geschäftsjahrs 2021/22 bietet folgende Übersicht:

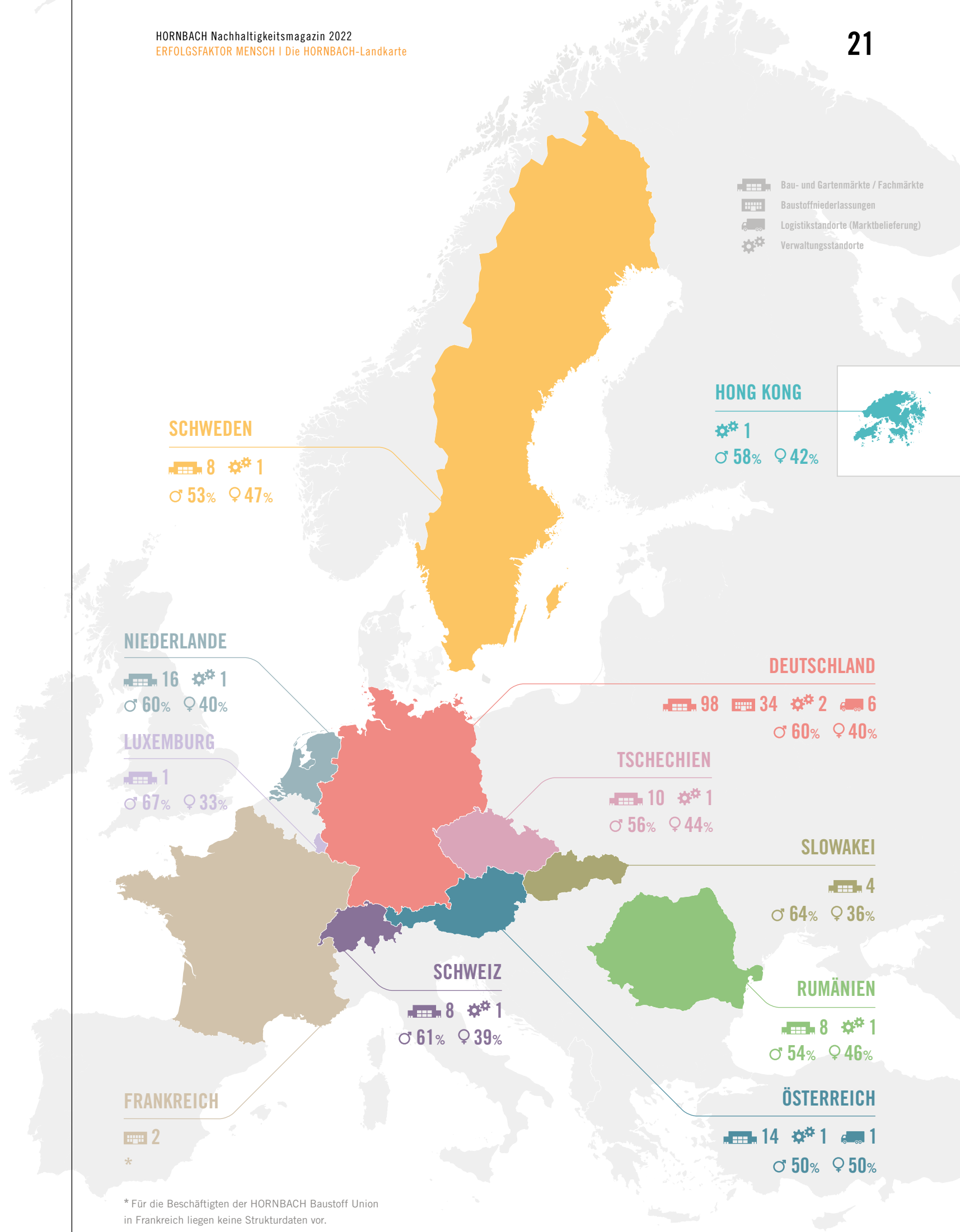
HORNBACH-MITARBEITER
im Geschäftsjahr 2021/22 **24.268**

davon ...
Werte in %



HORNBACH ist überzeugt von der Kraft der Vielfalt. Sie ist eine wichtige Säule für wirtschaftlichen Erfolg. Darum fördern wir die soziale, ethnische und kulturelle Vielfalt von Mitarbeitern und versuchen diese zum Wohle des Unternehmens einzusetzen. Bei HORNBACH arbeiten fast 25.000 Menschen aus über 100 Ländern. Mitarbeiter

unterschiedlicher Herkunft und Prägung bereichern unsere Teams und unser Unternehmen, weshalb auch die Geschlechterquote bei uns in allen Regionen relativ ausgeglichen ist. Das sorgt für mehr Kundennähe, Kreativität und Innovationskraft und leistet somit einen wertvollen Beitrag zur Zukunftssicherung unseres Unternehmens. <<



MEHR FLEXIBILITÄT
WAGEN

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT

*Was bedeutet mir eigentlich mein Job? Wie wichtig ist mir eine Karriere?
Wieviel möchte ich arbeiten, in welchem Umfeld und zu welchen Zeiten?*

Die große Sinnsuche ist in vollem Gange: Das eigene Berufsleben wird von vielen Menschen immer stärker hinterfragt. Arbeitgeber, die unbeweglich an lang gehegten Regeln festhalten, wurden in den USA stark von jener Kündigungswelle getroffen, die weltweit unter dem Schlagwort „The Great Resignation“ bekannt ist. Bei HORNBACH wiederum sind in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Initiativen entstanden, die neue und flexiblere Formen der Arbeit erproben und ermöglichen. Ein Einblick. Florian Preuß

Jeder hier muss mindestens 40 Stunden in der Woche im Büro verbringen. Wenn jemand nicht erscheint, müssen wir davon ausgehen, dass diese Person das Unternehmen verlassen hat“, schreibt Elon Musk im Juni 2022 in einer E-Mail an die Mitarbeiter des Tesla-Konzerns. Auch andere Unternehmen sind nach zwei Jahren Pandemie mit viel mobiler Arbeit oder Zeit im Home Office dazu übergegangen, ihre Mitarbeiter strikt ins Büro zurück zu beordern. Katharina Schenk kann da nur irritiert den Kopf schütteln. Seit vielen Jahren begleitet sie Unternehmen und Teams in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Zu HORNBACH kam sie Anfang 2021, inmitten der Corona-Pandemie und des harten Lockdowns. Ihr Onboarding fand nahezu komplett virtuell statt. Schätzungsweise 90 Prozent der rund 1800 Kollegen am Standort der HORNBACH-Zentrale in Bornheim arbeiteten damals mobil. Auch eineinhalb Jahre später nutzen viele diese Option.

EIN MULTI-SPACE FÜR NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

„Ich als Mensch wähle heute bewusst den Ort, an dem ich meiner Arbeit optimal nachgehen und die bestmöglichen Ergebnisse erzielen kann“, sagt Katharina Schenk. Es ist ein Satz, der auch als Leitgedanke über dem Projekt „Flexify“ stehen könnte, das sie und einige Kolleginnen aus dem Technologie-Bereich seit einem guten Jahr vorantreiben. Im Kern geht es dabei um die Frage, was Menschen und Teams benötigen, um in einer flexiblen, hybriden Arbeitswelt – für die sich eine überwältigende Mehrheit der Tech-Kollegen in einer ersten Befragung 2021 ausgesprochen hatte – gesund und produktiv arbeiten zu können. Und was bedeutet das für den Raum, den der Arbeitgeber zur Verfügung stellt? „Das altbekannte Büro hat weitgehend ausgedient“, sagt Katharina Schenk. „Wir brauchen heute eine Art Multi-Space, der einer neuen Meeting-Kultur und veränderten Anforderungen an die Zusammenarbeit gerecht wird.“

Ein Besuch in Gebäude 4 der Zentralverwaltung vermittelt einen Eindruck, wie solch ein Multi-Space aussehen könnte. Die gesamte erste Etage wurde Ende 2021 umgebaut – in Eigenregie und nahezu komplett mit Material aus dem Baumarkt nebenan. „Wir arbeiten hier ja nicht bei einer Bank oder einem Versicherungskonzern“, sagt Kathrin Matic vom Projektteam mit Blick auf die Stahlträger der Regale, die Sperrholzplatten auf den Bespre-

chungstischen, eine Lounge aus Gartenmöbeln und die zahlreichen Transportrollen unter vielen Einrichtungsgegenständen. „Der DIY-Charakter passt zu uns, ist kostengünstig und ermöglicht vor allem einen flexiblen Umbau der Fläche, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Teams gerecht zu werden.“ Einziger Wermutstropfen: Die Stromanschlüsse für die Notebooks und die großen Bildschirme lassen sich nicht so ohne Weiteres verlegen. Wer also Gäste oder Kollegen aus dem mobilen Arbeiten zu einem Präsenzmeeting dazuschalten möchte, muss entweder die vorhandenen Plätze nutzen oder spontan zum Verlängerungskabel greifen.

MEHR MÖGLICHKEITEN ZUM AUSTAUSCH

Zu den Power-Usern der neuen Flexify-Fläche zählt Ronny Wörl, der seit 2015 im Bereich Kunden-Technologie für HORNBACH arbeitet und seit diesem Jahr ein Team aus sechs Kollegen und sieben externen Mitarbeitern führt. Gerade für die internen Meetings hat er in den vergangenen Wochen regelmäßig die neuen Räumlichkeiten genutzt: „In Präsenz sieht man sich einfach besser, nimmt auch kleine Regungen wahr, das sogenannte Fragezeichen auf der Stirn zum Beispiel. Und natürlich kann man die Zeit vor und nach den Besprechungen für den allgemeinen Austausch nutzen, am Kaffeeautomaten oder auch in der Loungeecke. Die Herausforderung besteht dann darin, diejenigen, die sich zuschalten, genauso gut einzubinden und mitzunehmen.“ Immerhin: Die technischen Voraussetzungen sind da: Alle Projekt- und Workshopräume sind auf ein hybrides Setting ausgelegt.

Ronny Wörl selbst arbeitet seit Anfang des Jahres wieder regelmäßig im Büro, nutzt dafür auch die neuen Wechselarbeitsplätze auf der anderen Seite des Flurs. „Zuhause wird das Arbeitszimmer oft von meiner Freundin beansprucht. Hier wiederum gibt es zwar keine fest zugeordneten Plätze mehr, aber bisher habe ich noch immer einen freien Schreibtisch gefunden.“ Und wie steht es um die persönlichen Sachen? Die werden am Ende des Arbeitstages wieder mit nach Hause genommen, können aber auch in einer der rustikalen Obstkisten verstaut werden, die jeder Kollege mit einem Namensschild versehen kann. In den vergangenen Wochen ist das Interesse am Flexify-Projekt stetig gestiegen, viele Möglichkeiten in den neuen Räumen wurden immer stärker genutzt. Mit einer Ausnahme: Der Fokusraum, ein separater Trakt für das stille



ICH ALS MENSCH WÄHLE HEUTE BEWUSST DEN ORT, AN DEM ICH MEINER ARBEIT OPTIMAL NACHGEHEN UND DIE BESTMÖGLICHEN ERGEBNISSE ERZIELEN KANN.

Katharina Schenk

Arbeiten ohne Telefon und Videokonferenz, steht meistens leer. „Aus den Rückmeldungen der Kollegen wissen wir, dass die meisten lieber zu Hause bleiben, wenn sie fokussiert und in Ruhe an einem Projekt arbeiten. Das Büro ist für sie eher ein Ort der Begegnung, an den man kommt, wenn man gemeinsam etwas erarbeitet oder bespricht“, erklärt Katharina Schenk. In den kommenden Monaten will sich das Projektteam nun stärker mit Möglichkeiten und Techniken des fokussierten Arbeitens befassen. Angebote rund um digitale Fitness, gesundes Arbeiten und hybride Zusammenarbeit stehen auf der Agenda.

DIGITALE BÖRSE ZUM SCHNELLEN TAUSCH VON DIENSTEN

Ein anderes Thema steht aktuell in vielen HORNBACK-Märkten hoch im Kurs: die Tauschbörse in der Personaleinsatzplanungs-Software von ATOSS. Seit einigen Monaten bietet sie den Mitarbeitern an zahlreichen Standorten mehr Flexibilität und Möglichkeiten zur optimalen Verknüpfung von beruflichen und privaten Interessen. Ihren Ursprung hat sie im KundenServiceCenter (KSC) von HORNBACK. Hier arbeiten die rund 290 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 7 und 19 Uhr in einem Drei-Schicht-System und nutzen bereits seit Jahren die Möglichkeit, über die digitale Zeiterfassung Schichten zu tauschen.

„Eine super Sache“, findet Florian Stuppy, dessen Team unter anderem für die Einsatzplanung im KSC zuständig ist. Eine wichtige Aufgabe des Teams ist es, eine Einschätzung zu treffen, wie hoch die Zahl der Anrufe und E-Mails von Kunden in den nächsten vier Wochen ausfallen wird und zu ermitteln, wie viele Kollegen dementsprechend zu den jeweiligen Zeiten im Dienst sein sollten. Frühzeitig geäußerte Urlaubswünsche werden dabei berücksichtigt, aber es gibt immer wieder auch kurzfristige Ereignisse, die zum Hindernis werden: ein Trauerfall im Freundeskreis oder ein wichtiger Termin bei einer Behörde etwa. „Sobald die Einsatzplanung steht, haben alle die Möglichkeit, in der Tauschbörse einen Eintrag zu erstellen und einen Tauschpartner zu suchen. Das läuft reibungslos und erfordert auch keine Rücksprache mit den Führungskräften“, sagt Florian Stuppy.

„Die Handhabung ist wirklich sehr einfach“, bestätigt Sergej Kaiser. Er ist Teil eines neunköpfigen KSC-Teams, das Kunden telefonisch und digital ausführlich zu Werkzeugen, Maschinen, Eisenwaren und Elektroinstallationen berät. Innerhalb dieses Expertenteams kann jeder jeden vertreten und entsprechend untereinander Schichten tauschen: „Ich habe zwei kleine Kinder, die ich morgens bis zum Start des Schulunterrichts gegen 8 Uhr betreue. In Ferienzeiten sind Frühschichten ab 7 Uhr für mich kein Problem, aber während der Schulwochen tausche ich regelmäßig den Dienst mit einem meiner acht Kollegen. Und da findet sich immer jemand, der gerne in die Frühschicht wechseln möchte.“ Und was passiert, wenn der Tausch nicht zustande kommt? „Dann können wir Mitarbeiter direkt die Führungskraft ansprechen. In wichtigen Fällen findet diese immer eine Lösung.“



EINE ARBEITSZEIT NACH MASS VEREINBAREN

Und wenn es einmal nicht um einen kurzfristigen Tausch geht, sondern um mittel- oder gar langfristige Änderungswünsche? Wenn beispielsweise eine starre Fünf-Tage-Woche und die sogenannte Sollarbeitszeit zwischen 37,5 und 40 Stunden zeitweise oder auch dauerhaft nicht mehr zur individuellen Lebenssituation passen? „Wer engagierte Mitarbeiter initial und dauerhaft für das Unternehmen gewinnen will, muss auch die passenden Rahmenbedingungen schaffen und bereit sein, aus der Zeit gefallene Regeln zu hinterfragen, die jahrzehntelang gültig gewesen sind. Die Lebenssituation der Menschen ist einfach höchst unterschiedlich“, sagt Jochen Braun, Mitglied der Geschäftsleitung der HORNBACK Baumarkt AG in Deutschland und unter anderem verantwortlich für den Bereich HR. „Unter Berücksichtigung der Be-

dürfnisse unserer Kunden und unserer Teams wollen wir es deshalb allen Kollegen ermöglichen, ihre beruflichen Rahmenbedingungen optimal mit ihrer individuellen Situation in Einklang zu bringen.“

Dazu können die Mitarbeiter nun mit ihrer jeweiligen Führungskraft eine „Arbeitszeit nach Maß“ vereinbaren. An dem gleichnamigen Pilotprojekt haben in den vergangenen Monaten rund 330 Kollegen aus insgesamt 15 Märkten und einem Logistikzentrum in Deutschland teilgenommen. Sie konnten – in Rücksprache mit ihrer Führungskraft – über fünf verschiedene Bausteine ihre Arbeitszeit für einen frei gewählten Zeitraum reduzieren oder aufstocken. Reinhard Wätjen aus dem HORNBACK-Markt in der Bremer Neustadt hat sich für die erste Option entschieden. Er arbeitet seit 27 Jahren im Unternehmen, engagiert sich darüber hinaus im Betriebsrat und hat nun die letzte Lohnerhöhung eingesetzt, um wöchent-

Oben: Die komplett mit Material aus dem HORNBACK-Markt gebaute Flexify-Fläche bietet unterschiedliche Möglichkeiten zum Arbeiten und Vernetzen.

Linke Seite: Katharina Schenk ist sich sicher: „Das altbekannte Büro hat weitgehend ausgedient.“

Vorherige Seite: Das Namensschild zeigt an, wem die persönlichen Gegenstände in der Obstkiste gehören.



Links: Florian Stuppys Team ist unter anderem für die Einsatzplanung in HORNBAChs Kundenservice zuständig.

