



HORN BACH
NACHHALTIGKEITSMAGAZIN
2021

212



INHALT



SELBSTWIRKSAM SEIN

EIN GEFÜHL VON GLÜCK

Aber was bedeutet Glück eigentlich für uns? Fest steht: Wobei wir Glück empfinden, ist sehr individuell und persönlich. Oft ist es verbunden mit der Gewissheit, selbst etwas bewirken zu können ...

06

EIN GESPRÄCH

„WIR HABEN DRINGENDEN HANDLUNGSBEDARF“

Interview mit AllBright-Geschäftsführerin Wiebke Ankersen sowie Susanne Jäger und Karin Dohm von HORNBACH zu Quoten für Vorstände, den Vorteilen der Vielfalt und der Bedeutung von Vorbildern.

22

RESSOURCENSCHONEND TRANSPORTIEREN

LEHREN EINES LEEREN LKW



Im Logistikzentrum Vilshofen geht es nicht nur darum, Ware schnell zu verladen, sondern vor allem richtig. Ein Blick hinter die LKW-Plane.

28

WOHLFÜHLOASE

DIE VISITENKARTE DES HAUSES

Einladend, freundlich und pflegeleicht soll er sein: der Vorgarten. Aber wohin geht der Trend?

34



DIY-ONLINEHANDEL IM AUFWIND

DIE HORNBACH-LANDKARTE

HORNBACH-Kunden kauften in der Corona-Pandemie verstärkt online.

10

HERAUSFORDERUNG CORONA

WENN AUS DER NOT EINE TUGEND WIRD



Viele Verordnungen, geschlossene Märkte und verunsicherte Kunden haben HORNBACH auch im zweiten Corona-Jahr vor große Aufgaben gestellt.

12

SCHADSTOFFFREIE WOHNWELT

DIE ENTDECKUNG DES GESUNDEN WOHNENS

Die Corona-Pandemie änderte unseren Blick, unsere Beziehung zu unserem eigenen Zuhause.

40

VERWERTUNG VON ABRUCHABFÄLLEN

WERTVOLL BIS GIFTIG



Bauabfälle können zum großen Teil als Rohstoff wiederverwendet werden.

44

EHRENAMT

IM UNRUHESTAND

Wie ehemalige HORNBACH-Mitarbeiter sich auch als Rentner noch gesellschaftlich engagieren.

48



OPTIMIERUNGSPOTENZIAL

DER WEG DER VERPACKUNG

Verpackungen diktieren den Einkaufsaltag. Einfach weglassen? Geht nicht. Aber optimieren lässt sich so einiges. Auch, wenn das ein längerer Prozess ist.

52

DER WEG DER GLASWOLLE

DAS ALTGLAS SCHON WEGGEBRACHT?

Eine Charge ISOVER-Glaswolle kann bis zu 80% Recyclingglas enthalten. Wir begleiten die Verarbeitung des Rohstoffes zum Dämmstoff.

54



KONFLIKTE UND ZUKUNFT

„WIR MÜSSEN STREITEN“

Ohne Reibung geht's nicht vorwärts. Da sind sich Vorstand Karsten Kühn und Managementberater Reinhard Sprenger einig.

58



ANPASSUNGS- UND WIDERSTANDSFÄHIG SEIN

LASST UNS LERNEN

Lernen ist keine Frage der Dienstjahre, sondern eine Frage der Haltung. Erfolgreiche Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, kontinuierlich zu lernen. Ein Impuls.

63



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Ein Titelblatt ohne HORNBACH-typisches Detailfoto. Dazu ein unaussprechlicher Name?!? Warum? Denken Sie mal an das letzte Jahr zurück. War das nicht ein bisschen wie ein weißes Blatt Papier? Beschreiben ein unverständiges „Hä?“ oder ein ungläubiges „Wie bitte?“ nicht ungefähr die Gefühlslage dabei?

Für HORNBACH war das Corona-Jahr 2020/2021 geprägt von vielen Erfolgen, ähnlich vielen Herausforderungen, Unsicherheiten und zahlreichen Handlungsverordnungen in den europäischen Ländern und deutschen Bundesländern, in denen wir aktiv sind. Aber das Jahr zeichnete sich ebenfalls aus durch Kreativität, Eigenverantwortung und eine zuversichtliche Hemdsärmeligkeit, die einem Familienunternehmen wie unserem sehr gut stehen.

Aber was bleibt nach so einem Jahr?

Es scheint, als hätten die Menschen in Europa während der Lockdown-, Home-Schooling- und Home-Office-Phasen die Lust am Selbermachen wiederentdeckt. Das alles hat der Heimwerkerbranche zu einer Renaissance verholfen. Aus wirtschaftlicher Perspektive erfreulich für HORNBACH. Aber sozial und gesellschaftlich auch verbunden mit enormen Anstrengungen: So arbeitete unsere Logistik sechs Tage die Woche in bis zu drei Schichten an zahlreichen Standorten. Die vormals oft kritisierten Investitionen in unsere Technologie stellte niemand mehr infrage und unsere Kolleginnen und Kollegen* in den Märkten und Niederlassungen berieten, kommissionierten und veräumten Ware bis an ihre Grenzen. Und das alles unter Einhaltung strenger Hygienemaßnahmen.



Wir haben es als HORNBACH-Team gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern geschafft, das Beste aus der Pandemie zu machen! Obwohl uns geschäftlich und persönlich so viele ??? begleiteten. Jeder Einzelne von uns hat geholfen, die richtigen Antworten zu finden!?!

**Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen,
Ihre**

Anna Krall
Leiterin CSR und Chefredakteurin

* Im Nachhaltigkeitsmagazin sind Begriffe wie "Mitarbeiter" oder "Kunden" an vielen Stellen zur leichteren Lesbarkeit neutral gehalten. Diese Begriffe beziehen sich auf alle Geschlechter gleichermaßen.

SELBSTWIRKSAM
SEIN

EIN GEFÜHL
VON GLÜCK

Zu den verschiedensten Anlässen wünschen wir uns gegenseitig allerlei Gutes. Darunter zumeist auch Glück. Was das für uns bedeutet und wobei wir Glück empfinden, ist jedoch sehr individuell und persönlich. Oft ist es verbunden mit der Gewissheit, selbst etwas bewirken zu können. Drei Perspektiven. Anna Krall

Selten hat uns ein Jahr die enge Verbindung von seelischer Gesundheit und Selbstwirksamkeit so vor Augen geführt wie das vergangene. Je länger die Auswirkungen der Pandemie unseren Alltag begleiteten, desto stärker zerrte sie an unseren Nerven. Zum Teil zermürbte uns Hoffungslosigkeit – steigerte sich bis hin zu Aggressivität. Sinnvolle Beschäftigung musste her. Etwas, um die eigene Wirksamkeit zu erleben. Für viele Menschen war das die Arbeit im eigenen Garten. Andere wiederum konnten negative Gefühle durch Heimwerken in sinnvolle Bahnen lenken.

Die ganzheitliche Betrachtung eines Projekts, von der Idee über die Planung bis hin zur Umsetzung, erzeugt in diesen Menschen ein Gefühl von Glück. Sie sind nach getaner Arbeit zufrieden, stolz, vielleicht auch etwas geschafft und glücklich. Selbst Scheitern

ist erlaubt, in jedem Fall eingeplant und möglich. Es hilft sogar zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln. Die eigenen Grenzen werden ausgetestet, vielleicht sogar überwunden oder zumindest akzeptiert.

Vielleicht geht es Ihnen ja auch so, dass Sie beim Heimwerken alles andere um sich herum vergessen? Kein Hunger. Kein Durst. Einfach nur bei sich sein und mit den Händen etwas schaffen, das von Dauer ist. So jedenfalls geht es Benjamin Glump. Aber nicht nur beim Heimwerkerprojekte Stimmen verfallen Menschen in eine Art meditativen Flow: Christine Roth und ihre Tochter Letizia erleben genau dieses Gefühl, wenn sie gemeinsam malen. Aber geht das nur bei haptischer Beschäftigung? Ein klares Nein folgt von Steffen Magin, der sein Gefühl von Glück auch bei der rein geistigen Arbeit erlebt.

„IM BERUF ODER ALS TRAINER BIN ICH SEHR PRÄSENT. AUF DEM RASEN BIN ICH EINFACH SO FÜR MICH, KANN MEINE GEDANKEN SCHWEIFEN LASSEN.“ Benjamin Glump

Ich gehe schon immer gerne in den Baumarkt, da kann ich mir sehr gut die Zeit vertreiben. Das ist für mich „Shopping“. Früher habe ich das auch gemacht, um mich inspirieren und treiben zu lassen. Heute, wo ich Familie habe, ist die Zeit ein bisschen knapper geworden. Meistens habe ich dann schon ein Projekt vor Augen und gehe in den Baumarkt, um das zu kaufen, was ich dafür brauche. Ein Klettergerüst für meine Tochter, zum Beispiel. Allerdings ertappe ich mich auch dann noch, dass ich durch Gänge schlendere, in die ich eigentlich gar nicht rein müsste.

Im Moment gehe ich total auf bei der Rasenpflege. Ich würde sogar sagen, ich bin mittlerweile ein totaler Rasennarr geworden. Für dieses Jahr habe ich mir zum Ziel gesetzt, eine ganz tolle Rasenfläche hinzukriegen. Woher das kommt? Von Berufs wegen und auch bei meinem Hobby als Fußballtrainer bin ich sehr präsent und habe viel Kontakt mit Menschen. Meine Wirkung und mein Einfluss dabei lassen sich allerdings nur schwer messen. Vielleicht habe ich deshalb so viel Spaß beim Heimwerken und der

Gartenarbeit. Denn da sehe ich meine Wirkung und mein Schaffen direkt – oft kann ich es sogar riechen. Das ist sehr befriedigend für mich. Ich denke, das ist ein super Ausgleich, speziell bei Berufen, die sehr kognitiv sind.