Rechte Seite: In der Lounge-Ecke kann man recht entspannt längere Präsentationen in Video-Konferenzen bewohnen, findet Ronny Wörl.

lich eine Stunde weniger zu arbeiten. Außerdem hat er einen Teil seines Weihnachtsgeldes in zusätzliche Urlaubstage umgewandelt. „Das ist für mich schon eine Vorbereitung auf die kommende Rente“, lacht der 58-jährige Fachberater aus der Sanitärabteilung. „Außerdem will ich 2023 einen Trainerschein für fitnessorientierten Kampfsport machen und dafür braucht man halt auch ein bisschen Zeit.“

MEHR ZEIT FÜR DIE FAMILIE ODER MEHR GELD FÜR URLAUB UND AUTO

Vom Ruhestand ist Stephan Rummel noch weit entfernt. Dennoch hat auch er sich für eine Reduzierung seiner Arbeitszeit entschieden – auf 36 Stunden, verteilt auf vier Tage. „Ich spare mir dadurch zwei Autofahrten pro Woche, was angesichts der aktuellen Entwicklung der Spritpreise ein echter Vorteil ist“, freut sich der Verkäufer aus der Baustoffabteilung des HORNBACh-Marktes in Halle an der Saale. „Außerdem habe ich mehr Zeit für die Familie und für die Renovierungsarbeiten an unserem Haus. Da gibt es nämlich einiges zu tun.“

Arbeiten am eigenen Haus muss Carola Öhmke nicht. Dafür hat sich die Erstkassiererin des Magdeburger Marktes dieses Jahr einen schönen Urlaub und ein neues Auto gegönnt. „Da kam das Modell ‚Arbeitszeit nach Maß‘ für mich genau richtig. Ich habe meine wöchentliche Zeit für den Zeitraum von sechs Monaten aufgestockt auf 40 Stunden und verdiene dadurch auch entsprechend mehr Geld. Die Flexibilität, die das Unternehmen und ich durch dieses Modell haben, finde ich einfach super.“ Ihr Chef, Marko Senz, kann da nur zustimmend nicken. „Ich habe schon den Eindruck, dass es die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärkt. Außerdem habe ich gemerkt, dass dieses Thema in Vorstellungsgesprächen mit Bewerbern ein richtig starkes Argument ist“, berichtet der Marktmanager. Bei all der Euphorie ist ihm aber eine Botschaft sehr wichtig: „Nicht jeder Wunsch kann erfüllt werden, denn der Betrieb muss laufen. Die Einsatzpläne müssen einfach passen zu unserem Ziel, genau dann für die Kunden da zu sein, wenn sie uns brauchen. Durch abteilungsübergreifendes Arbeiten können wir einiges ausgleichen und viele Wünsche ermöglichen, aber manchmal gibt es auch Zeiten, in denen eine Veränderung der Arbeitszeit nicht möglich ist.“

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG AUCH OHNE VOLLZEITJOB

Unterm Strich hat das Pilotprojekt die Teilnehmenden und auch die Unternehmensführung so sehr überzeugt, dass es bereits wenige Monate nach dem Start in ganz Deutschland ausgerollt werden soll. Zum Herbst 2022 haben die rund 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den 96 Märkten, an den Logistikstandorten und in der Verwaltung die Möglichkeit, eine „Arbeitszeit nach Maß“ zu wählen. Das gilt ausdrücklich auch für Führungskräfte. „Wir sehen darin die große Chance, Menschen für das Unternehmen

und für eine weitere Karriere zu gewinnen, die sich davon bislang ausgeschlossen wähten, weil sie nicht in Vollzeit arbeiten wollten oder konnten. Das betrifft nicht nur Mütter und Väter, sondern auch Menschen, die sich ganz einfach mehr Freizeit wünschen und dennoch im Job viel Verantwortung übernehmen wollen“, sagt Karsten Kühn, der im Vorstand der HORNBACh Baumarkt AG unter anderem den Bereich MitarbeiterInnen verantwortet.

„Mit einem gut eingespielten Team läuft das“, sagt Josipa Mrnjavac mit Nachdruck. Heute ist die Abteilungsleiterin im HORNBACh-Markt in Bad Fischau wieder in Vollzeit tätig, also zu den in Österreich üblichen 38,5 Stunden, mit denen sie auch 2003 begonnen hatte. Doch zwischenzeitlich hatte sie beruflich deutlich kürzer getreten: „Nach der Schwangerschaft war ich erstmal zu Hause, danach 20 Stunden im Markt, als Verkäuferin in meinem alten Warenbereich. Mir war es einfach wichtig, für mein Kind da zu sein.“ Vor einigen Jahren erhöhte sie dann auf 30 Stunden und erhielt das Angebot, wieder als Abteilungsleiterin zu arbeiten – in Teilzeit. „Das Vertrauen, das mir dabei entgegengebracht wurde, schätze ich sehr. Jetzt ist mein Kind im besten Teenageralter und braucht nicht mehr ganz so viel Aufmerksamkeit. So konnte ich wieder in die Vollzeit zurückkehren.“

IN PRÄSENZ SIEHT MAN SICH BESSER, NIMMT AUCH KLEINE REGUNGEN WAHR, DAS SOGENANNTHE FRAGEZEICHEN AUF DER STIRN ZUM BEISPIEL.

Ronny Wörl



Es sind solche Beispiele und die dahinter stehenden Maßnahmen, die dazu beigetragen haben, dass HORNBACh in der Alpenrepublik vor Kurzem die offizielle staatliche Auszeichnung als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ erhalten hat. „Und dieses Siegel passt ganz hervorragend zu uns, schließlich sind wir ein familiengeführtes Unternehmen“, sagt Christa Höchstätter, HORNBAChs Personalleiterin in Österreich. Nach intensiven Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften wurden Maßnahmen abgeleitet, die in den nächsten Jahren Schritt für Schritt umgesetzt werden sollen: etwa flexible Arbeitszeitmodelle inklusive einer Möglichkeit zum kurzfristigen Tausch in ATOSS, Teilzeit- und sogenannte Tandem-Modelle auch für Führungspositionen, Optionen für Auszeiten, attraktive Zusatzleistungen und eine moderne Kommunikationskultur. „Schon 2018 hatten wir für die Einführung der sechsten Urlaubswoche sowohl intern als auch extern viel Zuspruch erhalten und uns als Vorreiter sowie als attraktiver Arbeitgeber positionieren können“, sagt Christa Höchstätter. „Diesen Weg wollen wir konsequent weitergehen und dabei die Menschen bei HORNBACh bewusst in den Mittelpunkt unserer Maßnahmen stellen.“ ◀



SUFFIZIENZ ALS LEBENSMOTTO

MEHR ODER WENIGER: WAS IST MEHR?

Luxus – das bedeutete einmal, jegliche Form der Entbehrung und des Mangels hinter sich gelassen zu haben und sich all das leisten zu können, was immer man wollte. Ein schnelles Auto, Reisen um die Welt, schicke Kleidung, Nahrung in Hülle und Fülle oder ein großes Haus. Doch die Zeiten haben sich gewandelt. Eine ganze Reihe von Gründen spricht mittlerweile gegen die Einstellung „höher, schneller, weiter“. Das schnelle Auto verursacht klimaschädliche Emissionen, genau wie der Flug in die Karibik. Lebensmittel werden immer stärker unter Nachhaltigkeitsaspekten bewertet – im Hinblick aufs Klima und das Tierwohl. Und auch beim Wohnen macht sich der Wandel hin zu einer neuen Haltung bemerkbar: Suffizienz ist hier das Stichwort – sich bewusst begrenzen.

Christian Wolfram

Der Begriff Suffizienz stammt aus dem Lateinischen („genügen“) und steht dafür, das richtige Maß zu finden und dabei auch vorherrschende Konsummuster zu ändern. In Bezug auf nachhaltigen Lebensstil ist Suffizienz eng damit verbunden, möglichst wenig Energie und Rohstoffe zu verbrauchen und den eigenen ökologischen Fußabdruck gering zu halten. Gründe, sich beim Wohnen zu beschränken, gibt es viele: Pro Kopf wird bei uns im Durchschnitt eine Wohnfläche von fast 50 Quadratmetern verbraucht, die durchschnittliche Wohnungsgröße liegt bei über 90 Quadratmetern. Abgesehen davon, dass Wohnraum gerade in urbanen Regionen immer knapper wird, steigen auch die Kosten selbst auf dem Land immer weiter an. Das spüren gerade Familien, die sich das Leben in der Stadt schlichtweg nicht mehr leisten können. Die Folge: Gentrifizierung und soziale Spannungen verändern auch insgesamt das gesellschaftliche Klima der Menschen in der Stadt.

MIT DEM NOTWENDIGEN ZUFRIEDEN SEIN

So verwundert es nicht, dass immer häufiger von einem Wohntrend zu lesen ist, der ein Leben auf engstem Raum beschreibt, zum Beispiel in einem Tiny House. Die Vorteile liegen auf der Hand: Weniger Raum bedeutet weniger Kosten für den Unterhalt und in der Regel weniger Beanspruchung von Energie und Ressourcen. Doch sind es tatsächlich nur ökonomische Gründe, die ein Leben auf weniger Raum attraktiv machen? Keinesfalls! Suffizienz ist mehr als ein Trend, sie ist auch Ausdruck einer ökologischen und nachhaltigen Lebenseinstellung. Der bewusste Konsumverzicht, das Abwerfen von Ballast und das Entschleunigen kann auch für das eigene Wohlbefinden eine ganz besondere Wirkung entfalten. Oder anders ausgedrückt: Suffizienz bedeutet nicht nur, mit dem Nötigsten auszukommen, sondern auch, mit dem Notwendigen zufrieden zu sein.

Diese Lebenseinstellung geht mit einer ganzen Reihe von Trends und Strömungen einher, die Gesellschaftsforscher für unsere gegenwärtige Zeit erkannt haben. „Slow Life“ stellt die Bedächtigkeit und Langsamkeit anstelle von Hektik und dem Wettlauf mit der Zeit in den Mittelpunkt des Handelns und soll für mehr Lebensqualität sorgen. Das Prinzip des „Downshiftings“ stammt aus der Arbeitswelt und zielt darauf ab, durch eine Reduzierung der Arbeitszeit ein selbstbestimmteres, erfüllteres Leben zu führen.

Und „Simplicity“ als Trend zur Einfachheit wird vor allem damit begründet, dass wir uns in einer komplexen Welt zunehmend überfordert fühlen und nach dem Einfachen, Schlichten sehnen. Langsamer, weniger, schlichter: Das klingt ganz und gar nicht mehr nach „höher, schneller, weiter“. Sondern eher danach, als würde für viele Menschen wahrer Luxus darin liegen, ganz bewusst mit weniger auszukommen – auch wenn sie sich mehr leisten könnten. Als „Minimalismus“ wird das Lebensgefühl beschrieben, seine Konsumgewohnheiten zu hinterfragen und sich von unnötigem Ballast zu trennen. Und hier sind wir wieder bei den Tiny Houses. Denn wer in ein solches umzieht, der trennt sich unweigerlich von Dingen, für die künftig schlichtweg kein Platz mehr ist.

„WINZIGE HÄUSER“: ALLES, WAS MAN ZUM LEBEN BRAUCHT

Eine genaue Definition, was ein Tiny House ausmacht oder wie groß es ist, gibt es nicht. Einige Exemplare kommen mit einer Fläche von weniger als zehn Quadratmetern aus, andere sind mit rund 50 Quadratmetern so groß wie eine Zweizimmerwohnung. Auch gibt es mobile Varianten auf Rädern und solche, die einen festen Standplatz haben. Gemeinsam haben sie eines: Ein Tiny House vereint alles, was man zum Leben braucht – eine Küche, sanitäre Einrichtungen, Platz zum Essen sowie zum Schlafen. Ihren Ursprung haben die, laut Übersetzung „winzigen Häuser“ in den USA: Im Zuge der Finanzkrise vor rund 15 Jahren hatten viele Hauseigentümer Schwierigkeiten, ihre Kredite zu bedienen, und sahen sich gezwungen, eine Notunterkunft zu beziehen. Ihre Entstehung verdanken die Tiny Houses also der finanziellen Notlage ihrer Besitzer. Doch schnell wurde daraus in der ganzen Welt die Bewegung, wie wir sie auch in Deutschland mittlerweile zunehmend erleben: Die Entscheidung für ein Leben in einem Tiny House fußt heute vielfach auf dem Wunsch, ein nachhaltiges, minimalistisches Leben zu führen. Aus dem Umzug in eine Notunterkunft ist für viele eine bewusste Entscheidung geworden, sich zu reduzieren und auf das Wesentliche zu beschränken.

PETER-LUSTIG-IDYLLE TRIFFT AUF BEHÖRDENGANG

Er ist so etwas wie der Prototyp des Tiny-House-Bewohners: Peter Lustig, den in Deutschland fast jeder noch aus der Kinder-Fernsehserie „Löwenzahn“ kennt. Schwie-

rigkeiten bei der Standortwahl für seinen blauen Bauwagen hatte Lustig in den 80er-Jahren nicht: Er durfte ihn einfach auf eine Wiese in einem Schrebergarten stellen und nach und nach immer weiter ausbauen und einrichten. Ganz so einfach ist es in Wirklichkeit nicht. Wer heute in Deutschland ein Tiny House bauen und beziehen möchte, muss eine Reihe von Vorschriften beachten. Dazu zählt eine Baugenehmigung, aber auch die verpflichtende Anbindung an die Strom- und Wasserversorgung. Und auch in anderen Ländern gelten genaue Regeln. Selbst in den USA, der Heimat der Tiny Houses, gibt es Bauvorschriften und Bebauungspläne, genau wie in allen europäischen Ländern.



KLEINES HAUS, GROSSE HERAUSFORDERUNG

Sind die baurechtlichen Voraussetzungen geklärt und der richtige Standort gefunden, kann es losgehen mit der Planung und dem Bau. Im Internet zeigt eine Vielzahl von Videos, wie mit scheinbarer Leichtigkeit in kürzester Zeit die schönsten Häuser entstehen. Doch Vorsicht: Ist das Haus noch so klein, bedeutet das noch lange nicht, dass der Bau weniger kompliziert ist als bei einem normalen Haus. Zur Unterstützung gibt es eine Vielzahl von Anbietern, die Hausbauer bei ihrem Projekt begleiten – von der Beratung bis hin zur Lieferung eines bezugsfertigen Tiny House.

Wie so oft steckt der Teufel im Detail. Behördengänge, Baugenehmigungen, Wasseranschlüsse: Am besten sucht man sich einen kompetenten Berater, der sich auskennt und bei der Planung hilft, sowie einen lokalen Architekten, der die Ansprechpartner in den Ämtern kennt und bei den Behördengängen hilft. Attraktiv bleibt das Konzept des Tiny Houses dennoch unbestrittenermaßen: Baupreise steigen, Wohnraum wird knapp, weniger Neubauf Flächen werden erschlossen und immer mehr Menschen teilen ihr Leben in kürzere Lebenszyklen ein. Sie wollen, aufgrund der Flexibilität im Job, nicht mehr zwingend ihr ganzes Leben am gleichen Ort verbringen. Mögen die Gründe auch teilweise unterschiedlich sein: In fast allen Ländern gibt es den Trend zum Tiny House.

KLEINES HAUS MIT GROSSEM POTENZIAL – ABER NICHT FÜR JEDEN

Verhältnismäßig geringe Anschaffungs- und Unterhaltskosten, Nutzen für die Umwelt, Flexibilität und Mobilität: Die Vorteile eines Tiny Houses liegen auf der Hand. Doch wer über ein Tiny House nachdenkt, sollte auch die Herausforderungen kennen. So ist die Planung ebenso aufwendig wie das Genehmigungsverfahren. Auch sind die wenigsten Exemplare barrierefrei und damit für Menschen im Alter schwer vorstellbar. Und es erklärt sich von selbst, dass auf 40 Quadratmetern keine Großfamilie leben kann. Wer sich aber bewusst macht, dass ein Tiny House nicht für das ganze Leben, wohl aber für einen bestimmten Abschnitt die richtige Wohnform sein kann, der kann viel Freude am Leben auf kleinem Raum haben. Und wer sich auf dieses Abenteuer einlässt, ändert nicht nur den bisher geführten Lifestyle, sondern verringert seinen ökologischen Fußabdruck ganz von selbst. In jedem Fall sollte man das Wohnen im Tiny House einmal im Urlaub auf dem Campingplatz testen, bevor man sich für ein eigenes entscheidet. Auf diese Weise kann jeder für sich herausfinden, worin für ihn der wahre Luxus liegt: im Mehr oder im Weniger. ◀

Vorherige Seite: Sich mit dem Notwendigen zufrieden geben: Das Leben in einem Tiny House kann zu einem hohen Maß an Zufriedenheit führen.

Linke Seite: Auch der eigene Garten darf natürlich bei einem Tiny House nicht fehlen.

Rechts: Weniger ist mehr – gemütlich kann es in einem Tiny House dennoch sein.



DER MENSCH UND DIE NATUR: VOM BEZWINGER ZUM BESCHÜTZER?

Die Folgen des Klimawandels sind weltweit spürbar. Und mittlerweile dürfte den meisten Menschen klar sein, dass dringend Veränderungen notwendig sind, um die Erde für kommende Generationen lebenswert zu halten. Welche Rolle spielen ethische Fragen hierbei? Was kann die Wirtschaft tun? Und was ist die Aufgabe der Politik?

Jannes Kühn



Lange war das Kräfteverhältnis zwischen Menschen und Natur klar: Die Natur war stärker und scheinbar unbezwingbar. So kam es einer Sensation gleich, als Roald Amundsen im Jahr 1911 als erster Mensch den eisigen Südpol erreichte. 1953 setzten Tenzing Norgay und Edmund Hillary mit der Besteigung des Mount Everest einen weiteren Meilenstein in der Menschheitsgeschichte. Jacques Piccard und Don Walsh drangen 1960 in bis dahin unbekannte Dimensionen vor, als sie in den über 10.000 Meter tiefen Marianengraben eintauchten. Als gefeierte Helden gelang es ihnen, bis dato unüberwindbare Grenzen zu überschreiten.