Für mich vereint die Arbeit am Rasen Unendlichkeit und Endlichkeit zugleich. Der Rasen wächst ja immer gleich, egal ob ich was mache oder nicht. Der lebt. Und ich strebe dabei ein bisschen nach Perfektion. Das macht natürlich Arbeit und es reicht bei Weitem nicht, sich einen teuren Rasenmäher zu kaufen und drüber zu fahren. Da will ich schon immer besser werden. Das ist vielleicht ein bisschen wie beim Bau des Klettergerüsts für meine Tochter: Da habe ich ein paar Fehler gemacht und würde das jetzt anders machen. Ich lerne dabei also für die Zukunft. Und das habe ich beim Rasen auch so erlebt. Wenn Freunde dann fragen, ob wir uns Kunstrasen gekauft haben – das bestätigt mich in meiner Wirksamkeit. Oft vergesse ich bei der Pflege die Zeit und bin ganz bei der Arbeit und bei mir selbst. Meine Gedanken schweifen ab und ich kann mich entspannen.

Auf der Couch liegen oder ein Buch lesen ist nichts für mich. Meine Entspannung ist das Arbeiten mit den Händen. Das hat sich einfach so ergeben.

Links: Mit Leidenschaft dabei.
Benjamin Glump hegt und pflegt seinen Rasen.



„AUCH WENN WIR GEMEINSAM ZUM KURS GEHEN, JEDE MACHT DAS FÜR SICH.“ Christine Roth

Die künstlerische Ader liegt bei uns irgendwie in der Familie. So kamen wir auch beide zum Malen. Gerade im letzten Jahr, als wir pandemiebedingt nicht zu unserer Familie nach Spanien reisen konnten, waren unsere Geburtstagsgrüße sehr ausgefallen: Letizia macht zum Beispiel auch gern Handlettering. Hier geht es darum, Buchstaben kunstvoll und kreativ zu gestalten. So sind wir auf die Idee gekommen, dass sie große Plakate phantasievoll mit Glückwünschen bemalt. Diese wurden dann per Foto zusammen mit einer Videobotschaft am jeweiligen Geburtstag verschickt. Das sah nicht nur toll aus und war originell, sondern war auch einfach wichtig in der einschränkenden Coronazeit. Für uns und die Familie.

Seit Corona beschäftigt sich Letizia noch viel intensiver mit dem Malen und hat seither einige Zeichenkurse auch online besucht. Einer davon war die Methode des Zentangle. Hier bemalt man kleine Papierkacheln mit wiederkehrenden Mustern aus einer Kombination von Punkten, Linien, Kurven oder auch Kreisen. Es gibt kein Radieren,

jede Zeichnung auf der Kachel ist gut so wie sie ist. Das Ergebnis sieht komplex aus. Ihre Erfahrung ist: Wenn man es Schritt für Schritt malt, ist es richtig einfach, das Ergebnis ist toll und die 3D-Wirkung verblüffend. Gerade das Zentangle hat etwas Meditatives und Beruhigendes.

Die Schulungen zum Porträt- und Bleistiftzeichnen haben wir gemeinsam besucht, als Privatkurs im Studio einer Bekannten. Hier haben wir uns selbst realistisch gezeichnet, jede für sich. Ich finde toll, dass man sich beim Zeichnen völlig in den Formen und Farben verlieren kann. Da ist man nur bei sich und blendet alles um sich herum aus. Wenn man dann das Ergebnis vor Augen hat, ist man begeistert und oft auch zufrieden! Es entsteht immer ein neues Bild – keines gleicht dem anderen. In einem unserer letzten Kurse haben wir einen Tigerkopf gezeichnet, welcher eine echte Herausforderung war und viel Konzentration brauchte. Aber am Ende waren wir total stolz auf das Ergebnis!

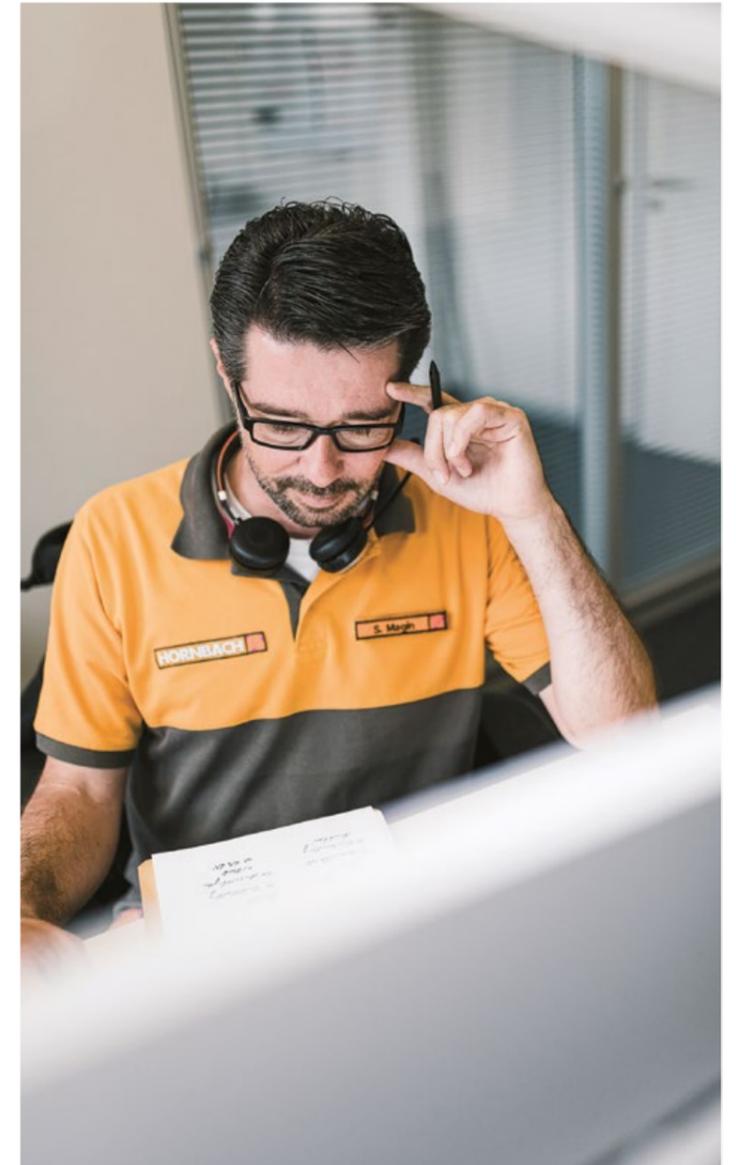
Ob wir auch zusammen an einem Bild malen? Eher nicht. Da kämen wir uns sicherlich in die Quere. Aber das gemeinsame Hobby macht uns viel Spaß und jede kann sich ausleben und dabei für sich entspannen. Damit haben wir was erschaffen, das bleibt.

„MEIN SCHREIBTISCH SIEHT MORGENS AUS WIE ABENDS – ABER TROTZDEM WAR ICH SELBST WIRKSAM, WEIL ICH EINE VERÄNDERUNG INITIIERE.“

Steffen Magin

Wenn ich etwas Physisches (er-)schaffe kann ich es anfassen, riechen oder sogar schmecken. Ich kann direkt sehen, was ich geschaffen habe. Und ich bin körperlich auf eine gute Art erschöpft. Aber wir leben in einer verdigitalisierten Welt und nicht jeder ist leidenschaftlicher Heimwerker oder Hobbygärtner. Ein ähnliches Glücksgefühl zu erleben, geht aber auch im digitalen Umfeld. Mein Schreibtisch sieht morgens aus wie abends – aber trotzdem war ich selbst wirksam, weil ich eine Veränderung initiiere oder helfe, etwas zu verändern. Ich glaube aber, man braucht etwas mehr gedanklichen Freiraum, um sich selbst und das Geleistete im Digitalen wahrzunehmen.

Im Büroalltag denke ich dabei immer wieder an einen Satz aus unserem HORNBAACH-Fundament: „Wir bleiben aus Tradition innovativ“. Das bedeutet für mich, ich muss aus meiner Komfortzone raus. Wer Neues macht, der braucht Mut und da passieren Fehler. Wichtig ist das Vertrauen auf die eigene Wirksamkeit. Wer Innovationen treibt, der stößt auf Herausforderungen, die er zu Beginn seiner Tätigkeit noch gar nicht absehen kann. Mut ist der Schlüssel. Selbst wenn ich scheitere und hin- und herfalle, werde ich wieder aufstehen und die Probleme lösen. Das funktioniert, indem wir uns gegenseitig dabei unterstützen, wieder aufzustehen. Wir haben damit die Freiheit etwas auszuprobieren, gemeinsam mit anderen Menschen. Wir schenken uns gegenseitig Vertrauen – und dann kann was Gutes passieren. Da braucht man viel Zeit für Dialoge und zur eigenen Reflektion. Und am Ende hat man gemeinsam einen Erfolg zu feiern!



Diese Zeit sollte man sich nehmen und irgendwann die Dellen zählen, die man „versehentlich“ mit den Sektkorken in die Akustikdecke geschossen hat. So wird für mich auch die geistige Leistung eine wahrnehmbare Leistung. Natürlich kann ich sie nicht anfassen, aber sie ist da – unterstützt von digitalen Hilfsmitteln. Eine Projektleitung ist eben oft rein kognitiv – aber trotzdem wirksam. Ich bin im Flow. Jeder leistet seinen Beitrag, indem er das macht, was er am besten kann. Am Ende findet alles im Kopf statt. ◀

Oben: Volle Konzentration. Steffen Magin erlebt auch bei digitaler Arbeit seine eigene Wirksamkeit.

Linke Seite: Christine Roth und ihre Tochter Letizia nutzen die gemeinsame Zeit, um ihrem Hobby nachzugehen: Zeichnen und Malen.

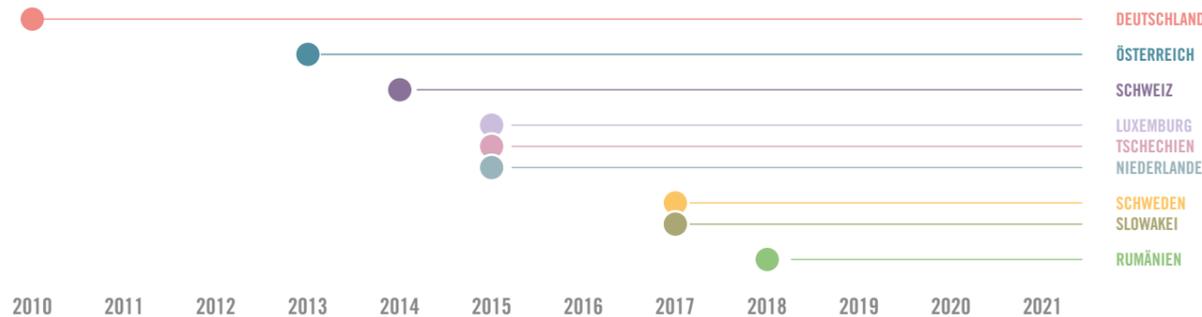
DIE HORNBACH-LANDKARTE

165 36 9 7 Stand: 31. August 2021

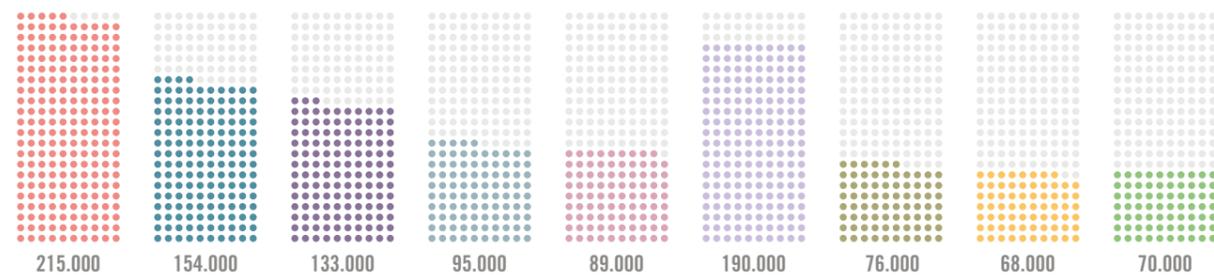
HORNBACH startete seinen Onlineshop im Jahr 2010 als eines der ersten Baumarktunternehmen in Deutschland. Zunächst waren über hornbach.de nur einige Hundert Artikel erhältlich – inzwischen ist das Sortiment auf mehr als 200.000 Artikel angewachsen. Interconnected Retail, wie es bei HORNBACH heißt, ist inzwischen in allen Ländern des Geschäftsgebiets ein fester Bestandteil der Strategie. Kundinnen und Kunden können sich online über Artikel, deren Preise und Verfügbarkeit im Markt informieren sowie Artikel nach Hause oder auf die Baustelle liefern lassen oder zum Abholen im Markt reser-

vieren. Außerdem bieten die Webshops Konfiguratoren, Ratgeber, Videos und andere Services, die Anregung und Hilfeleistung bei der Vorbereitung und Umsetzung der Projekte leisten. Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Verkaufsbeschränkungen haben im Geschäftsjahr 2020/21 konzernweit zu einer Verdopplung der Onlineumsätze geführt. Insbesondere in den Ländern, die von Schließungen der stationären Märkte betroffen waren, nutzten die HORNBACH-Kunden verstärkt Reservieren & Abholen oder den Direktversand. Im Durchschnitt stand der Onlinehandel 2020/21 für rund 17 Prozent der Konzernumsätze.

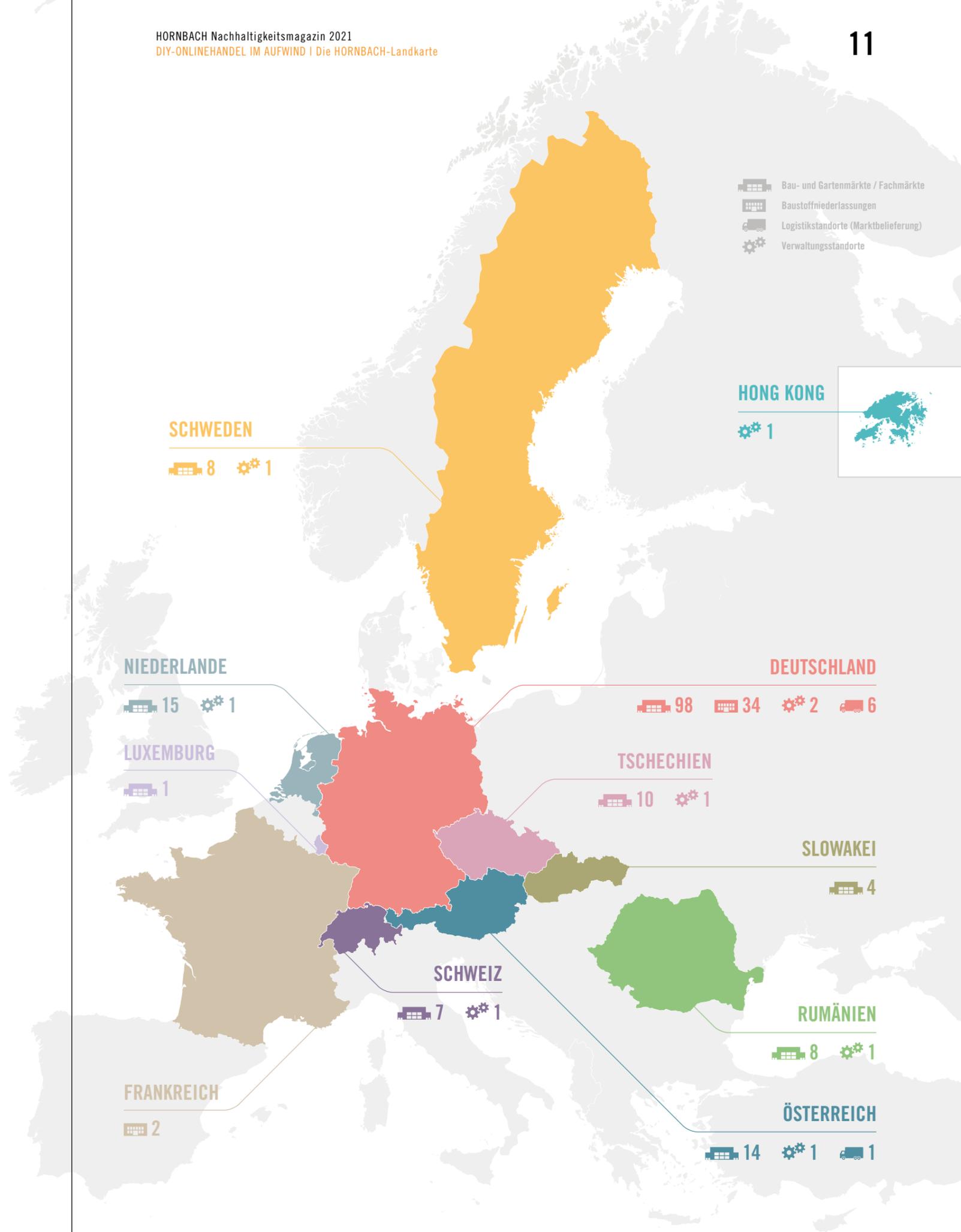
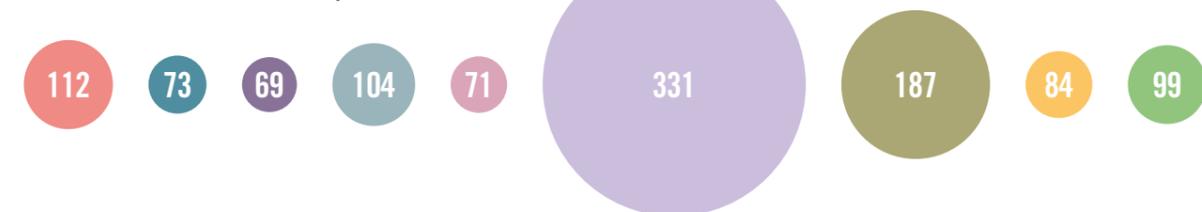
START ONLINESHOP



ANZAHL ARTIKEL zum 31. August 2021



UMSATZWACHSTUM im Geschäftsjahr 2020/21 in %





HERAUSFORDERUNG
CORONA

WENN AUS DER NOT EINE TUGEND WIRD

Als Händler hat HORNBAACH einen klaren Versorgungsauftrag: den Kundinnen und Kunden möglichst schnell und bequem alles zur Verfügung zu stellen, was sie für ihre Projekte in Haus, Wohnung und Garten benötigen. In fast 90 Prozent aller Fälle geschah das bislang auf dem Wege der direkten Mitnahme. Man fährt zum nächstgelegenen Markt, nimmt die Ware aus dem Regal, bezahlt und fährt wieder heim. Doch was passiert, wenn genau das auf einmal nicht mehr möglich ist? Florian Preuß

Rückblick: Kurz vor Weihnachten werden die Sorgenfalten größer und größer. Nachdem die niederländische Regierung im Zuge der zweiten Coronawelle bereits einen Lockdown inklusive der Schließung von Bau- und Gartenmärkten zum 15. Dezember 2020 angeordnet hatte, zieht die Bund-Länder-Konferenz in Deutschland nach: Einen Tag später muss HORNBAACH erstmals auch hier flächendeckend alle 96 Bau- und Gartenmärkte für Privatkunden schließen. Im ersten Lockdown ab März 2020 hatten sie aufgrund ihres wichtigen Versorgungsauftrags noch zu den systemrelevanten Läden gezählt, die in fast allen Bundesländern geöffnet bleiben durften. Davon ist nun keine Rede mehr. Und es wird noch finsterner: Auch in der Slowakei, Tschechien, Österreich und Luxemburg gehen vor Jahresende die Lichter in den HORNBAACH-Märkten aus. Von 161 Standorten sind jetzt nur noch 21 regulär geöffnet, jeweils sieben in der Schweiz, Schweden und Rumänien. An der Börse sorgt diese Nachricht für helle Aufregung: Die Aktienkurse beider HORNBAACH-Gesellschaften sacken um den Jahreswechsel herum kräftig ab. Es fehlt der Glaube daran, dass es HORNBAACH unter diesen Bedingungen gelingen kann, die Kunden zu versorgen und die selbst gesteckten Umsatz- und Ergebnisziele zu erreichen.