Nach und nach hat sich das ursprüngliche Verhältnis zwischen Mensch und Natur gewandelt: Der Mensch macht sich die Natur und ihre Ressourcen zunutze. Die Folgen unserer Lebensweise werden jedoch mittlerweile schmerzhaft deutlich: Regenwald wird gerodet, immer mehr Tierarten verschwinden, Plastik schwimmt in den Meeren. Die Zeichen stehen auf Alarm. Unsere Aufgabe ist es jetzt, die Erde als lebenswerten Planeten zu bewahren – sie nicht länger zu bezwingen, sondern zu beschützen.

EINE FRAGE DER VERANTWORTUNG

Im Sommer 2021 legte das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) des Weltklimarates einen viel beachteten und beunruhigenden Bericht vor. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus über 60 Ländern lieferten den Nachweis, dass der seit dem Beginn der Industrialisierung einsetzende Klimawandel vom Menschen verursacht ist. Und dass einige der Folgen wie steigende Meeresspiegel und schmelzende Gletscher unumkehrbar sind. Wenn wir unsere Lebensweise nicht gravierend ändern, darin sind sich die Experten einig, wird es nicht gelingen, das angestrebte Ziel zu erreichen, die Erderwärmung auf 1,5 Grad im Vergleich zur vorindustriellen Zeit zu begrenzen. Der menschengemachte Klimawandel stellt uns vor die Entscheidung, wie wir mit seinen Folgen umgehen und welche Verantwortung wir tragen. Aus philosophischer Sicht setzt an diesem Punkt die Umweltethik an. Sie geht der Frage nach, welchen Lebewesen oder Gegenständen wir als Mensch einen eigenen Wert zumessen. Wichtig ist das Motiv: Schätzen wir Tiere und Natur aus egoistischen Gründen wert oder weil wir moralische Verantwortung tra-

gen? Hier existieren sehr unterschiedliche Vorstellungen – von der Annahme, dass Dinge nur dann einen Wert haben, wenn sie dem Menschen nützlich sind, bis hin zum Standpunkt, dass der Mensch für die gesamte Natur Verantwortung trägt. Recht schnell wird deutlich: Allgemeingültige Antworten lassen sich auf dieser Ebene nicht finden.

REALITY-CHECK

Was passiert, wenn man Meinung und Ethik ausklammert und durch die Brille unserer Lebensrealität auf das Thema Umweltschutz blickt? Wir leben in einer kapitalistischen Konsumgesellschaft. Der Markt regelt alles, oder? Im Vergleich zum amerikanischen Wirtschaftsverständnis muss diese Aussage etwas eingeschränkt werden. Wir haben festgestellt, dass einige Menschen in diesem System untergehen, und haben unsere Marktwirtschaft „sozial“ gemacht – wir fühlen uns als Menschen also verantwortlich für andere Menschen. Auswirkungen auf die Umwelt wurden bei wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen dagegen lange höchstens zur Kenntnis genommen. Mittlerweile verfolgen die meisten Unternehmen auch eine Nachhaltigkeitsstrategie, die den Schutz der Umwelt im Sinne der kommenden Generationen einschließt. Doch hier stellt sich die Frage nach dem Motiv. Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2021 sind die wesentlichen Treiber der Nachhaltigkeitsbestrebungen in der Wirtschaft vor allem externe Faktoren wie Investoren oder die Politik. Dementsprechend scheint es an manchen Stellen auch sinnvoll, weiterhin Impulse von außen zu setzen.

Politik als treibende Kraft einer nachhaltigen Wirtschaft? Wie also kann die Wirtschaft nachhaltiger werden? Neben den substanziellen Nachhaltigkeitsbestrebungen, die es in den Unternehmen gibt, kommt auch der Gesetzgebung eine wichtige Rolle zu. Kein Wunder, dass in nahezu jedem Parteiprogramm Nachhaltigkeit ein Thema ist. Dabei stehen zwei grundsätzliche Ansätze im Raum: die Subventionierung wünschenswerten Verhaltens und die Regulierung von unerwünschtem Verhalten. Doch wie reagieren Unternehmen auf diese Vorgaben? Subventionen können grundsätzlich Wirkung zeigen, jedoch müssen die so angestoßenen Veränderungen auf Dauer mindestens genauso wirtschaftlich sein wie die Ausgangslage. Nur weil beispielsweise eine bestimmte Technologie staatlich bezuschusst wird, kann es für ein Unternehmen trotzdem attraktiver sein, auf bereits bestehende und erprobte Technologien zu setzen.

Beschränkungen oder Verbote können ebenfalls wirken, jedoch führen sie häufig zu Unzufriedenheit der Regulierten, da sie als freiheitseinschränkend wahrgenommen werden. Auch können Verbote, die in der Zukunft liegen, zunächst einmal einen gegenteiligen Effekt zu ihrer ursprünglichen Intention haben. Um Unternehmensentscheidungen hin zu mehr Nachhaltigkeit zu steuern, müssen gesellschaftliche und politische Nachhaltigkeitsziele zu attraktiven Unternehmenszielen werden. Oftmals sind umweltfreundliche Alternativen mit höheren Kosten verbunden und stellen somit kurzfristig einen Wettbewerbsnachteil dar. Werden nachhaltige Prozesse, aus denen nachhaltige Produkte entstehen, jedoch zum Wettbewerbsvorteil, werden sie automatisch auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht unmittelbar erstrebenswert. Wenn Politik, Gesellschaft und Wirtschaft solidarisch und gemeinschaftlich miteinander an dieser Zielvorstellung arbeiten, können auch große Transformationsprozesse erfolgreich bewältigt werden.

ALLE WISSEN BESCHEID: WARUM IST DAS PROBLEM NICHT GELÖST?

Eine ressourcenschonende und nachhaltige Welt als gemeinsames Ziel – diese Ausgangslage stellt die Basis aller weiteren Entwicklungen dar. Nachdem das Verhältnis zur Umwelt nun aus historischer, philosophischer, politischer und wirtschaftlicher Sicht beleuchtet wurde, drängt sich eine Frage auf: Wenn in beinahe allen Bereichen Einigkeit herrscht, dass die Folgen des Klimawandels nicht wünschenswert sind, warum fällt es dann so schwer, ihn aufzuhalten?

Die Antwort liegt zum Teil in der menschlichen Natur begründet. Menschen lassen sich auf Veränderung aus zwei Hauptmotiven ein: Pain oder Gain, also abzusehende Nachteile, wenn keine Veränderung stattfindet, oder ein damit verbundener Vorteil. Übersetzt heißt das: Die Auswirkungen des Klimawandels müssen persönlich spürbar werden oder die Vorteile, die mit einer nachhaltigen Lebensweise verbunden sind, müssen so attraktiv sein, dass wir dazu bereit sind, alte Verhaltensmuster aufzubrechen. Was auch immer uns letztlich motiviert: Jeder von uns – ob Unternehmen oder Individuum – muss und kann einen Beitrag leisten. Wenn sich dieser Appell durchsetzt und in unserem Handeln niederschlägt, können wir eine Erde erhalten, in der auch noch zukünftige Generationen polare Regionen besuchen, Berge erklimmen, Meerestiefen erforschen oder ganz einfach in Frieden leben können. ◀

ROHSTOFF HOLZ

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Holz. Ein besonderer Rohstoff, einer der lebt. Selbst wenn der Baum bereits gefällt ist und das Holz verarbeitet wurde. Wettereinflüsse verändern seine Farbe und Struktur. Wird Holz ständig berührt, verändert es seine Oberfläche, es wird geschmeidig. Es kann geschliffen und neu angestrichen werden, immer wieder und trotzdem trägt es 100 Jahre alte Dachkonstruktionen. Irgendwie logisch, dass wir uns auf Holz als Baustoff zurückbesinnen. Welcher Rohstoff ist für die Zukunft gemacht? Einer der nachwächst!

Lena Hauck



Der Einsatz von Holz ist im besten Fall nachhaltig. Ein Rohstoff, der nachwächst, ohne, dass dafür Energie aufgewendet werden muss. Zudem binden Bäume CO₂ und nutzen die Kraft der Sonne, um zu wachsen. Auch der Abbau und die Verarbeitung von Holz kommen mit geringem energetischem Aufwand aus – nur ein bis fünf Prozent der im Holz gespeicherten Energie wird dafür benötigt. Ganz im Gegensatz zur Konkurrenz: Rund acht Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen entfallen allein auf die Herstellung von Zement.

SCHLUSS MIT DEN VORURTEILEN

Holz muss sich noch immer gegen Vorurteile wehren: Holzhäuser seien nicht so stabil wie Konstruktionen aus Beton und Stahl. Holzhäuser brennen schneller. Alles Mythen.

Laut Experten der proHolzBW GmbH, einer Initiative zur Förderung der Holzverwendung in Baden-Württemberg, kann im Prinzip jedes Gebäude, das aus Beton und Stahl gebaut wird, auch aus Holz gebaut werden. Vertrauen oder Sachkenntnis sind jedoch noch gering, beispielsweise in Deutschland beträgt der Anteil an Holzhäusern nur gerade 18 Prozent, laut der Berufsorganisation Holzbau Deutschland. Allerdings mit steigender Tendenz. Denn Holz ist nicht nur ein Rohstoff, der mit der richtigen Waldbewirtschaftung auch in Zukunft verfügbar sein wird, er bringt auch wesentliche Eigenschaften für das Gebäude mit. Holz verfügt über ausgezeichnete Dämmeigenschaften, ist leicht, lässt sich vielfältig bearbeiten und ist trotzdem belastbar und stabil. Es reguliert die Luftfeuchtigkeit im Raum und absorbiert Schadstoffe aus der Luft.

All das kommt immer mehr im Bewusstsein der Baubranche an. So sind Hochhaus-Projekte wie das HoHo in Wien oder das Mjøstårnet im norwegischen Brumunddal momentan noch aufsehenerregende Ausnahmen, könnten aber bald die Regel sein.

KNAPPE RESSOURCEN

Doch warum müssen wir uns überhaupt nach Alternativen zu den klassischen Baustoffen wie Beton, Sand und Stahl umschauchen? Sie werden knapp! Durch den Bauboom der vergangenen Jahrzehnte wurde viel Sand benötigt. Und weil auch weiterhin viel gebaut wird, wird dieser Rohstoff immer knapper. Denn wir entnehmen mehr davon, als auf natürlichem Wege entsteht. Beton und Glas, beides Stoffe, die für die Baubranche ebenfalls unerlässlich sind, bestehen zum Teil aus Sand.



HORNBACH MUSSTE SELBST ERFAHREN, WIE SCHNELL DIE VERSORGUNG MIT HOLZ ABREISSEN KANN, WENN MAN KEIN HOLZ AUS GESCHÜTZTEN WÄLDERN VERKAUFEN WILL.

Für die Herstellung von Beton ist nur Meeresand nutzbar. Wüstensand wird durch den Wind rund geschliffen und haftet am Zement nicht so gut wie der kantigere Meeressand. Aufgrund eines Mangels an Sand wird es also gleich für drei Big Player der Baubranche kritisch. Hinzu kommt noch der Stahl, dessen Herstellung durch die steigenden Energiekosten immer teurer wird.



Oben: Nach der Ernte wird der Rohstoff Holz durch das Sägewerk nutzbar gemacht. Damit ist es das Bindeglied zwischen Wald und uns Konsumenten.

Vorherige Seite: Moderne Forstwirtschaft bezieht nicht nur die wirtschaftliche Komponente des Waldes mit ein – also die Nutzung von Holz als Produkt des Waldes, sondern strebt den Erhalt der Multifunktionalität des Waldes an – also auch seine Schutzfunktion für Klima, Menschen und Tiere.

Betrachtet man diese bereits spürbaren Problemstellungen, wird klar: Bauen wird in Zukunft schwieriger und vor allem teurer. Wie können wir die Verknappung oder gar den Ausfall einiger Stoffe also kompensieren? Holz kann nicht alle diese Lücken schließen, aber einige.

FANGFRAGEN

Wie können wir den Wald intensiv nutzen, ohne dabei die Grundsätze einer nachhaltigen Forstwirtschaft zu vernachlässigen? Und wie viel Wald und damit Holz gibt es eigentlich? 31% der weltweiten Landoberfläche sind mit Wald bedeckt. Das entspricht vier Milliarden Hektar. Hiervon kann aber nicht jeder Wald bewirtschaftet werden, geschützte Urwälder beispielsweise sind ausgeschlossen. Sie und damit die Lebensräume, die sie bieten, wurden vor ihrem Schutz durch das Eingreifen des Menschen bereits stark dezimiert und werden es zum Teil immer noch.

Die gute Nachricht ist: Ein großer Teil der Wälder kann jedoch bewirtschaftet werden. Aber: Holzwirtschaft ist nicht gleich Holzwirtschaft. Monokulturen und Kahlschläge hielt man in der Vergangenheit für ein probates Mittel, um schnell an viel Holz zu kommen. Das jedoch steht im krassen Gegensatz zu nachhaltiger Forstwirtschaft. Deren Ursprung geht zurück auf die Definition des forstlichen Nachhaltigkeitsbegriffs von Hans Carl von Carlowitz, der schon 1713 sinngemäß formulierte, dass man dem Wald nur so viel Holz entnehmen dürfe, wie im gleichen Zeitraum nachwachsen könne.

Die moderne Forstwirtschaft geht noch einen Schritt weiter. Sie bezieht nicht nur die wirtschaftliche Komponente des Waldes mit ein – also die Nutzung von Holz als Produkt des Waldes, sondern strebt den Erhalt der Multifunktionalität des Waldes an – also auch seine Schutzfunktion für Klima, Menschen und

Tiere. Weltweit gibt es schon viele gute Ansätze einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Leider noch nicht überall.

EIN RÜCKBLICK

Im Jahr 2015 führte der WWF (World Wide Fund For Nature) eine Beschwerde gegen den österreichischen Sägewerksbetreiber Schweighofer an und beschuldigte ihn, Holz aus geschützten rumänischen Urwäldern zu verarbeiten. Dieser Verdacht bestätigte sich im Dezember 2016, Schweighofer verlor daraufhin sein FSC-Zertifikat. Schweighofers Holz hatte es auch in die Regale von HORNBACH Rumänien geschafft. Sukzessive konnten neue Bezugsquellen gefunden werden. Aber es dauerte – zu lange. Das wurde von örtlichen und überregionalen Umweltschutzorganisationen stark kritisiert und war Ursprung einiger E-Mail- und Protest-Aktionen gegen das Unternehmen.

WEITRECHENDE FOLGEN

Der Verstoß des Geschäftspartners in Rumänien hatte Folgen für alle Lieferanten, die HORNBACH-Hölzer mit Wuchsgebiet Rumänien anbieten: Die Einkaufsleitlinie, die seit gut zwei Jahrzehnten nur noch den Einkauf von FSC-zertifiziertem Holz aus Wuchsgebieten außerhalb der EU erlaubt, wurde auf das EU-Mitglied Rumänien ausgeweitet. Holz aus Rumänien muss seither ein gültiges FSC-Zertifikat nachweisen.

WAS IST FSC?

FSC steht für „Forest Stewardship Council“. Der FSC überwacht die Einhaltung weltweit gültiger Standards für eine nachhaltige Forstwirtschaft. Dabei sollen sowohl soziale als auch ökologische und ökonomische Faktoren einbezogen werden. „Das FSC-System sichert so die Nutzung der Wälder gemäß den sozialen, ökonomischen und ökologischen Bedürfnissen heutiger und zukünftiger Generationen“, so der FSC selbst. Wer das FSC-Zertifikat erlangen möchte, muss sich jährlich umfangreichen Prüfungen unterziehen. Das Siegel stellt weltweit für Hersteller, Händler und Konsumenten eine Verpflichtung und eine Übereinkunft dar, dass vom Rohstoff bis zum Endprodukt die Standards nachhaltiger Forstwirtschaft eingehalten werden.

Das Unternehmen sah sich mit der Frage konfrontiert, warum nicht unverzüglich alle Produkte von Schweighofer aus dem Sortiment genommen wurden. Die Antwort ist so einfach wie erschreckend: Es gab in Rumänien kein anderes Holz zu kaufen. Klaus Götz, der als Konzerneinkaufsleiter bei HORNBACH für das Sortiment zuständig war, erinnert sich: „Wenn es überhaupt Holz auf dem Markt gab, war es von schlechter Qualität.“ Die Gründe dafür reichen weit in die Vergangenheit: Bis in die 90er-Jahre hinein gab es in Rumänien hauptsächlich kleinere Sägewerke, die geringe Mengen an Bauholz produzierten.

Aber Potenzial war da: Rumänien ist ein walddreiches Land. 30% der Landfläche sind bewaldet – über 6 Millionen Hektar, weitgehend wirtschaftlich ungenutzt. Das österreichische Unternehmen Schweighofer sah hier seine Chance. Also kaufte das Unternehmen die kleineren Sägewerke auf und baute bis heute drei moderne, große Sägewerke. Wer in Rumänien also große Mengen von Holz kaufen will, der kommt bis heute an Schweighofer nicht vorbei.