BEEINDRUCKENDE ZAHLEN

Entsprechend groß ist die Aufmerksamkeit, als das Unternehmen am 23. März mit dem Trading Statement die Umsatzentwicklung des abgelaufenen Geschäftsjahres präsentiert. Denn nun wird klar, dass es der HORNBAACH Baumarkt AG tatsächlich gelungen ist, den flächenbereinigten Umsatz im letzten Quartal (Dezember-Februar) nahezu auf dem Niveau des Vorjahres zu halten (-4,9 Prozent) und im Gesamtjahr 2020/21 ein Plus von 18,6 Prozent zu erreichen. Es ist ein Rekordwert, der beste seit dem Börsengang 1993. Wie ist das möglich, wo doch ein Großteil der Märkte bis Ende Februar für Privatkunden geschlossen war und somit eine direkte Mitnahme nur noch Handwerkern und anderen Kunden mit Gewerbeschein vorbehalten war? Das kann doch unmöglich alles über den Onlineshop und die Lieferung nach Hause aufgefangen worden sein, oder? Was ist da passiert?

Wer Antworten sucht, findet sie im Netz. Fast sämtliche HORNBAACH-Märkte haben eine eigene Google-Seite, auf der Kundinnen und Kunden munter Bewertungen zu ihren Einkaufserlebnissen abgeben. Gut 5000 kommen allein

für die deutschen Märkte jeden Monat hinzu. „Im Schnitt liegt HORNBAACH hier recht konstant bei 4,2 von 5 möglichen Sternen. Doch im Januar 2021 gibt es einen Ausreißer. Es wurden in diesem Monat, als zahlreiche Märkte geschlossen waren, zwar weniger Bewertungen abgegeben, diese fallen jedoch viel positiver aus. Der Wert klettert auf die Marke von 4,36“, erklärt Constanze Socher, Marketingreferentin im Bereich Customer-Relationship-Management für die Region Deutschland. Schaut man genauer in einzelne Bewertungen hinein, wird schnell einer der Hauptgründe ersichtlich: echte Begeisterung für den Service „Reservieren und Abholen“. „Ich habe meine Artikel einfach online bestellt und bezahlt. Mit frei wählbarer Abholzeit und zugewiesenem Parkplatz ist es möglich, die Ware direkt und kontaktlos abzuholen. Einfach anrufen, Bestellnummer und Parkplatznummer durchgeben. Und schon bringt eine Mitarbeiterin die Artikel zum Auto. Klasse“, schreibt etwa Thomas H. aus Jena am 21. Januar. Ganz ähnlich berichtet Johannes B. von seinem Erlebnis in Wien-Stadlau: „Die coronabedingte Umstellung auf Abholservice klappt hervorragend. Da die frei gewordenen Mitarbeiter die online ausgewählte Ware termingerecht vorbereiten, verkürzt sich mein Einkauf jetzt auf das Notwendige. Ausgezeichnet!“ Und Hermes A. aus Groningen kommt zu dem Urteil: „During the Corona lockdown, they have a well oiled and safe order pickup service.“

EIN ANSTIEG UM 800 PROZENT

Freilich ist der Service für HORNBAACH nicht wirklich neu. Bereits im Juni 2011 hatte das Unternehmen die Option „Online reservieren und Abholen im Markt“ als erster Händler der DIY-Branche flächendeckend in Deutschland eingeführt. In den Folgejahren wurde das dafür verfügbare Sortiment stetig ausgebaut, die Zeit zur Bereitstellung von vier auf zwei Stunden verkürzt und der Service in alle Regionen ausgerollt. Der Zuspruch stieg kontinuierlich, aber auf überschaubarem Niveau. Und dann kam Corona: Schon im ersten Lockdown war der Umsatzanteil von „Reservieren und Abholen“ wochenweise um bis zu 300 Prozent gestiegen gegenüber dem Vorjahr, im zweiten Lockdown schließlich zeitweise um sagenhafte 800 Prozent. „Infolge der Pandemie hat das Reservieren und Abholen eine sehr viel höhere Bedeutung und Nutzung durch ganz viele Kunden erfahren“, freut sich Erich Harsch, Vorstandsvorsitzender der HORNBAACH Baumarkt AG. „Begeistert hat mich, wie sich die Menschen bei HORNBAACH angestrengt haben, um diesen Service mit sehr hohen Volumina mög-

lich zu machen. Und wie viel Kreativität standortindividuell entstanden ist, um die Prozesse zu optimieren und für die Kunden möglichst komfortabel zu gestalten.“

HUNDERTE AUFTRÄGE AN EINEM TAG

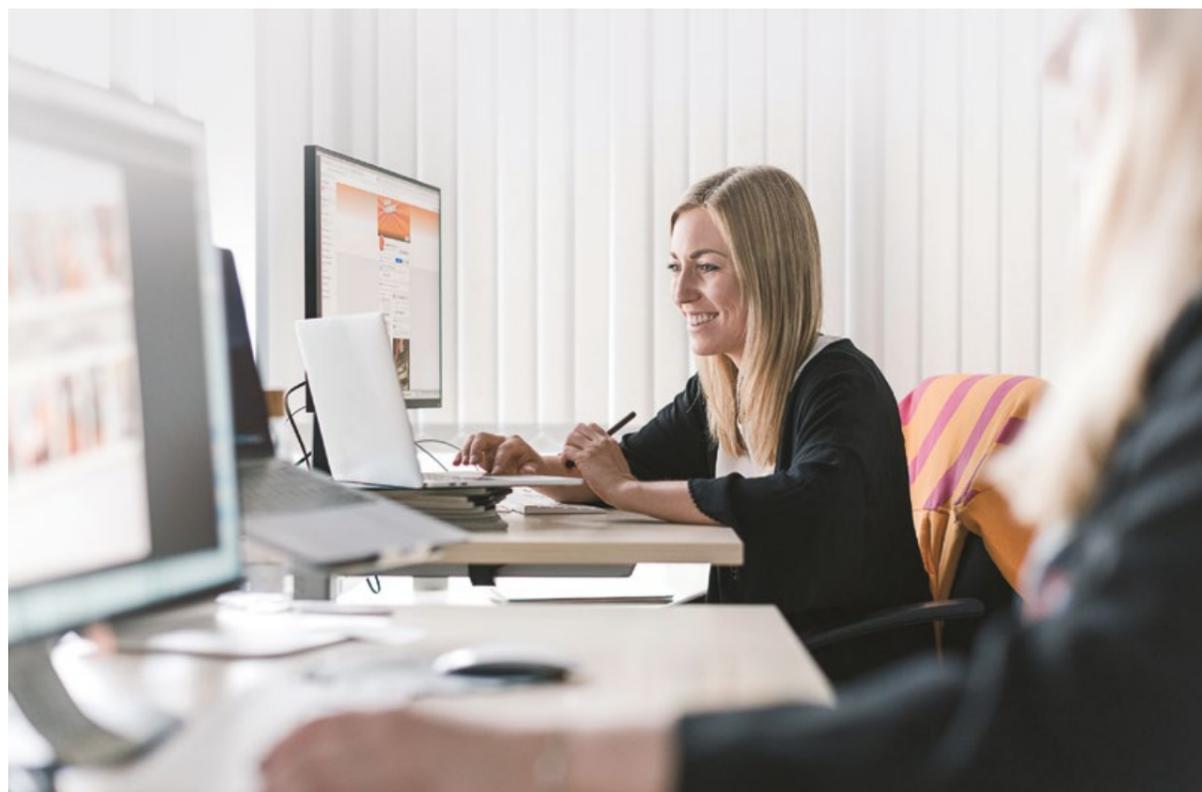
In den Märkten beginnen die Teams direkt nach Bekanntwerden des Lockdowns mit den Vorbereitungen für den Abholservice. „Am Sonntag kam die Nachricht, dass wir ab Mittwoch schließen müssen“, erinnert sich Ronald Rebel, Marktmanager in Darmstadt. „Der Montag und der Dienstag waren dann extrem starke Verkaufstage. Um parallel schon die Vorbereitungen für den erwarteten Anstieg bei den Abholungen zu treffen, haben wir alle Kolleginnen und Kollegen, die erreichbar waren, an Bord geholt.“ Das Team beginnt damit, größere Flächen im Markt freizuräumen, auf denen ab Mittwoch Einkaufswagen mit reservierten Artikeln geparkt werden.

Mehrere Karrees werden angelegt, nummeriert und entsprechend beschildert. Gleichzeitig werden im Windfang des Marktes zwei Corona-konforme Abholstationen aufgebaut. Jede Station hat mehrere „Läufer“, die Abholscheine entgegennehmen und dann die bereits fertig kommissionierte Ware vom jeweiligen Karree im Inneren holen und hinaus zu den Kunden bringen. Die Kunden können ihre Abholzeitfenster im 30-Minuten-Takt wählen. In Spitzenzeiten sind sämtliche Zeitfenster ausgebucht, was mehreren Hundert Aufträgen am Tag entspricht. Zum Vergleich: Das erreichten in Vor-Corona-Zeiten nur wenige Märkte – pro Woche.

Zugute kommt dem Unternehmen nun, dass man nach den Erfahrungen im ersten Lockdown bereits im Mai 2020 mit der Überarbeitung der technischen Features des Services „Reservieren und Abholen“ begonnen hatte, um diesen an neue Anforderungen in Corona-Zeiten anzupassen. Da eine wachsende Grup-

Unten: Constanze Socher hat die Rückmeldungen auf den Social-Media-Kanälen genau ausgewertet.

Rechte Seite: Auch in Schweden haben Mitarbeiter, hier Kim Bergström aus dem Markt in Borås, Waren kontaktlos an die Kunden übergeben.



pe immer größeren Wert auf einen weitestgehend kontaktlosen Einkauf legt, programmiert das Technologie-Team damals eine Prepayment-Lösung für den Abholservice. Nun kann direkt im Zuge der Reservierung bezahlt werden und bei der Abholung entfällt ein Anstehen an der Kasse. Auch die dreißigminütigen Zeitslots werden bereits im Mai 2020 programmiert – mit der Option, die jeweilige Anzahl an Aufträgen pro halbe Stunde schnell und flexibel an die Marktsituation anpassen zu können. Änderungswünsche der Märkte sollen innerhalb weniger Minuten umgesetzt werden. Und die steigen schon bald rasant.

WOCHENWEISE NEUE ÖFFNUNGSVARIANTEN

Anlass für den hohen Änderungsbedarf sind die vielen neuen Corona-Verordnungen, die ab Anfang März veröffentlicht werden. Im föderalistischen Deutschland wird die Situation zunehmend unüberschaubar. Zunächst ermöglichen einzelne Bundesländer eine Öffnung der Gartencenter. Welcher Teil des Sortiments den Kunden nun wieder für die direkte Mitnahme zur Verfügung steht, ist dabei kaum geklärt. Dafür gibt es detaillierte Vorgaben

zur Anzahl der Kunden auf der Verkaufsfläche. Erste Bundesländer erlauben nun auch einen Zutritt zum gesamten Bau- und Gartenmarkt, nehmen das bald darauf aber wieder zurück. Schließlich einigt sich die Bund-Länder-Konferenz auf eine einheitlich geltende Bundesnotbremse. Und damit geht das Chaos erst richtig los, denn nun ist die Frage, was in der jeweiligen Kommune erlaubt und verboten ist, an den lokalen Inzidenzwert und dessen Veränderung in jüngster Zeit gekoppelt.

Das führt dazu, dass HORNBACH-Märkte, die nur Dutzende Kilometer voneinander entfernt liegen, mitunter komplett verschiedene Öffnungsvarianten haben. Manche sind ganz normal für alle Kunden geöffnet. Andere können den Privatkunden im Baumarkt zumindest die Option „Click & Meet“ mit negativem Testnachweis anbieten. Und einige dürfen nur Gewerbetreibende einlassen und müssen alle anderen auf „Reservieren und Abholen“ verweisen. Insgesamt gibt es zwischen März und Mai alleine in Deutschland acht verschiedene Öffnungsvarianten, unter denen einige Märkte infolge steigender und fallender Inzidenzwerte munter hin und her wechseln, teils im Wochenrhythmus.



„Wer darf noch wie in den Markt hinein? Welche Tests werden anerkannt? Wie muss ein Genesungsnachweis aussehen? Es war für uns und vor allem auch für die Marktmanager ein riesiger Aufwand, herauszufinden, was jetzt konkret für den Standort und seine Kunden gilt“, erinnert sich Steffi Mohr, die in der Region Deutschland die Kommunikationskanäle koordiniert und im zweiten und dritten Lockdown an einer entscheidenden Schnittstelle tätig war. Alle Informationen zu neuen Verordnungen und konkreten Folgen für die jeweiligen HORNBAACH-Märkte landen über die Gebietsleiter und deren Assistenzen bei ihr und Valentin Felten, dem deutschen Marketingleiter. Beide entscheiden dann, welche Aufgaben wo umgesetzt werden müssen und geben die entsprechenden Aufträge weiter. So werden etwa von der Onlineredaktion tagesaktuell die wichtigen „Mein Markt“-Seiten im Shop aktualisiert. Der Kundenservice kann mithilfe der Informationen Bandansagen aktualisieren und telefonisch korrekte Auskünfte zum stationären Einkauf geben. Die Technologie-Kollegen wiederum passen die Zeitfenster für die Abholungen an die jeweilige Marktsituation an: Ist der Standort komplett geschlossen, werden viele Zeitslots angeboten. Und wenn er wieder öffnen darf, müssen die Zeitslots reduziert werden, da die Flächen und das Team im Markt dann größtenteils für den direkten Verkauf und die Beratung gefragt sind.

DEN HORNBAACH-BESUCH ALS EVENT MANAGEN

Völlig neu ist in Deutschland eine Maßnahme, die von der Bundesregierung Mitte März für den Einzelhandel beschlossen wird: Zutritt bei Inzidenzwerten zwischen 50 und 100 nur noch nach vorheriger Terminvereinbarung. „Die Information kam im Laufe eines Mittwochs und die neue Regelung sollte bereits am kommenden Montag verbindlich gelten“, erinnert sich Valentin Felten. „Wir haben dann kurzerhand ein digitales Eventmanagementtool umprogrammieren lassen. Denn ob ein Kunde nun einen Termin für eine Veranstaltung bucht oder für einen Einkauf im Markt, macht technologisch keinen großen Unterschied.“ Hoch war allerdings der Aufwand für das Einstellen der zahlreichen Terminfenster für die vielen Märkte. „Wir haben sozusagen aus jeder Stunde HORNBAACH-Besuch eine eigene Veranstaltung gemacht“, erinnert sich Sarah Bender, die mit einem schnell zusammenberufenen Projektteam aus den Bereichen "Marketing" sowie "Marktprozess Betrieb und Entwicklung" für die Aktualisierung

des Tools verantwortlich war. „Das hat dann natürlich auch bedeutet, dass wir bei jeder Veränderung wieder Hand anlegen mussten. Wenn die Region eines Marktes etwa plötzlich über der 100er-Inzidenzmarke lag, mussten wir die Termine löschen und die Kunden, die bereits gebucht hatten, entsprechend informieren. Es gab auch Kunden, die wir benachrichtigen mussten, weil sich nach ihrer Terminbuchung noch eine Pflicht zu einem negativen Testnachweis ergeben hatte.“

MIT DER TESTPFLICHT SINKEN DIE BESUCHE

„Ich fand es toll, dass die Kollegen in der Verwaltung es so schnell hinbekommen haben, ein passendes Tool zu bauen und dann auch zu pflegen. Das hat wirklich super funktioniert, die Zusammenarbeit war sehr positiv“, sagt Michael Behling, HORNBAACH-Marktmanager in Essen. „Viele Kunden waren damit aber gerade zu Beginn noch überfordert. Gut 70 Prozent sind lieber zum Markt gefahren und haben vor dem Eingang einen Anmeldezettel ausgefüllt. So kannten sie es auch von ihren Einkäufen in der Stadt, wo etliche Händler ja gar keine digitale Terminvereinbarung angeboten hatten. Als dann der negative Testnachweis erforderlich wurde, ist die Zahl der Terminvereinbarungen drastisch zurückgegangen. Dann wollten viele lieber wieder reservieren und abholen, zumal sie mit diesem Service in den Monaten davor ja sehr gute Erfahrungen gemacht hatten.“

Anders als „Click & Meet“, das nur in einem begrenzten Zeitraum erforderlich war und eher zurückhaltend genutzt wurde, erfreut sich „Reservieren und Abholen“ auch noch Wochen nach den Schließungen, als längst wieder ein normaler Einkauf im gesamten Markt möglich ist, weiter großer Beliebtheit. Selbst in Schweden, wo die Märkte zu keinem Zeitpunkt geschlossen waren, wird die Möglichkeit, Waren online zu reservieren und dann fertig kommissioniert am Markt abzuholen, heute wesentlich stärker genutzt als vor der Pandemie. Hier haben die Märkte das sogenannte „Curbside Pickup“, die kontaktlose Übergabe der Ware in speziellen Parkbuchten, regelrecht perfektioniert. Aber auch in anderen Regionen sind innovative Lösungen im Laufe der Corona-Pandemie entstanden. Der Markt im österreichischen Gerasdorf hat beispielsweise im Dezember 2020 mit Bordmitteln und Produkten aus dem HORNBAACH-Sortiment für gewerbliche Kunden eine Abholstation für reservierte Waren im



Außenbereich aufgebaut. Vorteil: Die Kunden können hier auch außerhalb der Öffnungszeiten die Fächer öffnen und Waren abholen.