STAND HEUTE

Für HORNBACH ist klar, dass es mit Schweighofer keine Zusammenarbeit ohne gültiges FSC-Siegel geben kann. Dieser Zustand dauert bis heute an. Es gibt weitere Faktoren im Ringen um eine nachhaltige und erfolgreiche Forstwirtschaft in Rumänien. So wurden auf der einen Seite Mechanismen etabliert, die den Raubbau in den Urwäldern Rumäniens verhindern sollen. LKW werden bei der Ein- und Ausfahrt aus Wäldern streng kontrolliert. Das gleiche gilt bei der Ankunft im Sägewerk. So soll es verunmöglicht werden, Holz aus geschützten Wäldern zu schlagen und zu verarbeiten. Die Umweltschutzorganisationen unterstützen diese Kontrollen tatkräftig zum Schutz der rumänischen Wälder.

Das Holz hat uns Menschen in der Vergangenheit gute Dienste geleistet und kann es weiterhin tun. Durch Mut, Innovationen und Vertrauen in einen Baustoff mit vielen Fähigkeiten sind wir gut gerüstet für einen erfolgreichen Weg zurück in die Zukunft. Auch HORNBACH leistet dazu seinen Beitrag. ◀

DER LANGE WEG
ZUR CIRCULAR ECONOMY



EINE GRUNDLEGENDE TRANSFORMATION

Wie können wir dazu beitragen, dass die Wirtschaft und unser Lebensstil umweltverträglicher werden? Eine Frage, die auch bei HORNBACH immer wichtiger wird. Viel diskutiert in diesem Zusammenhang ist das Thema Kreislaufwirtschaft. Andreas Back, Leiter Qualitätsmanagement, Umwelt & Entsorgung bei HORNBACH, und Prof. Dr. Tobias Viere von der Hochschule Pforzheim erklären, was es damit auf sich hat – aus praktischer und aus wissenschaftlicher Sicht.

Christian Bretschneider und Jannes Kühn

Eine effektive und ressourcenschonende Kreislaufwirtschaft ist die Zukunft in allen Branchen. Auch bei HORNBACH stehen alle Sortimentsbereiche regelmäßig auf dem Prüfstand. Folien, Kartonagen, Kunststoffe oder Bauschutt – das Unternehmen sucht nach Möglichkeiten, um aus alten Produkten hochwertige Sekundärrohstoffe zu gewinnen. „Entscheidend für die Wiederverwertbarkeit ist insbesondere die Qualität, in der die Rohstoffe vorliegen. Je höher die Reinheit, desto besser lassen sie sich wiederverwenden und umso hochwertiger sind die Produkte, die daraus neu entstehen können“, erklärt Andreas Back, Leiter der Bereiche Qualitätsmanagement, Umwelt & Entsorgung und Mitglied im internen Strategiekreis CSR bei HORNBACH. Das Gremium spielt eine zentrale Rolle in den Überlegungen, das Sortiment sukzessive nachhaltiger und ressourcenschonender zu gestalten. Es überprüft laufend, wie kritisch einzelne Produktgruppen sind und bereitet Entscheidungsgrundlagen vor, aus denen sich letztlich ergibt, ob bestimmte Artikel weiter im Sortiment bleiben. So kam es beispielsweise zu dem Entschluss, künftig zu Silvester keine Feuerwerkskörper mehr zu verkaufen.

Ein aktuelles Recycling-Projekt ist die Herstellung von Regentonnen aus ausrangiertem Hartkunststoff, der lokal abgeholt, vermahlen und zu neuen Tonnen gespritzt wird. Die Logistik hat dabei einen maßgeblichen Einfluss auf die CO₂-Bilanz. Sie entscheidet, wie sinnvoll ein Produkt unter Nachhaltigkeits- und Klimaschutzgesichtspunkten ist. „Ab einer gewissen Distanz übersteigen die CO₂-Emissionen durch den Transport den Anteil, der durch das Wiederverwerten eingespart werden kann. Das ist wenig sinnvoll“, betont Andreas Back. Das Team arbeitet bereits an weiteren Themen. So ist in Planung, Kunststofftrays in ein Mehrweg-System mit Pfand zu überführen. Dafür wurde eine Studie des Fraunhofer-Instituts herangezogen, die die Ökobilanz und das Klimaschutzpotenzial eines solchen Systems bewertet – unter Berücksichtigung der Transportkilometer und des erforderlichen Materialeinsatzes. Aus den gepressten Ballen aus Kunststoffmaterialien entstehen mittlerweile neue Verkaufsartikel und Serviceverpackung. Das prominenteste Beispiel sind die daraus hergestellten Schraubenbeutel, die im Eisenwarengang der HORNBACH Bau- und Gartenmärkte zum Einsatz kommen.

Es gibt weiterhin viel zu tun für Andreas Back und sein Team, denn bei HORNBACH ist man überzeugt: Das ist erst der Anfang auf dem weiten Feld der Kreislaufwirt-

schaft. Einer, der sich aus der Sicht der Wissenschaft bestens mit diesem Thema auskennt, ist Prof. Dr. Tobias Viere. Er ist seit neun Jahren an der Hochschule Pforzheim tätig, wo er am Institut für Industrial Ecology die Professur für Energie- und Stoffstromanalyse innehat. Zu den Schwerpunkten seiner Lehre und Forschung gehören die Themen Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting, Ökobilanzierung sowie die Kreislaufwirtschaft bzw. Circular Economy.

INTERVIEW MIT PROF. DR. TOBIAS VIERE

PROF. VIERE, WIE WICHTIG WIRD DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT IN ZUKUNFT SEIN?

In den vergangenen fünf bis sechs Jahren ist das Thema, sowohl durch politische Maßnahmen (beispielsweise auf EU-Ebene) als auch durch unternehmerisches Engagement, noch bedeutsamer geworden. Insbesondere in Deutschland wird Kreislaufwirtschaft meist in einem Atemzug mit der Recyclingwirtschaft genannt. Recycling allein greift jedoch zu kurz und trifft nicht ganz die Idee der „Circular Economy“. Aus meiner Sicht ist die Circular Economy eine Spielart der „Industrial Ecology“ und eine Möglichkeit, die drei grundlegenden Nachhaltigkeitsstrategien – Effizienz, Suffizienz und Konsistenz – in der Praxis auszugestalten. Es ist wichtig, zu begreifen, dass wir alle drei Strategien gleichermaßen brauchen, um das Ziel der nachhaltigen Entwicklung erreichen zu können.

SIE HABEN DEN UNTERSCHIED ZWISCHEN KREISLAUFWIRTSCHAFT UND RECYCLINGWIRTSCHAFT ANGESPROCHEN. KÖNNEN SIE DARAUF NOCH SPEZIFISCHER EINGEHEN?

Hätten wir wirklich eine vollumfängliche Circular Economy, würde die klassische Recycling-Wirtschaft ziemlich schrumpfen. Denn wenn vorher schon viel mehr innerhalb der Kreisläufe passiert, gäbe es ja viel weniger Material, das noch recycelt werden müsste. Entsorger und Verwerter in Deutschland haben Kreislaufwirtschaft lange Zeit so interpretiert, dass es am Ende des Produktlebenszyklus' darum geht, ein paar Rohstoffe zurückzugewinnen. Dieser Ansatz an sich ist nicht falsch, ist aber nur eine Facette.



Oben: Die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen aus dem Team von Prof. Viere untersuchen an der Hochschule Pforzheim verschiedene Produkte auf ihre Kreislauffähigkeit. Darunter auch elektrische Werkzeuge aller Hersteller für Heimwerker und Profis.

Eine umfassende Kreislaufwirtschaft setzt früher und an mehreren Stellen an – etwa bei der Intensivierung von Produkten. Das bedeutet, dass die Produkte häufiger genutzt werden und die Gesamtanzahl der benötigten Produkte damit zurückgeht. Zentral ist das Bestreben, Stoffkreisläufe schon weit vor der Entsorgungsphase weitgehend zu schließen, um weniger Ressourcen und Rohstoffe aus der Natur entnehmen zu müssen.

EIN SEHR BEKANNTER ANSATZ FÜR DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT IST DAS SOGENANNT „CRADLE TO CRADLE“-KONZEPT – ÜBERSETZT ALSO „VON DER WIEGE ZUR WIEGE“ STATT „VON DER WIEGE ZUR BAHRE“. WIE BEURTEILEN SIE DIESEN ANSATZ UND SEINE PRAKTISCHE UMSETZBARKEIT?

Die Vision von Cradle to Cradle wie auch die Vision einer Circular Economy funktionieren beide nur unter einer entscheidenden Prämisse: dass Energie zu Verfügung steht, die

keinen Umweltschaden anrichtet. Denn für jede Form der Kreislaufwirtschaft benötigt es einen entsprechenden Energieeinsatz. Dafür müssen die notwendigen Technologien und Strukturen geschaffen werden. Das Ganze braucht also eine gewisse Umstellungszeit. Langfristig wird aber auch das nur funktionieren, wenn wir gleichermaßen die Effizienz berücksichtigen: Je verschwenderischer wir mit Energie umgehen, desto unwahrscheinlicher ist es, die entsprechenden Kapazitäten für deren Produktion aufzubauen.

DAS HEISST, EINE VOLLUMFÄNGLICHE KREISLAUFWIRTSCHAFT KANN ES NICHT GEBEN?

Kurzfristig natürlich nicht, und auch auf lange Sicht funktioniert eine hundertprozentige Kreislaufführung schon aufgrund physikalisch-materieller Gegebenheiten nicht. Es gibt immer ein gewisses Maß an Verlusten von Material, zum Beispiel durch Abrieb oder Verschleiß. Aus rein physikalischer Sicht ist eine reine

Kreislaufwirtschaft also quasi unmöglich. Aber verstehen Sie mich nicht falsch: Es ist definitiv möglich, weitaus mehr Material im Kreislauf zu führen, als wir das derzeit tun. Selbst eine neunzigprozentige Kreislaufwirtschaft wäre gegenüber dem jetzigen Zustand ein enormer Fortschritt – aktuell liegen wir EU-weit aber gerade einmal bei ca. zwölf bis dreizehn Prozent. Nur hundert Prozent sind eben unrealistisch.

SIE HABEN DEN ASPEKT DER INTENSIVIERUNG VON PRODUKTEN ANGESPROCHEN. IST DAS AUS WIRTSCHAFTLICHER SICHT FÜR MARKTAKTEURE VON INTERESSE? MAL ETWAS PLAKATIVER AUSGEDRÜCKT: PASSEN CIRCULAR ECONOMY UND KAPITALISMUS ÜBERHAUPT ZUSAMMEN?

Zirkuläre Geschäftsmodelle existieren zum Teil schon heute, sind aber in vielen Fällen wirtschaftlich (noch) nicht rentabel. Es gibt bereits Unternehmen, die dazu Konzeptstudien durchgeführt haben. Der Punkt ist aber richtig und aus meiner Sicht eine der größten Herausforderungen der Kreislaufwirtschaft: Wie können funktionierende Geschäftsmodelle aussehen und wie wirken sie sich auf die Wertschöpfungskette aus? In einer umfassenden Kreislaufwirtschaft werden weniger Teile und Komponenten produziert als aktuell in unserer Wegwerfgesellschaft. Bei der Intensivierung von Produkten werden sich jedoch wieder neue Möglichkeiten ergeben, wie Reparaturen oder andere Maßnahmen zur Erhöhung der Langlebigkeit. Das bedeutet, dass man die Produkte am Anfang hochwertiger macht, als sie es heute sind. Für die erstmalige Nutzung eines Produktes würde sich die Gesamtwertschöpfung erhöhen, dafür wird aber rein quantitativ weniger produziert.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE POLITIK DABEI?

Wir werden nicht ohne weitere Anreize durch den Gesetzgeber auskommen. Stand heute ist es in den allermeisten Fällen aus betriebswirtschaftlicher Sicht noch immer naheliegen-

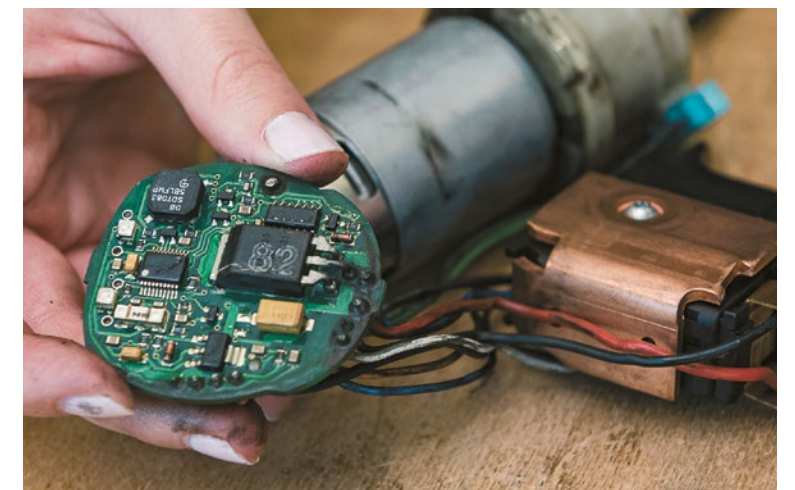
der, neue Produkte herzustellen. Vieles wird bereits diskutiert, zum Beispiel Rücknahme- oder Reparaturpflichten der Hersteller. Auch Vorgaben wie die CO₂-Bepreisung und steigende Energiekosten spielen eine Rolle. Wenn sich hier die Regularien ändern, würden viele Hersteller auch das Design der Produkte überdenken.

WIE KÖNNTE SICH DAS AUSWIRKEN? HABEN SIE DAFÜR EIN BEISPIEL?

Heutzutage werden aus Kostengründen sehr viele Produkte verklebt. Das macht das Reparieren in den meisten Fällen aber schwierig oder unmöglich. Wenn es eine entsprechende Auflage seitens der Politik gäbe, würde wieder mehr verschraubt werden. Damit könnte man

Unten: Das Zusammenspiel von Gewicht und Material einzelner Baugruppen steht in direktem Verhältnis zur Kreislauffähigkeit des jeweiligen Produkts, und ist unter anderem ein Indikator für den ökologischen Fußabdruck.

Ganz unten: Die Mechanik ist selten der Grund für einen verfrühten Defekt, zeigt sich robust und regelmäßig reparaturfreudig. Ein elektronischer Schaden wie an einer Platine bedeutet jedoch häufig das Aus für das Werkzeug und nur im Einzelfall mit hohem Aufwand wieder in Stand zu setzen.



ein defektes Produkt viel einfacher in seine Einzelbestandteile zerlegen und diese, oder zumindest einen Teil davon, wiederverwenden. Insgesamt ist aus meiner Sicht eine Entwicklung hin zu einer kreislaufwirtschaftlichen Marktwirtschaft nötig. Die EU-Gesetze müssen so gestaltet sein, dass es innerhalb der Regeln nach wie vor einen vernünftigen Wettbewerb gibt. Es ist also nicht die Frage, inwiefern sich eine Kreislaufwirtschaft mit dem Kapitalismus verträgt, sondern wie die politischen Rahmenbedingungen des Kapitalismus ausgestaltet sind.

WEIL SIE GERADE DIE EU-GESETZGEBUNG ANSPRECHEN: WIRD AUS IHRER SICHT NOCH ZU NATIONAL GEDACHT?

Ja und nein. Sicher könnte in der internationalen Zusammenarbeit noch mehr passieren. Es ist aber mindestens genauso wichtig, dass einzelne Länder sich in der Verantwortung sehen und eine Vorreiterrolle übernehmen. Deutschland hat das in der Vergangenheit in anderen Bereichen gemacht, zum Beispiel beim Thema Umweltschutz. Jetzt ist es die EU-Kommission, die neue Impulse wie den EU Green Deal setzt. Eine Kombination aus beidem ist der beste Weg: Wenn ein Land bestimmte Vorgaben macht und voranschreitet, färbt das auch auf andere Länder und Regionen ab und setzt diese unter Druck.

LASSEN SIE UNS NOCHMAL ÜBER DAS THEMA ROHSTOFFE UND ROHSTOFFSTRÖME SPRECHEN. PRODUKTE, INSBESONDERE KOMPLEXE, WERDEN IN DEN SELTENSTEN FÄLLEN AN NUR EINEM ORT PRODUZIERT. DIE EINZELKOMPONENTEN KOMMEN AUS VERSCHIEDENEN TEILEN DER ERDE UND WERDEN DANN ZUSAMMENGEBAUT. WELCHE IMPLIKATIONEN HABEN SOLCHE ROHSTOFF- UND LIEFERKETTEN IN DER PRAXIS FÜR DIE CIRCULAR ECONOMY? TRANSPORTE SIND JA ZUM BEISPIEL EIN GANZ ENTSCHEIDENDER FAKTOR FÜR DIE CO₂-BILANZ EINES PRODUKTES.

Circular Economy bedeutet, dass sich Wertschöpfungsketten und -systeme durchaus signifikant ändern können. Wir reden hier über eine grundlegende Transformation, und nicht alles wird sich in den heute bestehenden Systemen und Logiken abspielen können. Letztendlich sind die Transporte wieder eine Frage der Energiebereitstellung. Reversed Logistic ist ebenfalls eine Herausforderung und wird bei Rücknahmen von Produkten relevant. Im besten

Fall ist das Produkt zerlegbar, zum Beispiel in Elektronikbauteile, Kunststoffe etc. Diese Rohstoffe sind von der Werthaltigkeit und der Lebensdauer nicht alle gleich. Je nachdem, was am Ende übrigbleibt, wird es entweder entsprechende Logistikketten geben, um die Materialien wieder für neue Produkte bereitzustellen, oder sie werden fachgerecht geschreddert und aufbereitet.

WELCHE WEITEREN ASPEKTE SPIELEN EINE ROLLE FÜR DIE VOLLUMFÄNGLICHE KREISLAUFWIRTSCHAFT?