DEN BEDÜRFNISSEN IMMER BESSER GERECHT WERDEN

„Die Kolleginnen und Kollegen in den Märkten sind in dieser Ausnahmesituation kreativ geworden, haben beherzt zugepackt und Lösungen gefunden, die unsere Kunden nachhaltig überzeugen“, freut sich Oliver Heiligenstein. Er leitet in der Konzernzentrale das Team „Marktprozess Betrieb“, das in den vergangenen Monaten besonders intensiv mit den Märkten kooperiert und die Weiterentwicklung vieler Lösungen vorangetrieben hat. Die Abholstation aus Österreich etwa gilt längst als „Best Practice“ und diente als Vorlage für eine zweite Version, die in Rekordzeit entwickelt wurde und aktuell an vielen Standorten aufgebaut wird. Der Servicegrad soll stetig steigen – und mit ihm die Zufriedenheit der Kunden. Tatsächlich haben in einer kürzlich durchgeführten Befragung fast

zwei Drittel der deutschen HORNBAACH-Kunden angegeben, dass sie der reibungslose Ablauf beim Service „Reservieren und Abholen“ regelrecht begeistert hat. Ein Traumwert. Doch in der gleichen Befragung sind auch Handlungsfelder sichtbar geworden: Rund ein Viertel der Befragten hat sich darüber geärgert, dass die Ware nicht zum Wunschzeitpunkt abgeholt werden konnte, da die entsprechenden Zeitfenster bereits ausgebucht waren. Einige wünschen sich kürzere Wege, andere flexible Abholorte. Für Jan Hornbach, Geschäftsführer International der HORNBAACH Baumarkt AG, liegt die entscheidende Erkenntnis auf der Hand: „Corona hat viele Entwicklungen stark beschleunigt, etwa den Wunsch der Kunden nach mehr Bequemlichkeit beim Einkauf und nach einer höheren Servicequalität. Viele neue Möglichkeiten werden dankbar angenommen und stark genutzt. Unser Ziel muss es sein, den sich ändernden Bedürfnissen unserer Kunden immer wieder und immer besser gerecht zu werden und ihnen ein perfektes Einkaufserlebnis zu bieten.“ ➤

Steffi Mohr (rechts) hat die Aktivitäten der einzelnen Kommunikationskanäle in Deutschland koordiniert.

TROMMELFEUER AUF ALLEN KANÄLEN

„Kommunikation führt zu Verständnis, Vertrautheit und gegenseitiger Wertschätzung.“ Diese weithin bekannte, überaus positive Annahme des US-amerikanischen Psychologen Rollo Reece May wurde mit Beginn der Corona-Pandemie auch bei HORNBACH auf eine harte Probe gestellt.

Florian Preuß

Bislang gingen meine Bekannten, Verwandten und ich gern bei HORNBACH einkaufen. Aber was in letzter Zeit dort geschieht, geht absolut zu weit! Wir wurden bloßgestellt, gedemütigt und wie Ketzer am Pranger behandelt! Ich kam mir vor, als würde ich meinen ‚Judenstern‘ nicht tragen und wäre entlarvt worden! Es gibt kein Gesetz, das ein Maske-Tragen verpflichtend macht. Es sind Verordnungen ohne Gesetzescharakter.“ Die harschen Worte, mit denen sich M. B. aus der Nähe von Berlin im August 2020 an die HORNBACH-Geschäftsführung wendet, lassen den Atem stocken. Vergleicht sie doch die Mund-Nasen-Bedeckung, die auch in diesem Bundesland nach der gültigen Corona-Schutzverordnung im Einzelhandel getragen werden muss, mit jenem Abzeichen, das die Nationalsozialisten im vergangenen Jahrhundert zur Demütigung von Menschen jüdischen Glaubens nutzten. Kann man darauf sinnvoll antworten? HORNBACH kann. Die eigene Haltung wird auch im Fall besonders kruder Kritik klar und verbindlich vom jeweiligen Marktmanagement kommuniziert, oft unterstützt vom zentralen Kundenservice. Per Brief, E-Mail, in den sozialen Netzwerken oder auch als Antwort auf eine Google-Bewertung. Unter Letzteren finden sich allein in Deutschland zwischen der ersten und dritten Pandemiewelle über 1000 zum Stichwort „Corona“ und mehr als 300 mit Bezug zum Thema „Maske“.

WORTE, DIE VERSTÖRENDE WIRKEN

Neben den kritischen Worten von Menschen, die auch ohne gesundheitliche Gründe oder ein medizinisches Attest keine Maske im HORNBACH-Markt tragen wollen, gibt es gerade in den Hochinzidenz-Phasen, etwa von November

bis März, immer wieder genau gegenteilige Beschwerden. Doch auch diejenigen, die zu mehr Vorsicht mahnen, wählen mitunter Worte, die verstörend wirken. Dass etwa J. K. in seinem Bericht zum Einkauf im Markt Kaiserslautern Ende November die Hautfarbe eines anderen Kunden explizit nennt, irritiert viele im HORNBACH-Team: „Ich war gestern Abend in Ihrem Markt an der zweiten Kasse. Als ich gerade dabei war, meine Waren zu bezahlen, stellte sich ein Schwarzer ziemlich nahe zu mir. Außerdem hatte er keinen zugelassenen Mundschutz an, sondern trug einen dunklen Schal. Ich forderte ihn auf, den Mindestabstand einzuhalten. Darauf wurde er ziemlich pampig. Die Verkäuferin störte sich nicht an dieser Begebenheit und scannte meine Artikel weiter. Ich denke, dass es mal wieder an der Zeit wäre, Ihre Mitarbeiter auf Corona und die damit verbundenen Vorsichtsmaßnahmen einzuschwören.“

WENN DER STREIT UNTER KUNDEN ESKALIERT

Während sich bei einer schriftlichen Antwort aus der Ferne mit Bedacht kluge Worte wählen lassen, ist die Lage direkt vor Ort, im Markt, oftmals schwieriger. Und manchmal eskaliert sie auch, bevor das Team eingreifen kann. Im November 2020 geraten beispielsweise in einem Globus-Markt in Brandenburg ein 70- und ein 75-jähriger Kunde im Streit um den Sicherheitsabstand körperlich aneinander. Der Ältere muss schließlich mit dem Rettungswagen ins Krankenhaus gebracht werden. Zu ähnlichen Auseinandersetzungen kommt es auch in HORNBACH-Märkten, meist sind Mitarbeiter externer Sicherheitsdienste betroffen, die im Eingangsbereich auf die Einhaltung der aktuellen Corona-Verordnungen achten müssen. Glücklicherweise handelt es sich dabei um Einzelfälle, in den

allermeisten Situationen gelingt es dem Marktmanagement, klärend einzugreifen, notfalls auch mit entschiedenen Maßnahmen. Kurz nach Wiedereröffnung der Märkte im März 2021 wird etwa Zeljko Kostic in Remseck auf den Plan gerufen. Mehrere Kunden stehen an der Infotheke und verlangen nach dem Marktmanager. Sie berichten ihm von einem anderen Kunden, der in der Sanitärabteilung ohne Maske unterwegs sei und trotz freundlicher Hinweise notwendige Abstände ignoriere. Kostic macht sich direkt auf den Weg: „Ich habe den Kunden dann ruhig auf unsere Hygienevorschriften hingewiesen. Das hat ihn jedoch nicht interessiert. Als Alternative habe ich ihm dann unseren Service ‚Reservieren und Abholen‘ angeboten und ihn schließlich in einem normalen Tonfall darum gebeten, das Haus zu verlassen, wenn er sich nicht an die Maßnahmen halten möchte.“

ZUSATZREGELN MACHEN DAS LEBEN SCHWER

Auch in den anderen Ländern, in denen HORNBACH Märkte betreibt, gibt es schon kurz nach Beginn der Pandemie Diskussionen um die sogenannte Maskenpflicht. In der Schweiz etwa erlauben die Corona-Verordnungen zwar einen Marktbesuch ohne Maske im Fall eines vorliegenden Attests, verlangen vom jeweiligen Händler aber, dass er dann durch räumliche Maßnahmen dafür sorgt, dass der maskenlose Kunde anderen nicht zu nahe kommen kann. Alternativ müssen umgehend die Kontaktdaten aller anwesenden Kunden erfasst werden. „Diese Regelung funktioniert vielleicht in kleineren Läden mit einem Dutzend Kunden, ist aber auf großen Flächen wie unseren nicht umsetzbar. Wir können weder kurzerhand mit Schranken oder Absperr-

Die sogenannte „Maskenpflicht“ beim Einkauf im Markt war für viele Kunden ein Dauerbrenner-Thema in Briefen, E-Mails und Online-Kommentaren.



bändern einzelne Bereiche absperren noch die Daten von mehreren Hundert Kunden erfassen“, erklärt Reto Kaspar, der als Marketingleiter in der Schweiz auch die Öffentlichkeitsarbeit verantwortet und in den vergangenen Monaten immer mal wieder Fragen beantworten durfte, weshalb HORNBAACH die Ausnahme von der Maskenpflicht nicht ermöglichen kann. „Unsere Marktteams haben den Kunden in solchen Fällen freundlich die Situation erklärt und die Nutzung unseres Onlineshops samt Lieferung nach Hause empfohlen. In den allermeisten Fällen ist es uns so gelungen, die durchaus verständliche Enttäuschung über den verhinderten Marktbesuch zumindest abzumildern.“

KEIN VERSTÄNDNIS FÜR DAS EWIGE HIN UND HER

Ein Dauerbrennerthema, das im zweiten Lockdown ab Mitte Dezember immer wieder hochploppt, ist die ungleiche Situation für private und gewerbliche Kunden. Denn während Heimwerker und Hobbygärtner nun an 140 HORNBAACH-Standorten nur noch über den Service „Reservieren und Abholen“ an die Ware herankommen, haben Handwerker und andere Profikunden mit Gewerbeschein fast überall weiterhin Zutritt zum Markt. Schnell macht in Beschwerdebriefen und auch in den sozialen Medien das Wort von der „Zweiklassengesellschaft“ die Runde. „Und der normale Bürger muss draußen bleiben. Dann kaufe ich meine Schrauben und Werkzeuge halt im Netz“, schreibt etwa der Facebook-User Stephan Sch. im Januar. HORNBAACH verweist in den Antworten regelmäßig darauf, dass man die Regeln nicht selbst mache, sondern sich an die Vorgaben der behördlichen Verordnungen halten müsse. Diese erscheinen schon kurz darauf, ab Anfang März, in immer kürzeren Abständen und mit immer weiterführenden Inhalten. „Die Luft ist dann zunehmend dünner geworden. Viele Kunden hatten kein Verständnis mehr für das Hin und Her der Verordnungen. Die Leute wussten einfach nicht, was jetzt die neueste Regel ist: Mit Test, ohne Test, mit Anmeldung, ohne Anmeldung. Hinzu kamen auch noch einige Fehlinformationen, die uns das Leben schwer gemacht haben“, erinnert sich Michael Behling, Marktmanager in Essen. Beispielsweise habe er Ende Februar an einem Tag zwei komplett unterschiedliche Auskünfte des Ordnungsamtes zum Einkauf privater Kunden im Gartenmarkt erhalten. Und im März habe es einmal zeitgleich verschiedene Versionen einer Corona-Verordnung auf den Onlineseiten des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen gegeben: „Ein technisches Pro-