Kreislaufwirtschaft ist kein Selbstzweck, sondern soll zu den übergeordneten, globalen Nachhaltigkeitszielen beitragen, also zum Beispiel auch zur Erhaltung der Biodiversität. Aber wenn Sie nach konkreten Aspekten fragen, fallen mir insbesondere noch die biologischen Kreisläufe ein: In diesen Kreisläufen sollen Produkte möglichst komplett kompostierbar bzw. biologisch zersetzbar sein. Damit entfällt der „technologische Müll“, den wir aktuell kennen. Eine weitere Maßnahme ist das sogenannte Remanufacturing. Das hat man zum Beispiel, wenn ein Hersteller von großen Baumaschinen die Maschinen zurückkauft und überholt. In diesem Fall ist gar kein Recycling notwendig. Stattdessen werden die Komponenten direkt ein zweites Mal genutzt. All das sind Stellschrauben für eine umfassende Circular Economy.

GIBT ES AUS IHRER SICHT BESTIMMTE PRODUKTE ODER PRODUKTGRUPPEN, BEI DENEN EINE VOLLUMFÄNGLICHE KREISLAUFWIRTSCHAFT REALISTISCHER IST ALS BEI ANDEREN?

Bei einfacheren Produkten, die aus wenigen Materialkomponenten bestehen. Auch in biologischen Kreisläufen ist das Potenzial mit Sicherheit höher, etwa im Ernährungssektor. Wenn es ein gutes Kompostiersystem gibt und Nahrungsmittel nicht hochprozessiert werden müssen, lässt sich da noch einiges erreichen. Stand jetzt könnten wir in allen Bereichen noch weitaus mehr Kreislauffähigkeit erreichen. Nehmen wir mal das Auto als komplexes Produkt: Ein wichtiges Zukunftsthema ist das autonome Fahren. Wenn diese Fahrzeuge irgendwann auf dem Markt sind, würde idealerweise nicht mehr jeder individuell eines besitzen. Stattdessen würden deutlich weniger Fahrzeuge mehr oder weniger rund um die Uhr fahren. Und wenn die verbauten Komponenten dann noch so hochwertig sind, dass man sie ganz oder zumindest in Teilen nach dem



Lebenszyklus weiterverwenden kann, ist da noch einiges mehr möglich. Die Dematerialisierung, die mit der Kreislaufwirtschaft einhergeht, ist auch eine starke Hinwendung zur Service-Welt, also ein Stück weit weg vom rein physischen Produkt. Den gleichen Nutzen eines individuellen Produkts kann auch eines bieten, das ich über einen Service nutze.

AUF WELCHE AKTEURE KOMMT ES DABEI BESONDERS AN?

Ich sehe da alle gleichermaßen in der Verantwortung. Jeder Akteur in der Wertschöpfungskette hat über die Auswahl und Gestaltung sei-

ner Angebote und Leistungen Möglichkeiten, Weichen zu stellen. Man sollte sich idealerweise die Frage stellen: Wie groß ist die Diskrepanz zwischen dem, was wir heute machen, und dem, was theoretisch möglich ist? Daraus lässt sich ableiten, welche Maßnahmen sich mit geringem Aufwand umsetzen lassen, und in welchen Bereichen ich meine Strategie ggf. neu ausrichten muss. Wenn sich jeder damit auseinandersetzt und daraus für sich Schritte ableitet, wären wir der Vision einer Kreislaufwirtschaft in jedem Fall schon ein ganzes Stück näher. ◀◀

Oben: Je schneller und einfacher sich ein Produkt in seine einzelnen Baugruppen zerlegen lässt, desto kreislauffreundlicher ist es. Verklebungen, Clip-Verbindungen und die uneinheitliche Verwendung von Schrauben lassen die Demontagezeit deutlich ansteigen.

ZUKUNFT NACHHALTIG
GESTALTEN

MEHR ALS EIN TECHNOLOGIE-PROJEKT

Wie kann es gelingen, Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung gezielt zusammenzuführen? Das ist die Schlüsselfrage des 21. Jahrhunderts, die nicht zuletzt auch Unternehmen umtreibt. Die Art, wie wir aktuell leben und wirtschaften, liefert darauf keine zufriedenstellenden Antworten. Denn klar ist: Wir benötigen mehr nachhaltige Entwicklung in jedem Lebensbereich, wenn allen Menschen in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht eine gerechte Chance auf eine gute Zukunft zuteilwerden soll. Der Technologie kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Vanessa Herget

INTERVIEW MIT DR. ANDREAS SCHOBERT,
ELMAR SOMMER UND UDO LEBRECHT

HERR SCHOBERT, WARUM IST NACHHALTIGKEIT GERADE AUCH IN DER TECHNOLOGIE WICHTIG? UND WIE WIRD NACHHALTIGE TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG BEI HORNBACH DEFINIERT?

Andreas Schobert: Technologien können nachhaltige Entwicklung in vielen Bereichen unterstützen und beschleunigen – sei es durch datengetriebene Effizienzsteigerung, sprich Automatisierung, oder durch digitale Innovation. In einem Handelsunternehmen wie HORNBACH erfüllt Technologie dabei jedoch keinen Selbstzweck, sondern dient vor allem dazu, das Leben unserer Nutzer – also unserer Kunden und Mitarbeiter – einfacher zu gestalten. Wir verfolgen dabei einen Ansatz, der Mensch, Prozess und Technologie als einen Dreiklang betrachtet. Das richtige Zusammenspiel dieser Elemente ist für unser Handeln essenziell: Prozesse, die sich nicht an den Menschen und ihren Bedürfnissen orientieren, werden keine nachhaltigen Ergebnisse erzielen können. Technologie, die die richtigen Prozesse nicht vereinfacht, automatisiert oder beschleunigt, führt zu Verschwendung. Nachhaltigkeit in der Technologie bei HORNBACH bedeutet also eigentlich recht simpel, den Fokus auf die richtigen und wichtigen Dinge zu legen – wirtschaftlich erfolgreich zu sein, zum Wohl unserer Mitarbeiter und mit Respekt vor Umwelt und Gesellschaft.

WO LEISTET HIER TECHNOLOGIE KONKRET EINEN BEITRAG?

AS: Es ließen sich viele Beispiele finden, denkt man an eine KI-gestützte Routenplanung, die Fahrtzeit und Energie spart, oder an bessere Produktvideos, die helfen, Retouren zu vermeiden. Viel wichtiger noch als die einzelnen Beiträge ist jedoch die grundsätzliche Einstellung und Haltung zu dem, was ich tue, wenn ich neue technische Lösungen zur Verfügung stelle. Sich zu fragen: Ist ein Kunde bereit,

für diese Lösung zu bezahlen? Ist ein Mitarbeiter bereit, diese zu nutzen? Verbessert die Lösung tatsächlich etwas oder ist es einfach nur digitaler? Würde ich die Lösung kaufen, wenn ich wüsste, welch hohen Preis meine Nachkommen zahlen müssen, weil wir uns keine Gedanken darum gemacht haben, ob es nicht auch einfacher und verträglicher für die Umwelt gehen würde?

Udo Lebrecht: Es geht also um die Summe aller Selbstverständlichkeiten. Das fängt bei Kleinigkeiten wie der Löschung nicht mehr genutzter Testsysteme an, die unnötig Speicherplatz verschwenden. Es geht weiter über die Frage, wie ein System designt und entwickelt werden muss, damit im Nachgang möglichst wenig Betriebsaufwände anfallen, bis hin zu Überlegungen, welche strukturellen Chancen neue Technologien in Kombination mit besseren Prozessen für das Gesamtsystem, z.B. im Zusammenspiel mit Lieferanten und Servicepartnern, bieten können.

DAS THEMA KUNDENPERSPEKTIVE WIRD IMMER WIEDER BETONT. WO UNTERSTÜTZEN TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN BEI NACHHALTIGEN ENTWICKLUNGEN AUS SICHT DER KUNDEN?

Elmar Sommer: Der effiziente Umgang mit Ressourcen und Energie ist ein omnipräsentes Thema, auch bei unseren Kunden. Hier kommt mir direkt die „SMART HOME by HORNBACH“-Lösung in den Sinn. Neben dem Faktor Bequemlichkeit hilft die Lösung z.B. mit automatisierten Heizungssensoren oder Stand-by-Schaltungen den Energieverbrauch zu reduzieren und so Kosten zu sparen. Auch im Garten hilft mir SMART HOME bei der Bewässerung. Smarte Produkte haben zudem den Vorteil, dass sie durch Software-Updates erweiterbar sind und so „immer jung“ bleiben.

AS: Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz sogenannter immersiver Technologien, also Virtual Reality oder Videoberatung. Bei VR können wir unseren Kunden helfen, im digitalen Raum beispielsweise ein Bad vorzuplanen und zu begehen. Das hilft nicht nur, um die Vorstellungskraft zu unterstützen, sondern auch, die richtigen Entscheidungen für ein Produkt wie eine Fliese zu treffen. Dafür muss der Kunde noch nicht einmal in den Markt fahren,

Zum Gespräch trafen sich: Dr. Andreas Schobert (Mitte), seit 2015 CTO im Vorstand der HORNBACH Baumarkt AG, Elmar Sommer (rechts), verantwortlich u.a. für die Themen Innovation, Forschung und Entwicklung im Technologie-Ressort, sowie Udo Lebrecht (links), der seit über 25 Jahren Themen der technologischen und technischen Infrastruktur für die HORNBACH Baumarkt AG vorantreibt.



sondern einfach nur unsere App bedienen. Ein schöner Nebeneffekt: Es profitiert nicht nur der Kunde direkt, auch indirekt helfen uns solche Entwicklungen zukünftig dabei, Ressourcen zu schonen, da wir z. B. Fläche in unseren Märkten einsparen, die wir dann auch nicht bebauen und beheizen müssen.

UL: Unsere Märkte entwickeln sich zudem immer mehr zu logistischen Knotenpunkten für unsere Kunden. Neben dem Markt als direkte Einkaufsmöglichkeit bieten wir zusätzlich eigene Abholstationen an, wo der Kunden bequem, zeit- und kostensparend seine Abholungen und Rückgaben tätigen kann. Oft kombinieren wir unsere eigenen Abholstationen auch mit solchen großer Logistikunternehmen, um individuelle Mehrfachfahrten zu reduzieren.

DIGITALE INNOVATIONEN PRÄGEN ZUNEHMEND AUCH UNSER TÄGLICHES ARBEITSLEBEN. WO HAT SICH AUS IHRER SICHT FÜR DIE MITARBEITER BEI HORNBACH EINE SIGNIFIKANTE VERBESSERUNG DURCH DEN EINSATZ NEUER TECHNOLOGIEN ERGEBEN?

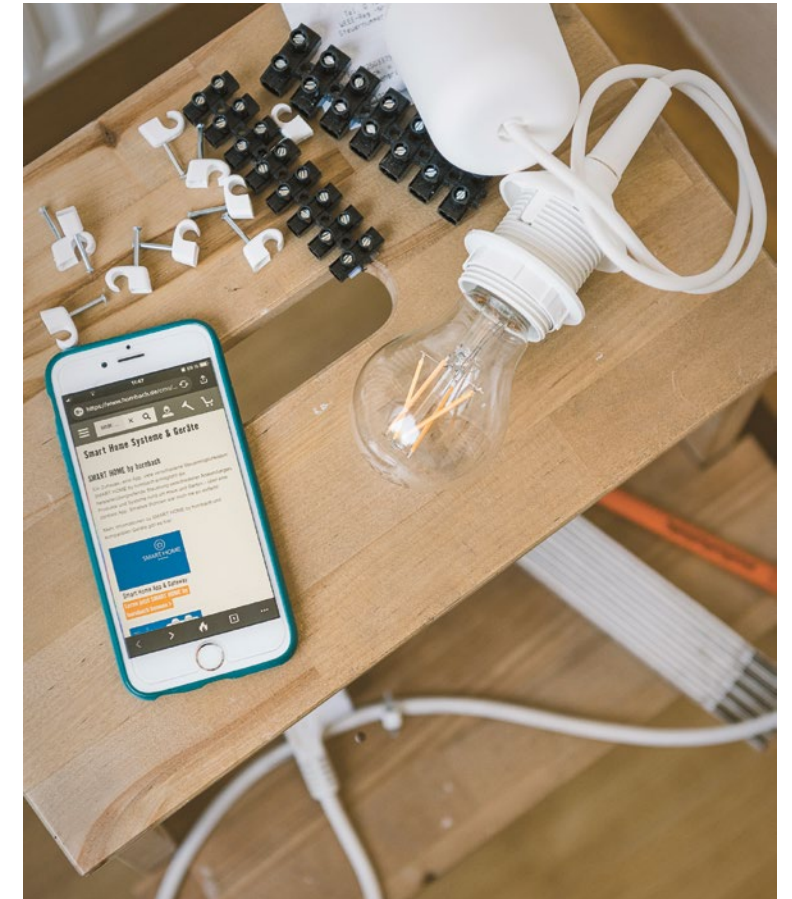
AS: Nicht erst seit der Pandemie setzt HORNBACH in vielen Bereichen auf mobiles Arbeiten, um den Kolleginnen und Kollegen möglichst viel Flexibilität zu bieten. Das erforderte früh eine technisch sehr gut ausgestattete Arbeitsumgebung. Inzwischen arbeiten wir an neuen agilen Arbeitskonzepten, die den hybriden Arbeitsplatz in den Mittelpunkt stellen. Angereichert haben wir beispielsweise die hybride Arbeitswelt um Optionen gesunder virtueller Pausen, in denen es vor allem um mentale Gesundheit geht und in kurzen Sessions einfache Methoden erlernt werden können.

ES: Ein ganz praktisches Beispiel aus dem operativen Umfeld wäre das Bio-Exoskelett, eine Art Rucksack, das Rücken und Gelenke bei schweren, dauerhaften und unergonomischen Bewegungen gezielt unterstützt, und dessen Einsatz wir in unseren Logistikzentren getestet haben. In einem Umfeld, in dem die Bewegung schwerer Güter das tägliche Brot ist, können hydraulische Hebesysteme helfen, gesundheitsschädigende Anstrengungen unserer Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden. Oder der Einsatz von

Drohnen, die bei der Inventur unserer Märkte und Logistikzentren unterstützen, indem sie einfache Palettenzählungen aus der Vogelperspektive ausführen, ohne dass es nötig ist, die Paletten durch einen Mitarbeiter zu bewegen.

WENN WIR SOZUSAGEN AUF DIE DUNKLE SEITE DER MACHT WECHSELN, MÜSSEN WIR DANN NICHT ZUGEBEN, DASS TECHNOLOGIE IN FAST JEDER FORM AUCH EIN GROSSER RESSOURCEN-FRESSER IST?

UL: Im Bereich Green IT ist jeder einzelne Technologie aufgerufen, durch seinen Beitrag die Energieeffizienz unserer technologischen Produkte kontinuierlich zu verbessern, die Langlebigkeit der Lösungen zu verlängern und digitale Suffizienz zu leben. Ein großer Hebel für das gesamte Unternehmen liegt aber natürlich vor allem in den infrastrukturellen Themen. In den letzten Jahren konnten wir im Bereich der Rechenzentren durch den Einsatz neuer Serversysteme, Flash Speicher und den Ausbau der Virtualisierung trotz deutlich gestiegener Rechenpower den Stromverbrauch sogar noch senken. Bei den Endgeräten achten wir zunehmend darauf, die Nutzungszeiten zu verlängern, indem wir reparieren, statt einfach zu ersetzen, oder die Geräte einer neuen Nutzung zuführen, statt sie direkt zu entsorgen. Und wir achten schon in der Ausschreibung neuer Systeme sehr genau auf eine möglichst lange Nutzbarkeit, den Stromverbrauch und die Wartbarkeit, um den CO₂-Fußabdruck zu minimieren. Immer wichtiger, gerade auch bei der Cloud-Nutzung, wird es, schon beim Design und der Entwicklung neuer Lösungen auf Themen wie Green Coding und Datensparsamkeit zu achten. Optimierte Programme benötigen weniger Rechenzeit und senken damit weiter den Stromverbrauch – genau wie alle Daten, die ich nicht auf Dauer aufheben muss. Beides zahlt natürlich auf das Thema Performance ein und liefert Mitarbeitern und Kunden ein besseres Nutzungserlebnis.