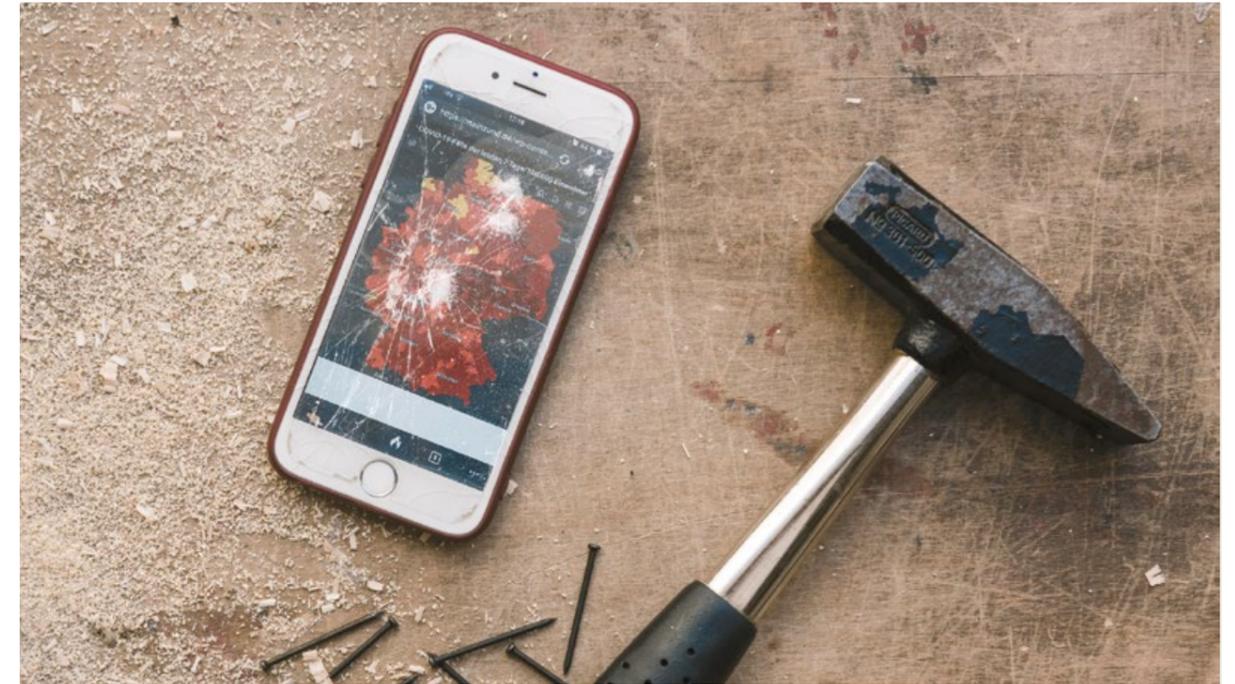
blem, das für viel Verwirrung unter unseren Kunden gesorgt hat. Und wir durften es dann ausbaden, ohne etwas dafür zu können.“

DER KOMMUNIKATIONSFLUSS ALS MAMMUTAUFGABE

Um den Kunden vor ihrem Marktbesuch alle notwendigen Informationen darüber zu geben, was gerade erlaubt beziehungsweise verboten ist, werden die 161 „Mein Markt“-Seiten in den Onlineshops nun täglich geprüft und bei Bedarf aktualisiert. Hier erfahren die Besucher, welchen Teil des Marktes sie wie betreten können, ob eine Terminreservierung verpflichtend ist, wie die Hygienemaßnahmen aussehen und ob eine Corona-Teststation auf dem Parkplatz genutzt werden kann. „Das war die sogenannte One-Way-Kommunikation. Also den Kunden zu sagen, was geht. Diese hatten aber natürlich auch viele Fragen und dafür wirklich jeden Kanal genutzt. Also nicht nur angerufen, sondern auch über Social Media ihre Fragen platziert. Das hat das Feld, auf dem wir mit den Kunden kommunizieren, so breitgemacht, dass es schon eine Mammutaufgabe war, den Informationsfluss zu gewährleisten“, erinnert sich Valentin Felten, Marketingleiter in Deutschland.

AB DEZEMBER EXPLODIERT DIE ZAHL DER ANRUFEN

„Die regelmäßigen Updates auf den ‚Mein Markt‘-Seiten haben uns sehr dabei geholfen, die Anfragen der Kunden zu beantworten“, sagt Carsten Fräßdorf, Teamleiter im Kundenservicecenter in Halle. Ebenso wie an den anderen Service-Standorten arbeitet das Team hier seit Beginn der Corona-Pandemie unter Hochdruck. Die Zahl der täglich eingehenden Anrufe zu Bestellungen im Onlineshop etwa liegt 2020 konzernweit kontinuierlich rund 30 Prozent höher als im gleichen Vorjahreszeitraum. Mitte Dezember, als etliche Standorte in Europa schließen müssen, schnellte sie dann sprunghaft in die Höhe, um mehr als 150 Prozent. Doch damit nicht genug, die Kolleginnen und Kollegen kümmern sich außerdem noch um Fragen zu den jeweiligen Standorten. Und mit den ersten Öffnungen im Laufe des Februars steigt die Zahl der Kunden, die sich nach der Situation in ihrem örtlichen HORNBAACH-Markt erkundigen, bereits um über 200 Prozent. Der Höhepunkt ist schließlich Anfang Mai erreicht, mit einem Plus von mehr als 300 Prozent. „Je länger die Lockdown-Maßnahmen fort dauerten, desto genervter und auch ungeduldiger



reagierten viele Kunden. Die Erwartungshaltung war oft: Wenn die Regierung auf den Knopf drückt, muss HORNBAACH das auch sofort umgesetzt haben. Wurden beispielsweise an einem Freitagnachmittag weitere Lockerungen für Montag angekündigt, dann wollten einige Kunden bereits am Samstagmorgen – noch bevor die Verordnung veröffentlicht war – wissen, was das für ihren Einkauf in der kommenden Woche bedeutet“, erinnert sich Carsten Fräßdorf.

GROSSER WUNSCH NACH MEHR NORMALITÄT

In Anbetracht der wachsenden Ungeduld und des immer stärker werdenden Wunsches nach Öffnungen erwägt auch das Social-Media-Team in der HORNBAACH-Verwaltung, Änderungen in den einzelnen Regionen auf Twitter, Facebook und Co. auszuspielen. „Doch dann zeigte sich, dass die Regelungen zwischen den Bundesländern höchst unterschiedlich aussahen und oft auch nur von kurzer Dauer waren“, erklärt Nadine Pelka, Social-Media-Managerin im deutschen Marketing. Das Team

entscheidet sich für eine klare Kommunikation mit kurzem Verweis auf die „Mein Markt“-Seiten und dem gut gemeinten Rat, zwei Stunden vor dem Einkauf sicherheitshalber nochmal nachzusehen, ob es Änderungen gegeben habe. Das kommt bei vielen Usern gut an. „Zugleich haben wir aber auch gemerkt, dass es einen riesigen Wunsch nach mehr Normalität gibt. Die Leute haben sich danach gesehnt, sich wieder über Projekte in Haus und Garten auszutauschen“, sagt Nadine Pelka. Bereits Anfang April startet das Team mit den ersten Ideen, einem Pflanzen-Quiz oder Tipps zur Balkongestaltung etwa. Die User reagieren begeistert, freuen sich über die Inhalte. „Man darf ja nicht vergessen, dass viele Menschen seit Beginn der Pandemie unfassbar viel Lust auf Do-it-yourself haben. Gefühlt hat sich 2020 ja jeder mit einer Outdoorküche oder einem Pool beschäftigt. Auch der Balkon war ein Riesenthema. Wir haben viele neue Kunden und User dazugewonnen, gerade auch jüngere. Und die freuen sich über Inspiration, Anleitung und den Austausch. Eben das, was HORNBAACH am besten kann.“ ◀

Je länger die Lockdown-Maßnahmen andauerten, desto ungeduldiger und genervter reagierten manche Kunden.



EIN GESPRÄCH

„WIR HABEN DRINGENDEN HANDLUNGSBEDARF“

Von 671 Positionen in den Vorständen der börsennotierten deutschen Konzerne werden im Herbst 2020 genau 68 von Frauen eingenommen. Viel zu wenig, vor allem im internationalen Vergleich, sagt die deutsche Bundesregierung und verabschiedet im Juni 2021 ein Gesetz zur verbindlichen Regelung bei zukünftigen Besetzungen. Doch wird es auf diesem Wege mehr Chancengleichheit geben? Wird sich etwas ändern an der geringen Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen? Ein Gespräch über schwierige Quoten, ein dominantes Bauchgefühl, die Vorteile der Vielfalt und die Bedeutung von Vorbildern.*

Florian Preuß

FRAU ANKERSEN, FRAU DOHM UND FRAU JÄGER, JETZT KOMMT SIE TATSÄCHLICH: DIE FRAUENQUOTE FÜR DIE VORSTÄNDE BÖRSENNOTIERTER KONZERNE. WIE DENKEN SIE DARÜBER?