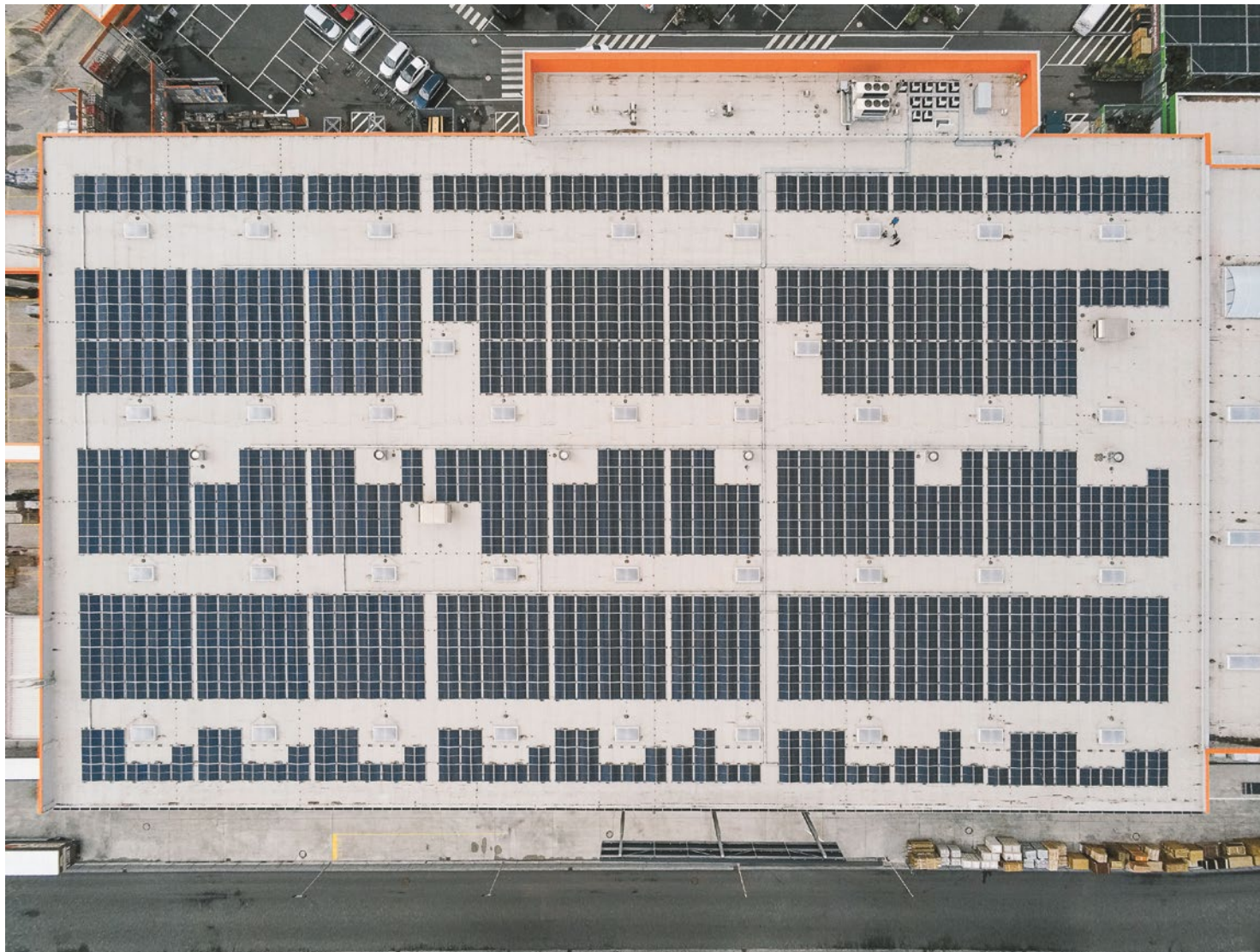


WIE BLICKEN SIE IN DIE ZUKUNFT, WENN SIE AN ALL DIE HERAUSFORDERUNGEN, DIE DAS THEMA NACHHALTIGKEIT MIT SICH BRINGT, DENKEN?

AS: Aufgrund unserer Menschenzentrierung ist es für uns eine natürliche Selbstverständlichkeit, bei allen Handlungen auch eine Nachhaltigkeitsperspektive einzunehmen. Technologie verstehen wir dabei als Lösungsanbieter und Möglichmacher, als Wegbereiter einer nachhaltig guten Zukunft. Nachhaltiges Handeln ist für uns somit nicht nur eine große Chance, das Leben unserer Kunden und Kollegen einfacher zu machen, sondern auch uns und unsere Leistungen zu verbessern und damit ein kompetenter Projektpartner zu sein und zu bleiben. ◀

Oben: Von App bis Webshop – das Smartphone als Sinnbild technologischer Innovation.

Linke Seite: Automatisierte Hilfe aus der Luft: Drohnen unterstützen bei der Inventur in den Logistikzentren.



CO₂-BILANZIERUNG

ES IST KOMPLIZIERT

Politik und Investor:innen üben zunehmend Druck auf Unternehmen aus, Klimadaten offenzulegen und nicht nur ihren eigenen Fußabdruck, sondern auch die Emissionen ihrer Lieferkette und ihrer Produkte systematisch zu reduzieren. Die Komplexität der CO₂-Bilanzierung und der begrenzte Einfluss auf den allergrößten Teil ihres Fußabdrucks stellt insbesondere Einzelhändler vor große Herausforderungen.

Anne Spies

2015 haben sich im Pariser Klimaabkommen fast alle Staaten der Erde darauf verständigt, die Erderwärmung auf höchstens 1,5 Grad zu begrenzen. Bis 2050 soll erreicht werden, dass der Ausstoß aller Treibhausgase, dazu gehören u.a. CO₂, Methan oder Lachgas, möglichst auf Netto-Null reduziert wird. Seitdem haben sich viele der beteiligten Staaten konkrete Ziele gesetzt und Reduktionsstrategien erarbeitet. So will Deutschland bis 2045 klimaneutral sein – die Europäische Union (EU) insgesamt strebt Klimaneutralität bis 2050 an. „Netto-Null“ oder „klimaneutral“ heißt jedoch nicht, dass gar keine klimaschädlichen Gase mehr ausgestoßen werden.

Die meisten EU-Staaten planen zwar, aus der Kohleverstromung auszusteigen, erneuerbare Energien auszubauen, die energetische Gebäudesanierung voranzutreiben und den Verkehrssektor zu großen Teilen auf Elektromobilität umzustellen – um ein paar Beispiele zu nennen – auf null reduzieren lassen sich die Emissionen dadurch jedoch nicht ganz. Die verbleibenden CO₂-Emissionen müssen der Atmosphäre daher wieder entzogen werden – zum Beispiel durch das Pflanzen von Bäumen.

Der Weltklimarat geht in seinem jüngsten Bericht davon aus, dass sich Emissionen mit heute vorhandenen Technologien um mindestens 50 Prozent bis 2030 (gegenüber dem Basisjahr 1990) reduzieren lassen – vorausgesetzt, entsprechende Gesetzesinitiativen werden sofort auf den Weg gebracht. Die EU peilt derzeit ein Reduktionsziel von 55 Prozent bis 2030 an. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Wirtschaft und Gesellschaft in vielen Bereichen neu ausgerichtet werden. Rund eine Billion Euro sollen im Rahmen des „Green Deal“ über die nächsten zehn Jahre in Bereiche wie erneuerbare Energien, Biodiversität oder Kreislaufwirtschaft investiert werden. Gleichzeitig wurden mit der EU-Taxonomie und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) Gesetzesinitiativen auf den Weg gebracht, die sicherstellen sollen, dass auch private Mittel in die richtigen Kanäle, das heißt in nachhaltige und klimafreundliche Unternehmen und Technologien fließen.

DER DRUCK AUF UNTERNEHMEN STEIGT

Insbesondere für börsennotierte Unternehmen steigt seitdem der Druck von Banken, Asset Managern und anderen Investoren, Klimadaten sowie Ziele und Strategien zur Re-

duktion ihres CO₂-Fußabdrucks offenzulegen, damit diese wiederum ihre Reportingpflichten erfüllen und nachhaltige Finanzanlagen anbieten können. Ständen vor einigen Jahren noch hauptsächlich produzierende, energieintensive Unternehmen mit rauchenden Schloten am Pranger, werden damit inzwischen alle Branchen auf ihre Klima-Fitness durchleuchtet. Wer kein Netto-Null-Ziel im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen vorweisen kann, ist zunehmend nicht investierbar.

Auch in der DIY-Branche haben sich erste Unternehmen öffentlichkeitswirksam der Klimaneutralität verpflichtet. So kündigten beispielsweise der deutsche Rewe-Konzern, Muttergesellschaft von Toom Baumarkt, und die britische Kingfisher-Gruppe an, bis 2040 Netto-Null-Emissionen erreichen zu wollen. Der finnische Einzelhandelskonzern Kesko, zu dem auch die DIY-Ketten K-Rauta und K-Bygg gehören, und der australische DIY-Konzern Bunnings streben Klimaneutralität bereits für 2030 an.

Es lohnt sich allerdings, diese Klimaziele genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn: Das Netto-Null-Ziel gilt bei allen Unternehmen lediglich für den eigenen Geschäftsbetrieb, das betrifft also beispielsweise Heizung und Strom in den Filialen oder eigene Fahrzeuge. Vorgelagerte und nachgelagerte Emissionen, wie sie beispielsweise bei der Produktion und Nutzung verkaufter Produkte oder durch externe Logistikdienstleistungen entstehen, fehlen in dieser Betrachtung. Diese Emissionen, die durch das Greenhouse Gas Protocol (GHG) als „Scope 3“ definiert werden, machen allerdings im Einzelhandel den Löwenanteil des gesamten CO₂-Fußabdrucks aus. Bei Kingfisher beispielsweise sind es rund 99 Prozent. Zum Vergleich: Beim Stahlproduzent Arcelor Mittal fallen weniger als 10 Prozent der Gesamt-Emissionen außerhalb des eigenen Unternehmens an.

EINZELHÄNDLER HABEN EIN SCOPE-3-PROBLEM

Es gibt im Wesentlichen zwei Gründe für den zögerlichen Umgang mit Scope-3-Emissionen. Erstens: Die Erhebung und Berechnung ist komplex – insbesondere bei Einzelhandelsunternehmen, die ein sehr breites Produktspektrum abdecken. Bei HORNBACH beispielsweise müsste für rund eine Million verschiedene Produkte ermittelt werden, welche Materialien mit welchem Gewichtsanteil im Produkt vorhanden sind, wieviel Emissionen bei der

Verarbeitung dieser Materialien entstehen, wie oft und wie lange ein Kunde das Produkt nutzt und wie das Produkt voraussichtlich am Ende der Lebensdauer entsorgt oder recycelt wird. Zweitens: Um Scope-3-Emissionen zu reduzieren, sind Einzelhändler auf die Hilfe von Lieferanten, Dienstleistern und Endkundschaft angewiesen. Ein gewisser Einfluss ist zwar durch die Sortimentsgestaltung und die Auswahl der Lieferanten gegeben, aber erreichbare Reduktionsziele für alle Scope-3-Kategorien zu definieren, ist kaum verlässlich möglich.

Genau das verlangt aber beispielsweise die Science-Based-Targets-Initiative (SBTi). Der Zusammenschluss einer Gruppe von NGOs versucht seit einigen Jahren, Ordnung in den Zielsetzungsdschungel zu bringen. Sie gibt Unternehmen ein Rahmenwerk vor, um wissenschaftsbasierte Reduktionsziele zu definieren, die im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen stehen. Bis Ende 2021 haben sich mehr als 2000 Unternehmen aus rund 70 Ländern, die rund ein Drittel der globalen Marktkapitalisierung repräsentieren, der SBTi angeschlossen. Unternehmen, die sich SBTs setzen, müssen nicht nur langfristige Ziel zur Emissionsreduzierung definieren, sondern auch anhand von Zwischenzielen und geplanten Maßnahmen genau darlegen, wie sie diese erreichen wollen. Im Herbst 2021 wurde das Rahmenwerk zudem durch den „Net-Zero-Standard“ ergänzt. Künftig dürfen sich SBTi-Teilnehmer nur noch als klimaneutral bezeichnen, wenn sie Netto-Null-Emissionen über alle drei Scopes hinweg erreichen – und zwar hauptsächlich durch tatsächliche Reduktionen und nicht durch Ausgleichsmaßnahmen.

DEKARBONISIERUNG IST NUR IN ZUSAMMENARBEIT MIT HERSTELLERN UND DIENSTLEISTERN MÖGLICH

Es wird zunehmend klar, dass eine ernsthafte Dekarbonisierung nur mit großem Aufwand möglich ist. Allein eine prüfungssichere Kohlenstoffbilanzierung der internen und externen Emissionen einzuführen, ist ein Großprojekt. Sie ist jedoch die Basis, um überhaupt wesentliche Einsparpotenziale identifizieren zu können.

Die gute Nachricht ist: Investitionen in die Emissionsreduzierung im eigenen Geschäftsbetrieb, d.h. Scope 1 und 2, rentieren sich für Einzelhändler relativ schnell – insbesondere angesichts steigender Energiepreise. Einer Erhebung des Einzelhandelsverbands Deutschland zufolge hat

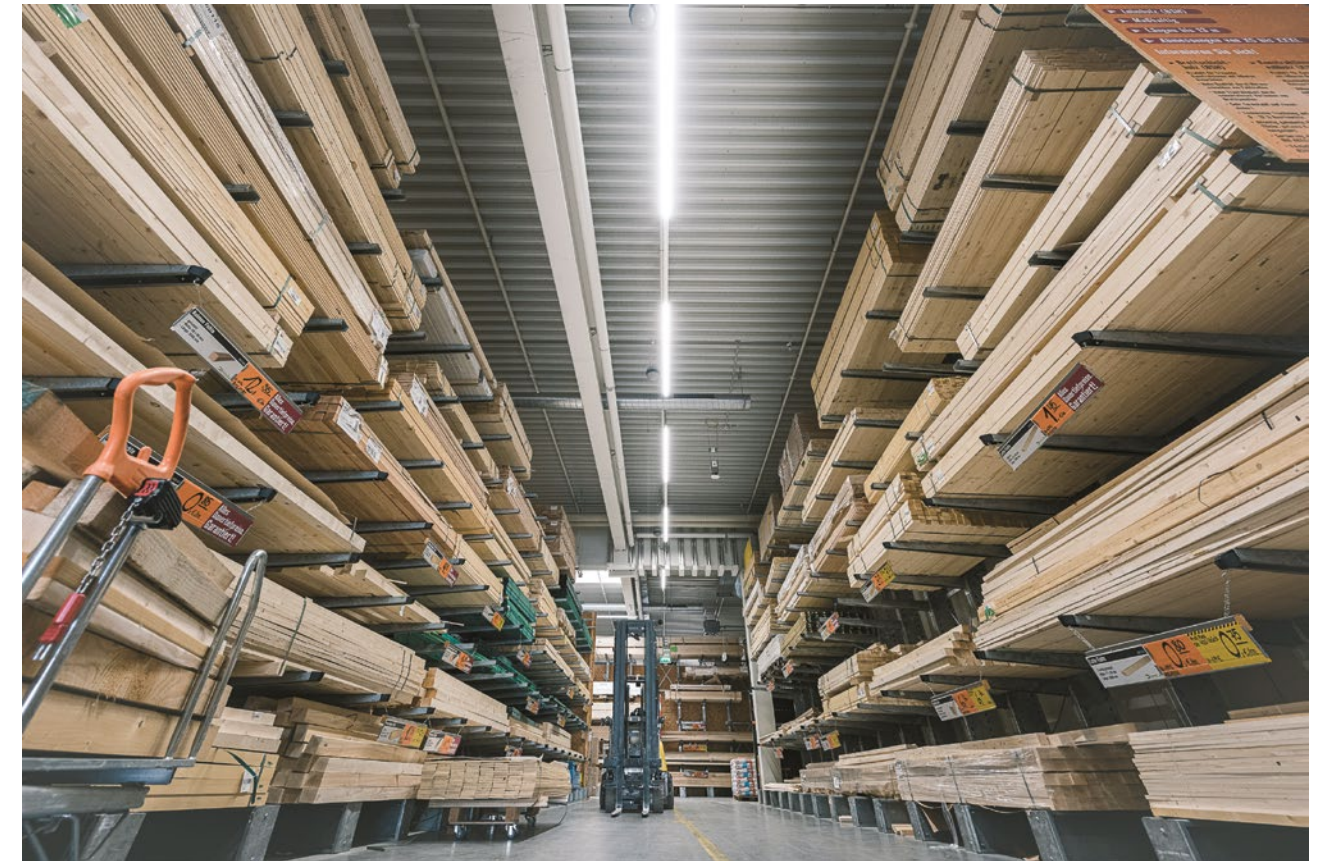
der gesamte deutsche Einzelhandel seine eigenen Emissionen von 1990 bis heute bereits um mehr als die Hälfte gesenkt und damit das EU-Klimaziel schon nahezu erfüllt – im Non-Food-Bereich waren hierfür insbesondere die Umstellung auf LED-Beleuchtung sowie Optimierungen bei der Gebäudetechnik ausschlaggebend. Auch der Umstieg auf Solarenergie oder die Installation von Wärmepumpen ist in den vergangenen Jahren zunehmend attraktiv geworden. Im Vorteil sind hier vor allem Einzelhändler, die selbst Eigentümer ihrer Filialen sind und über freistehende Gebäude mit großer Dachfläche verfügen. Eine beliebte Maßnahme ist zudem der Einkauf von Grünstrom, der sich für das einzelne Unternehmen in einer deutlichen Reduktion der Scope-2-Emissionen niederschlägt, aber zunächst keine reale Einsparung darstellt.

KLIMAFREUNDLICHKEIT BEI HORNBAACH

HORNBAACH hat im Geschäftsjahr 2021/22 mit Unterstützung des Climate-Tech Start-ups Planetly (siehe Interview) erstmals den CO₂-Fußabdruck im eigenen Geschäftsbetrieb (Scope 1 und 2) berechnet. Dies umfasst im Wesentlichen Emissionen aus Heizenergie, Strom und dem eigenen Fuhrpark. In den kommenden Jahren werden kontinuierlich auch Emissionen aufgenommen, die außerhalb des Unternehmens entstehen, beispielsweise bei der Herstellung und der Nutzung von verkauften Produkten, in der Logistik, durch Kundenverkehr oder Dienstreisen.

Die CO₂-Bilanzierung ermöglicht es, erreichte Einsparungen zu messen, bestehende Potenziale zu identifizieren und Reduktionsziele im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen zu definieren. In der Vergangenheit wurden bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen, die Energieverbrauch und Emissionen reduzieren, u.a. die Einführung von Gebäudeleittechnik, die Umstellung auf LED-Beleuchtung, Optimierungen in der Logistik (Full-Truck-Load), Elektroladesäulen auf Parkplätzen oder die Installation von Solaranlagen und Wärmepumpen in neuen Märkten. Derzeit prüft HORNBAACH, welche bestehenden Märkte sich für die Installation einer Photovoltaikanlage eignen und wieviel des eigenen Strombedarfs sich hiermit decken ließe. Ebenso werden potenzielle CO₂-Reduktionshebel bei der Heizenergie oder im Fuhrpark betrachtet.

Auch im Sortiment finden sich immer mehr „nachhaltige“ Produkte. Mehr Klimafreundlichkeit wird z.B. durch Verpackungsreduzierung, Recyclingfähigkeit, klimaneutrale Herstellung oder umfassende Cradle-to-Cradle-Ansätze erreicht.



Der Elefant im Raum sind die Scope-3-Emissionen. Eine Reduktionsstrategie kann hier nur in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Dienstleistern umgesetzt werden, die den CO₂-Fußabdruck ihrer Produkte und Dienstleistungen transparent machen und sich ihrerseits Reduktionsziele setzen. Die einfachste Lösung ist die Aufnahme von Reduktionszielen in Lieferantenvereinbarungen. So will Kesko beispielsweise mindestens zwei Drittel seiner Lieferanten dazu verpflichten, sich ihrerseits Science Based Targets für die Emissionsreduktion zu setzen.

Einer der engagiertesten Einzelhändler bei der Lösung des Scope-3-Problems ist vermutlich Ikea. Der schwedische Möbelhändler hat nicht nur seinen eigenen Geschäftsbetrieb auf erneuerbare Energien umgestellt, sondern hilft auch 1600 direkten Lieferanten erneuerbare Energie einzukaufen und vergibt Kredite zur Finanzierung von Solaranlagen. Der Fuß-

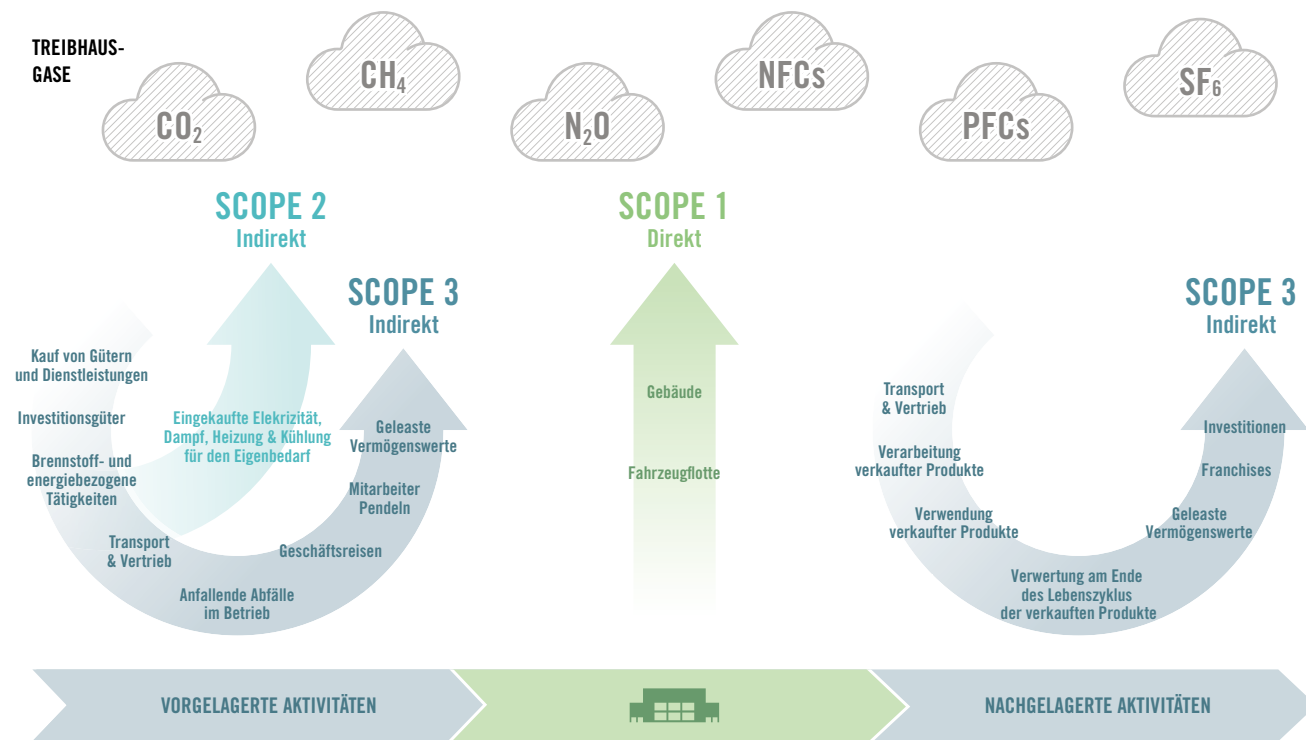
abdruck des Sortiments soll darüber hinaus durch recycelte Materialien, energieeffiziente Elektroprodukte, Biokleber und emissionsarmen Stahl verbessert werden. Auch die Logistikdienstleister werden zur Elektrifizierung bzw. zum Einsatz von Biotreibstoff angehalten – unter anderem will Ikea zusammen mit anderen Unternehmen auf eine emissionsfreie Containerschifffahrt hinarbeiten.

KLIMANEUTRAL IST NICHT GLEICH KLIMANEUTRAL

Die Komplexität der Aufgabe bringt allerdings auch kontroverse Ideen hervor. So haben in den vergangenen Jahren immer mehr Einzelhändler „klimaneutrale Produkte“ in ihr Sortiment aufgenommen. Die beworbene Klimaneutralität wird dabei durch den Kauf von CO₂-Ausgleichszertifikaten erreicht, die beispielsweise Baumpflanzaktionen im südamerikanischen Regenwald oder den Ausbau er-

Oben: Die Beleuchtung von Märkten und Parkplätzen hat HORNBAACH in den vergangenen Jahren auf LED-Beleuchtung umgestellt. Dadurch konnten mehrere Tausend Tonnen CO₂ eingespart werden sowie Stromkosten in Höhe von rund vier Millionen Euro pro Jahr.

Vorherige Seite: Der im Februar 2022 eröffnete HORNBAACH-Markt in Paderborn ist der erste Standort in Deutschland, der mithilfe einer Wärmepumpe und 2000 Solar Kollektoren auf dem Dach weitgehend energieneutral betrieben wird.



Das Greenhouse Gas Protocol unterteilt Treibhausgas-Emissionen in Scope 1-, Scope 2- und Scope 3-Emissionen.

neuerbarer Energien finanzieren. Die deutsche Wettbewerbszentrale hat im Zusammenhang mit diesen Produkten bereits mehrere Einzelhändler wegen irreführender Werbung verklagt. Stein des Anstoßes waren unter anderem klimaneutrale Plastikbeutel und Heizöl. Aus Sicht der Wettbewerbszentrale verzerrt es den Wettbewerb, wenn einige Unternehmen ausschließlich relativ günstige CO₂-Zertifikate kaufen, während andere Unternehmen mit großem Aufwand ihren eigenen CO₂-Ausstoß verringern, um sich „klimaneutral“ zu nennen. Befürworter klimaneutraler Produkte halten dagegen, dass Kompensationsprojekte eine gute Lösung für Produkte sind, die durch Reduktion niemals klimaneutral werden. Außerdem können Klimaschutzprojekte dort umgesetzt werden, wo sie die größte Wirkung haben. Ein Baum in den Tropen speichert eben schneller CO₂ als ein Baum auf dem eignen Parkplatz.

Letztendlich sind solche Diskussionen aber wenig zielführend. Der Weltklimarat fordert in seinem sechsten Sachstandsbericht sofortige tiefgreifende Treibhausgas-Reduzierungen in allen Weltregionen, Sektoren und Lebensbereichen sowie zusätzlich die Aufforstung von Wäldern. Anders sei das Ziel, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu begrenzen, nicht erreichbar.

INTERVIEW
MIT ANNA ALEX

„WAS MAN NICHT MISST, KANN MAN AUCH NICHT MANAGEN“



DAS KLIMATECH-START-UP PLANETLY HILFT UNTERNEHMEN DABEI, IHREN CO₂-FUSSABDRUCK ZU BERECHNEN UND ZU REDUZIEREN. PLANETLY-MITGRÜNDERIN ANNA ALEX HAT BEREITS VIELE UNTERNEHMEN AUF DIESER REISE BEGLEITET. WAS SIND DIE GRÖSSTEN HÜRDEN BEI DER ERMITTLUNG DES CO₂-FUSSABDRUCKS?

Viele Unternehmen haben zwar verstanden, dass die Berechnung des Emissionsausstoßes zum nachhaltigen Wirtschaften dazugehört, wissen aber nicht, wo sie anfangen sollen. Hinzu kommt, dass sich die Regularien stetig verschärfen. Unsere Kunden unterstützen wir dabei, diese Startschwierigkeiten zu überwinden. Wir verschaffen uns zunächst gemeinsam einen Überblick und verstehen, welche Daten in welcher Granularität und wo vorhanden sind. Die größte Herausforderung sehen wir oft in der Beschaffung von Daten zu Scope-3-Emissionen, d. h. also in der vor- und nachgelagerten Lieferkette. Diese Emissionen fallen in den Verantwortungsbereich des Lieferanten und relevante Daten sind daher etwas schwieriger zu beschaffen. Wir sehen aber auch, dass das Thema Carbon Accounting in immer mehr Branchen angekommen ist und die Bereitschaft zu mehr Transparenz stetig zunimmt. Wir merken außerdem, dass der Prozess für unsere Kunden, die wir bereits bei der zweiten Analyse unterstützen, viel schneller und einfacher abläuft. Das liegt daran, dass Prozesse aufgesetzt wurden, Datenanforderungen klar sind und das Grundverständnis, das anfangs noch fehlte, nun fest etabliert ist.

WELCHE VORTEILE HAT EINE SOFTWARELÖSUNG FÜR DAS CO₂-MANAGEMENT?

Unsere Software macht das CO₂-Management einfacher und bietet volle Konformität mit führenden Standards. Statische Excel-Analysen des Fußabdrucks sind enorm zeitaufwendig, bieten Firmen nur limitierte Einblicke in ihr CO₂-Reduktionspotenzial und machen ein kontinuierliches CO₂-Management unmöglich. Deshalb haben wir unsere Software mit intelligenter Datenerfassung u.a. durch Schnittstellen zu anderen Systemen, Echtzeitberechnung, Analyse-Funktionen in übersichtlichen Dashboards sowie effektivem Reduktions-Tracking ausgestattet. Außerdem werden die Methodologie und Emissionsfaktoren, konform mit internationalen Standards, ständig im Hintergrund aktualisiert und verbessert.

WAS SIND DIE GRÖSSTEN HEBEL FÜR EINEN (OMNICHANNEL)-EINZELHÄNDLER WIE HORNBACH, EMISSIONEN EINZUSPAREN?

Im eigenen Betrieb sind das vor allem die Gebäude. Dort sind Heizung, Beleuchtung und Kühlung meist die wichtigsten Emissionsquellen. Unternehmen sollten zum einen die Verbräuche reduzieren, beispielsweise durch effizien-

tere Lösungen für die Beleuchtung, und zum anderen, für bestehende Verbräuche die Beschaffung erneuerbarer Energien zur Priorität machen. Bei HORNBACH wird dies ja bereits seit vielen Jahren gelebt und optimiert. Die größten Treiber der CO₂-Bilanz liegen allerdings für die meisten Einzelhändler in der Lieferkette, also bei Produkten und Logistik. Das sind vor allem Emissionen, die beim Anbau, der Gewinnung und der Herstellung von Rohstoffen für Handelsware entstehen. Obwohl Einzelhändler meist nicht direkt an der Produktion beteiligt sind, sind sie in der Position, die Umgestaltung der Produktlieferketten voranzutreiben. Unternehmen sollten ihre Lieferanten einbinden und verpflichten sowie im Einkauf Nachhaltigkeits-Scorecards und klare Umweltkriterien einführen. Für die Dekarbonisierung in der Logistik empfehlen wir die Einführung von emissionsärmeren Kraftstoffen, Elektrifizierung – insbesondere für die ‘Last-Mile’-Zustellung – und den Wechsel des Transportmittels in Betracht zu ziehen.

WELCHE RATSCHLÄGE GEBEN SIE UNTERNEHMEN, DIE SICH EIN NETTO-NULL-ZIEL SETZEN MÖCHTEN?

Am Anfang steht eine GHG-Protokoll-konforme Berechnung des CO₂-Fußabdrucks, die alle relevanten Emissionen abdeckt. Was man nicht misst, kann man auch nicht managen. Es macht Sinn, damit so schnell wie möglich zu beginnen, damit die Berechnung über die nächsten Jahre präzisiert und interne Expertise aufgebaut werden kann.

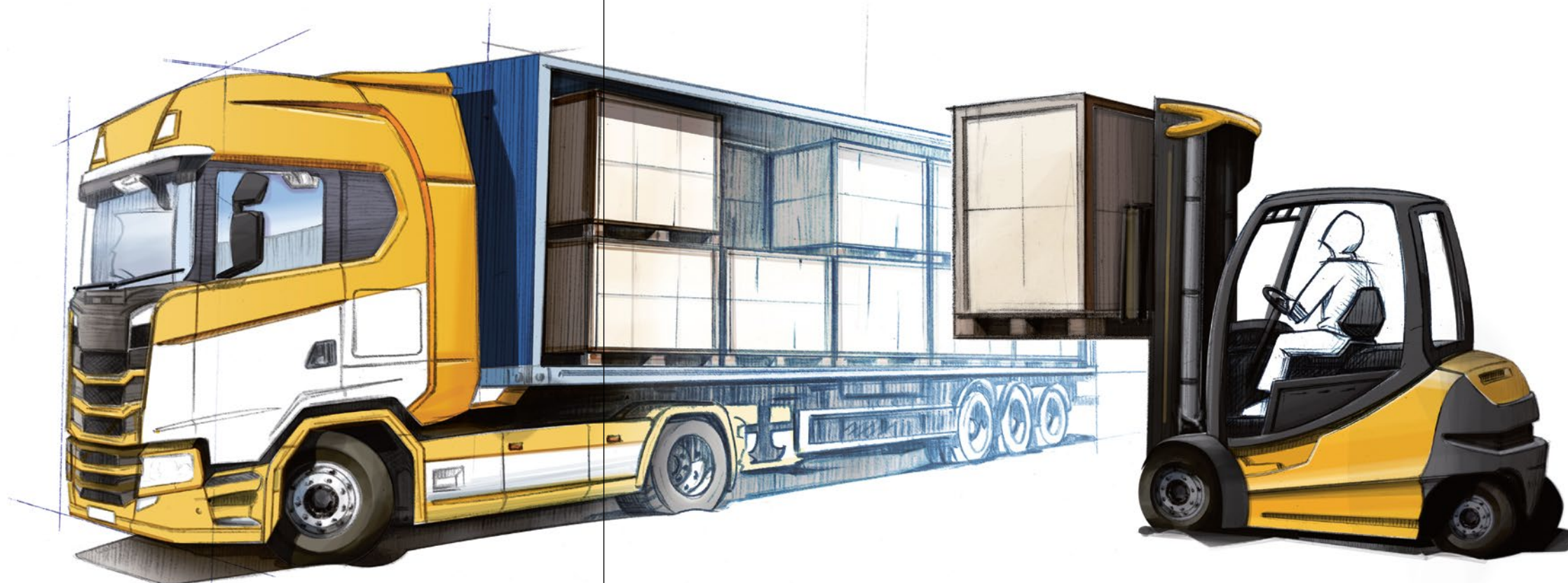
In der Regel werden Ziele, Pfade und Pläne zur Verringerung der direkten und indirekten Emissionen angestrebt, die mit einem auf 1,5 °C ausgerichteten Pfad übereinstimmen, unter Verwendung verfügbarer Instrumente und Standards, z.B. von der Science-Based-Targets-Initiative. Ein Netto-Null-Ziel kann nur durch eine ganzheitliche Dekarbonisierungsstrategie erreicht werden, die Reduktion in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig Neutralisierungsmaßnahmen vorbereitet. Kompensation kann im Übergang genutzt werden, sollte aber nicht die Priorität sein. Für die erfolgreiche Umsetzung sollte dieses Thema auf höchster Ebene im Unternehmen verankert und gleichzeitig das gesamte Unternehmen eingebunden werden. Die Erreichung eines Netto-Null-Ziels bedeutet viel positive Veränderung.

Das ist nur zu schaffen, wenn alle an einem Strang ziehen. Wir raten unseren Kunden dringend, intern und extern sehr transparent zu kommunizieren, wo man steht, und relevante Informationen zu veröffentlichen. ◀

MASSENWEISE ZU TUN

Die Ware so ressourcenschonend wie möglich von unseren Lieferanten in unsere Märkte bringen – das ist eine der Hauptaufgaben unserer Logistik. Dabei hilft uns „Full Truck Load“ (FTL). Hinter dem Prinzip von FTL steckt folgendes: Der LKW wird komplett beladen. Das senkt Logistikkosten, reduziert die Mengen an benötigtem Frachtraum und den administrativen Aufwand sowie die Auswirkungen der Preissteigerungen am Frachtmarkt. In diesem Zusammenhang hat die Logistik mit dem Entwicklungsteam für Marktlogistik einen Algorithmus entwickelt, der das errechnete Gesamtgewicht von zu transportierender Ware auf mehrere LKW verteilt, sodass diese optimal ausgelastet sind. Dieser Algorithmus ging Februar 2020 mit zwei langjährigen Lieferanten in den Testlauf. Heute arbeiten 56 Lieferanten in neun Ländern mit der neuen Dispologik. Seit Beginn der Testlaufzeit wurden dabei rund 50'000 Bestellungen mit einer Gesamttonnage von circa 1,2 Millionen Tonnen ausgeliefert. Fortlaufend werden Prozesse des FTL optimiert.

Es ist aber nicht nur wichtig, eigene Strategien und Prozesse zu entwickeln, sondern diese in Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern zu realisieren, um eine optimale Auslastung von Kapazitäten zu erwirken! Unter dem Motto „Ware liefern, statt Mehraufwand“ haben sich Vertreter aus Industrie, Logistik und Handel – darunter auch HORNBACH – auf die folgenden sieben Kernanforderungen geeinigt, wie Lieferungen sicher und ressourcenschonend verschickt werden:



TRANSPORTSICHER

Verkaufsverpackung und Ware sind gegen Beschädigungen, Diebstahl und Umwelteinflüsse geschützt. Die Palette und die Waren sind fest miteinander verbunden und bilden eine stabile Einheit.



SCANNBAR

Auf jeder Ladeeinheit sind zwei identische Labels angebracht, jeweils auf der Stirnseite. Größe, Qualität, Format und Anbringung des Labels gewährleisten die Lesbarkeit mit einem Scanner.



FORMSCHLÜSSIG

Jede Ladeeinheit ist bündig gepackt. Das Grundmaß entspricht dem Europalettenmaß. Das Packschema ist lückenlos.



STAPELFÄHIG

Das Lagenbild der Ladeeinheit ist eben. Die Tragfähigkeit bei gleichmäßiger Belastung beträgt mindestens 400 kg.



TAUSCHFÄHIG

Die Palette ist für die Lagerung im Hochregallager und den Transport mit Flurförderzeugen gebrauchsfähig.



LÄNGSVERLADBAR

Ladeeinheiten sind längs in Fahrtrichtung verladen. Jede Ladeeinheit ist mit einem Flurförderzeug heckseitig und ohne Umsetzen zu entladen.



MARKTREIN

Die Ladeeinheit enthält nur Ware für genau einen Markt.

Nur wenn alle mitziehen, schaffen wir es, in unseren Logistikzentren einen nachhaltigen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Dafür stellen wir uns die Frage: Wo haben wir Verbesserungsmöglichkeiten? Und dort setzen wir an. Das geht nicht von heute auf morgen, aber Stück für Stück erreichen wir mehr. «

HORNBACH MACHT SCHULE

MIT KOPF, HAND, HERZ – UND HORNBACH

Wer etwas verändern möchte, muss im Kleinen anfangen. Eine bekannte und wahre Aussage. Denn aus Ideen entstehen Projekte, aus Projekten Initiativen, aus Initiativen vielleicht Bewegungen. Ob das funktionieren kann, findet HORNBACH mit dem Projekt „HORNBACH macht Schule“ gerade selbst heraus.

Bewegend ist es für junge Menschen schon jetzt. Andrea Polls

Wenn du ein Werkzeug wärst, welches wärst du heute? So eine Frage wird man sich in seinem Leben wohl eher selten stellen. Und wenn doch, wie sähe die Antwort aus? Für 20 Schülerinnen und Schüler des Geschwister-Scholl-Gymnasiums in Zossen bei Berlin fühlt sich diese Frage absolut berechtigt an. Im Kreis sitzend überlegen die 14- bis 16-Jährigen und schnell gehen die ersten Arme nach oben. Eine der Antworten: „Ich bin eine Wasserwaage, denn ich bin in meinem Team der ausgleichende Typ“. Wie kommen Jugendliche darauf, sich mit Werkzeugen zu vergleichen? Die Antwort ist an diesem Vormittag naheliegend: Die neunte Klasse steckt gerade inmitten eines zweitägigen Workshops von HORNBACH und dem Bildungspartner Forever Day One. In diesen beiden Tagen lernen die Jugendlichen Werkzeuge und Maschinen kennen und nutzen, bauen eigenständig einen Berliner Hocker, setzen in kreativer Zusammenarbeit Ideen in Projektpläne um und erstellen Modelle von ihren Visionen. Da ist es nicht mehr so abwegig, dass man sich mit einer Wasserwaage oder einem Hammer identifiziert ...

WIE ALLES BEGANN

Aber was hat das alles mit einem Baumarkt zu tun? Viel mehr als im ersten Moment zu erwarten ist. Denn HORNBACH macht Schule – und das im Grunde schon seit Beginn des Jahres 2020. Bei einem ersten Treffen

keimte zwischen Karsten Kühn, HORNBACH-Vorstand für die Bereiche Marketing und Mitarbeiter:innen, und Moritz Ettl, Gründer und Geschäftsführer von Forever Day One, schnell die Idee zu einem gemeinsamen Projekt. Inhaltlich ging es in der Unterhaltung um Möglichkeiten und Wege, wie man Bildung und Lernen anders angehen, ja vielleicht sogar revolutionieren könne. Ideen und Visionen wurden ausgetauscht, sehr viele gemeinsame Nenner gefunden und der Grundstein für ein bewegendes Projekt gelegt. „Forever Day One hat den Anspruch, dass kein Mensch zu jung ist, um Veränderungen anzustoßen und möchte junge Menschen dazu ermutigen, sich zu engagieren“, erklärt Karsten Kühn zu den Hintergründen der Zusammenarbeit. „Hier kommt HORNBACH ins Spiel. Denn das Thema Veränderung kann man mit handwerklichen Fähigkeiten und Tätigkeiten sehr gut zum Ausdruck bringen. Und wir hatten das Gefühl, dass gerade die handwerklichen Fähigkeiten in den meisten Lernansätzen unterrepräsentiert sind.“ Die Kooperation der beiden Unternehmen ist auch aus der Überzeugung entstanden, dass gerade das gemeinsame Bauen einen Beitrag leisten kann, um die vorhandene Neugierde von Jugendlichen spielerisch wiederzubeleben.

DER WEG IST DAS ZIEL

Etwas erleben und dadurch lernen – darauf basiert der projekt- und erfahrungsbezogene Ansatz von Forever Day One und HORNBACH. „Es ist ein ganzheitliches Konzept,



WAS STECKT HINTER FOREVER DAY ONE?

Die Revolution beginnt im Kleinen

Um junge Menschen zu befähigen, die Zukunft aktiv mitzugestalten, braucht es innovative und nachhaltige Lernkonzepte – und das schon heute. Und wer wäre besser dafür geeignet, diese Konzepte mitzuentwickeln als zukunftsorientierte Unternehmen und mutige Jugendliche selbst?

Forever Day One möchte die Art zu lernen und zu arbeiten überdenken. Um neue Wege zu entdecken, hat sich das Unternehmen auf eine Exploration begeben und Menschen auf der ganzen Welt gefragt, wie sie die Zukunft der Arbeit bereits heute leben und denken. Bezogen auf das Lernen haben Orte wie die Brightworks School in Kalifornien, die experimentelle Wirtschaftsschule Kaospilot in Aarhus oder die Hellerup Skole in der dänischen Hauptstadt Kopenhagen gezeigt, dass Lernen vor allem eines ist: ein Gemeinschaftsakt. Auch die projektbezogene und erfahrungsorientierte Herangehensweise ist deshalb zentraler Ansatzpunkt des Konzepts von „HORNBACH macht Schule“, das gemeinsam mit Forever Day One umgesetzt wird.

Weitere Informationen zum Unternehmen:
www.foreverday.one



bei dem nicht das Ziel entscheidend ist, sondern vielmehr der Weg dorthin“, erklärt Lina Westermann, Lead Learning Designerin bei Forever Day One. Mitgestalten, sich Gehör verschaffen und Selbstwirksamkeit erfahren – das sind wichtige Lerninhalte der fünftägigen Camps, die das Herzstück des Projekts darstellen. Den Jugendlichen soll Raum gegeben werden, um ein neues Bewusstsein zu entwickeln, unentdeckte Fähigkeiten zu entfalten und für die Zukunft Strategien an die Hand zu bekommen. Mit anderen Worten: Die Jugendlichen werden befähigt und ermächtigt, eigenverantwortlich sinnvolle Lösungen zu gestalten – mit Unterstützung von ausgebildeten Coaches und HORNBACH-Mitarbeitern.

Der Startschuss zum Pilotprojekt fiel im Herbst 2020. Vier Schulen, je fünf Tage, sechs Coaches, vier HORNBACH-Kollegen. Das Ergebnis: Ein voller Erfolg! Neben den offensichtlichen Aspekten wie dem Erlernen einer richtigen Maschinen- und Werkzeugnutzung oder einer sinnvollen Materialverwendung, werden in den Camps viele unter-

schwellige Lernprozesse angestoßen: Jugendliche entwickeln etwa Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und erleben sich in der handwerklichen Arbeit als selbstwirksam. Ebenso können persönliche Potenziale erkannt und entfaltet werden, das strukturierte Denken und Planen angeregt und Emotionen wie Stolz und Mut erlebt werden.

„Das Besondere an dem Programm ist die Zusammenführung von handwerklichem Know-how und der Potenzialentwicklung darüber hinaus. Es geht nicht darum, etwas zu bauen oder irgendeinen Workshop zu veranstalten, sondern beide Elemente miteinander zu verbinden, um dadurch etwas über die eigenen Fähigkeiten und Stärken zu lernen“, erklärt Theresa Ryll, Forever Day One Coach. Dass diese Form des Lernens bei den Jugendlichen ankommt und viel in Bewegung setzt, zeigten die absolvierten Pilotcamps im Jahr 2020. Die Resonanz war beeindruckend. Doch die Umsetzung der weiteren geplanten Camps im Jahr 2021 musste coronabedingt verschoben werden. Allerdings schief das Projekt deswegen nicht



GENERELL SOLLTE MAN JUGENDLICHE VIEL MEHR EINBEZIEHEN UND IHNEN GEHÖRSCHENKEN. SIE SIND ENORM FOKUSSIERT AUF DIE ZUKUNFT, MACHEN SICH VIELE GEDANKEN UND HABEN TOLLE IDEEN UND VISIONEN.

Patricia Fröhling,
Profikunden-Betreuerin
Markt Ludwigsfelde

ein, ganz im Gegenteil, es wurde beflügelt. „Die ersten Camps haben gezeigt, dass wir mit unserem Programm auf offene Ohren stoßen und es war schnell klar, dass es weitergeht. Und dass wir mit unserer Initiative gerne noch mehr erreichen möchten“, so Sylvia Späthe, Projektverantwortliche bei HORNBACH.

WIEDEREINSTIEG IM FRÜHJAHR 2022

Mehr erreichen heißt in diesem Fall, das Projekt und auch die Projektidee noch mehr jungen Menschen zugänglich zu machen. Gemeinsam mit Forever Day One wurden mögliche Anknüpfungspunkte und neue Elemente für das Projekt erarbeitet. Am Ende entschieden sich die Projektverantwortlichen zur Komplettierung der Day One Camps durch drei neue Bausteine: das Day One Workbook, die Day One Baukiste und die Day One Roadtrips. „Man kann diese Elemente trichterförmig sehen. Mit dem Workbook, das in den Märkten ausliegt, können wir eine sehr große Anzahl

an Jugendlichen erreichen. Die Baukiste ist schon etwas spezieller. Diese können Lehrerinnen und Lehrer für ihre Schulen bestellen, um im Klassenzimmer erste kleinere Projekte umzusetzen. Die Roadtrips werden als zweitägige Workshops an Schulen, zum Beispiel in Form von Projekttagen, umgesetzt. Die fünftägigen Day One Camps runden das Lernangebot als inhaltlich intensivste Einheit ab“, erklärt Sylvia Späthe.

Die ersten Roadtrips nach der Coronapause sind im März gestartet, die Workbooks liegen seit Juni in den Märkten aus. Der Restart des Projekts ist im vollen Gange und die positiven Rückmeldungen hauen die Verantwortlichen erneut vom Hocker. Apropos Hocker. Der sogenannte Berliner Hocker, der als Sitzgelegenheit ebenso genutzt werden kann wie als Regal oder Tischchen, spielt bei den Roadtrips eine tragende Rolle. Denn die Schülerinnen und Schüler bauen ihn gleich am ersten Tag mit Unterstützung der HORNBACH-Kollegen – und das ist für die Jugendlichen eines der absoluten Highlights. „Dass wir einen Hocker

komplett alleine, ohne Erwachsene, gebaut haben und das in so kurzer Zeit, war der Hammer“, sagt Aaron, 14 Jahre, Teilnehmer des Day One Roadtrips in Zossen.

GEGEBENE LERNSTRUKTUREN LASSEN NEUGIERIGE KINDER VIEL ZU OFT ZU ANGEPASTEN ERWACHSENEN WERDEN.

Karsten Kühn,
Vorstand Marketing und Mitarbeiter:innen

„Die Entwicklung der teilnehmenden Jugendlichen in den zwei Tagen ist deutlich zu sehen. Am Anfang waren sie noch ein bisschen nervös und teilweise zurückhaltend. Am zweiten Tag dagegen schon viel offener und sicherer. Sie haben sich gegenseitig geholfen und auf die Sicherheitsmaßnahmen geachtet. Das war toll“, so Dennis Baumann, Profikunden-Betreuer aus dem Markt in Ludwigsfelde.

SYNERGIEN SCHAFFEN, EINE BEWEGUNG INITIIEREN

Für Oktober sind die nächsten Day One Camps geplant. Dass das Projekt aber schon jetzt viel in Bewegung setzt und Synergien schafft, zeigt der Markt in Vogelsdorf,

dessen Mitarbeiter an der Roadtrip-Premiere im März teilgenommen haben. Oliver Plasczyk, Assistent-Manager in Vogelsdorf, erinnert sich noch gut an die beiden ereignisreichen Tage und würde jederzeit wieder am Projekt teilnehmen. Welche Möglichkeiten es dafür gibt, zeigt er bereits im eigenen Markt: Die Projekte, die mithilfe des Workbooks gebaut werden können, etwa ein Fußballtor aus Rohren, ein Minitauch oder ein Balance Board, sind dort ausgestellt. „Unsere Kunden sehen im Workbook und dem benötigten Material auch eine originelle Geschenkidee. Das haben wir in Gesprächen vielfach erfahren.“ Der Markt wurde durch die Teilnahme am Day-One-Roadtrip auch selbst zu neuen Ideen inspiriert. So haben die Teilnehmer des Events „Kids@work“, das im Sommer veranstaltet wurde, auch einen Berliner Hocker gebaut.

Diese Synergien sind gewollt, beziehen sich aber nicht nur auf die HORNBACH Bau- und Gartenmärkte. Eine weitere denkbare und wünschenswerte Entwicklung ist, dass neue Projektpartner aus Handwerk, Bildung oder Wirtschaft gewonnen werden. Um die große Idee von HORNBACH und Forever Day One zu einer Bewegung der Zukunft zu machen. Für junge Menschen, die etwas verändern wollen. «

Weitere Informationen unter
www.hornbach-macht-schule.de



DIE VIER BAUSTEINE VON „HORNBACH MACHT SCHULE“

Die Workbooks

60 Seiten voller Denkanstöße, Inspiration und praktischer Anleitungen. Die Workbooks liegen bereits in allen Märkten zur kostenlosen Mitnahme aus. Zusätzlich gibt es eine digitale Version zum Download.

Die Baukiste

Die Baukiste liefert zusammen mit dem enthaltenen Werkzeug die Ausstattung für die Projekte. Je Kiste gibt es vier Bausätze mit Materialien und Werkzeugen. Interessierte Klassen beziehungsweise Lehrerinnen oder Lehrer können die Baukiste online bestellen, um an den Schulen Projekte durchzuführen. Diese können ohne Coaches oder HORNBACH-Mitarbeiter umgesetzt werden.

Die Roadtrips

Das sind zweitägige Workshops in Schulen. Es werden Ideen zur Verbesserung oder Verschönerung des Lernraums Schule entwickelt, die dann in Modellbauten umgesetzt werden. Zusätzlich wird ein Berliner Hocker gebaut, um den Umgang mit Maschinen und Werkzeugen zu erfahren. Die Roadtrips werden von je vier geschulten Coaches und mindestens zwei HORNBACH-Mitarbeitern durchgeführt.

Die Camps

In den einwöchigen Camps werden Projekte beginnend bei der Ausarbeitung der Idee, über die Planung und Materialbeschaffung bis hin zur Umsetzung realisiert. Die Camps werden von geschulten Coaches und HORNBACH-Mitarbeitern begleitet.

IMPRESSUM**Herausgeber**

HORNBACH Holding AG & Co. KGaA
Hornbachstraße 11
D-76879 Bornheim
Telefon (+49) 0 63 48 / 60 - 00
Telefax (+49) 0 63 48 / 60 - 42 99
www.hornbach-holding.de

Corporate Social Responsibility

Anna Krall
Telefon (+49) 0 63 48 / 60 - 4556
csr@hornbach.com
www.hornbach-gruppe.com

Designkonzept und Fotografie

Sebastian Struch
Adrian Schröder
Schröder & Schröder GmbH & Co. KG
www.sebastianstruch.de
www.adrian-schroeder.de

Produktion

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

HORNBACH.
Holding

HORNBACH
Es gibt immer was zu tun.

HORNBACH ■ BAUSTOFF
UNION