Wiebke Ankersen: Staatliche Quoten gehen an Symptome, aber nicht an die Ursachen. Dieses Gesetz kann man eher als symbolischen Meilenstein ansehen. Eine öffentliche Anerkennung der Tatsache, dass wir da dringenden Handlungsbedarf haben.

Karin Dohm: Für mich ist es mehr ein Mittel zum Zweck und relativ klein in der Wirkung, da es nur wenige Unternehmen betrifft. Ich halte es aber auch für einen Weckruf. Das Wichtige daran ist die Nachricht in die Vorstände, mehr noch in die Aufsichtsräte, dass man bitte das gesamte Thema gezielter angehen möge. Zumal die 2011 unterzeichnete Selbstverpflichtung eher wirkungslos geblieben ist.

Dr. Wiebke Ankersen ist Geschäftsführerin der gemeinnützigen AllBright Stiftung, die sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft einsetzt.

Susanne Jäger: Ich finde die Quoten-Regelung schwierig, denn dadurch wird etwas erzwungen, was eigentlich auf anderem Wege passieren müsste. Ich selbst möchte auch nicht als Quotenfrau bezeichnet werden.

KD: Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass sich die Wahrnehmung erst ab einer bestimmten Schwelle verändert, wenn es etwa 30 Prozent Frauen im Vorstand oder im Aufsichtsrat gibt. Bis dahin sehe ich stets eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass frau in irgendeiner Form gelabelt wird. Im Übrigen gibt es ja auch Männer, die in eine gewisse Position kommen, da sie das passende Netzwerk haben oder bestimmte Bereiche des Unternehmens repräsentieren.

WA: Wir schauen uns immer an, wie für die Vorstände rekrutiert wird. Auf dieser Hierarchie-Ebene gibt es ja nicht mehr allzu viele objektivierende Auswahlkriterien, kein Assessment-Center, meistens auch keine Stellenbeschreibung. Das heißt, da kommt viel Bauchgefühl ins Spiel. Die Passgenauigkeit des Kandidaten aus Sicht des Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstandsvorsitzenden entscheidet. Da entsteht der sogenannte Thomas-Kreislauf.

Es gab bis vor Kurzem mehr Thomasse und Michaels in den Vorständen deutscher Unternehmen als Frauen. Ihr Hintergrund ist oft identisch: Sie sind Mitte Fünfzig, westdeutsch, Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieure. Das heißt: Männer mit einem bestimmten Hintergrund rekrutieren Männer, die einen ähnlichen Hintergrund haben, weil sie ihnen am ehesten zutrauen, diesen Job zu machen. Und bei den Frauen fehlt sehr oft das weibliche Pendant dazu. Dafür sind sie noch zu exotisch. Das hat bei der Rekrutierung den Effekt, dass bei den Frauen immer eine größere Unsicherheit besteht. Dass es als riskanter wahrgenommen wird, weil es noch so ungewohnt ist. Das ändert sich erst, wenn diese kritische Masse von 30 Prozent erreicht ist. Dann können die Frauen einfach Top-Führungskräfte sein und nicht immer in erster Linie Frau. Das ist auch eine große Bürde: Die Frauen sind wahnsinnig sichtbar, es wird genau geguckt, was sie tun. Und wenn sie scheitern, dann scheitern sie immer auch als Frau.

SJ: Wir haben das auch schon in unserer Branche erlebt, bei Kingfisher zum Beispiel. Als Veronique Laury (Anm.: CEO 2015–2019) gegangen ist, gab es eine hohe Aufmerksamkeit. Beim Wechsel eines männlichen Vorstands-

mitglieds ist die Resonanz aus meiner Sicht meist nicht so groß. Als Frau steht man ganz anders im Fokus.

SIE SELBST WAREN IN DEN VERGANGENEN 37 JAHREN IN VIELEN FÜHRUNGSPOSITIONEN BEI HORNBACK STETS DIE ERSTE UND OFT AUCH DIE EINZIGE FRAU. HABEN SIE GANZ BESONDERS IM FOKUS GESTANDEN?

SJ: Bei HORNBACK war es schon immer etwas anders. Es wurde von Beginn an stark auf Leistung und Engagement geachtet, unabhängig vom Geschlecht. Und das zieht sich bis heute durch. Ich hatte zu keiner Zeit das Gefühl, eine Exotin zu sein oder besonders kritisch unter Beobachtung zu stehen, weil ich eine Frau bin.

SIE KOMMEN AUS EINER ANDEREN BRANCHE, FRAU DOHM. WIE WAR ES DORT?

KD: Beide Unternehmen, für die ich in den vergangenen 20 Jahren tätig war, waren und sind sehr international aufgestellt. Ich habe dabei die Erfahrung gemacht, auch in meinen jeweiligen Teams, dass die Dynamik bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in anderen Ländern



Karin Dohm, seit 2021 CFO der HORN BACH Baumarkt AG und der HORN BACH Management AG, war zuvor neun Jahre in internationalen Führungspositionen bei der Deutschen Bank tätig. Davor war sie 14 Jahre bei Deloitte.

*** Die gesetzliche Quote**

Das im Deutschen Bundestag verabschiedete Gesetz sieht vor, dass in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten und mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern mindestens eine Frau sitzen muss. Außerdem müssen Firmen künftig speziell begründen, wenn sie den Vorstand, die beiden obersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands und den Aufsichtsrat ohne Frauen planen.

deutlich ausgeprägter ist. Man bekommt Kinder und geht weiterhin arbeiten. Ganz selbstverständlich. In Deutschland gehen die Biografien in meiner Wahrnehmung bei Paaren leider immer noch häufig auseinander, sobald Kinder ins Spiel kommen. Ich habe kaum ein Thema erlebt, wo es gerade auch aus Arbeitgebersicht so schwierig ist, Frauen und Männer in gleicher Art und Weise über die Jahrzehnte hinweg im Unternehmen zu halten, zu fördern und zu fordern.

WA: Es gibt eine sehr starke Norm in Deutschland: Er macht Karriere und sie verdient ein bisschen was hinzu. Das ist das Modell, das vom Staat durch das Ehegatten-Splitting gefördert wird. Wir haben die Situation auf den Arbeitsmärkten in den USA, in Schweden, Polen, Großbritannien, Frankreich und Deutschland miteinander verglichen. Es arbeiten sehr viele Frauen in Deutschland, aber sie arbeiten so oft wie in keinem anderen Land weniger als 20 Stunden pro Woche. Doch damit wird man nicht Führungskraft. Und da gibt der

Staat ganz unterschiedliche Signale: Am oberen Ende der Karriereleiter setzt er eine Quote und am unteren Ende, wo diese Karrieren beginnen, setzt er mit dem Ehegatten-Splitting einen unheimlichen Anreiz, sich Erwerbs- und Familienarbeit mit dem Partner eben nicht partnerschaftlich aufzuteilen, sondern zu sagen: „Okay, Du gehst arbeiten und ich kümmer mich um die Kinder.“ Und das sagt in mehr als 90 Prozent aller Fälle die Frau.

SJ: Das ist oft ein echtes Dilemma. Wir haben auch bei HORN BACH tolle Kolleginnen, die gerne aus der Elternzeit zurückkehren wollen, mehr arbeiten wollen. Aber oft sind die generellen Voraussetzungen nicht da. Es gibt keine ausreichenden Lösungen für die Kinderbetreuung. Das ist zum Beispiel in Osteuropa anders, dort unterstützen sich meist mehrere Generationen und es ist selbstverständlicher, dass die Frauen wieder voll im Berufsleben stehen. Und in Schweden ist es ebenfalls gang und gäbe, dass sich auch die Männer um den Nachwuchs kümmern.

KD: Für den Arbeitgeber ist das ein Schlüsselthema: Talent und Investition. Wir stellen ca. 50 zu 50 Frauen und Männer ein. Dieses Talent kommt in unser Unternehmen, wächst, entwickelt sich, wird gefördert und formt die Zukunft des Unternehmens. Und häufig gerade dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Führungsverantwortung übernehmen können und sollen, verlieren wir einen Teil dieser Talente. Gerade auch mit Blick auf den unverändert zunehmenden Wettbewerb um Talente, ist es für HORN BACH eine wichtige Frage, wie wir diesen Prozess durchbrechen können und Frauen als Talente und Führungskräfte in allen Bereichen unseres Unternehmens halten können.

du es denn machen? Wie lange gehst du denn in Elternzeit? Wir unterstützen es, wenn du die Hälfte nimmst, deinen fairen Anteil.

FRAU DOHM, SIE SIND NACH DER GEBURT IHRES ERSTEN KINDES RECHT ZÜGIG ZURÜCKGEKEHRT INS BERUFSLEBEN. WAR DAS PROBLEMLOS MÖGLICH?

KD: Beim ersten Kind wollte ich gerne vier Monate nach der Geburt wieder in den Beruf zurückkehren, in 75 Prozent Teilzeit. Das war 1998 und damals gab es die heutigen Regelungen zur Elternzeit noch nicht. Ich habe das Gespräch mit meinem Arbeitgeber gesucht und erst nach längeren Verhandlungen schließlich die Zustimmung dafür bekommen. Dabei war auch schon damals im Beratungsgeschäft aufgrund der Technologisierung der Prozesse so etwas wie Remote Working möglich. Gerade auch aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen unterstütze ich gerne Frauen und auch Männer dabei, ihre Karriere weiterzugehen und flexible Lösungen zu finden, damit sie den Einsatz für HORN BACH mit ihrem Privatleben verbinden können.

Frauenanteil in Führungspositionen bei HORN BACH 2021 in %



WA: Man kann als Unternehmen ein Stück weit zu dieser Entwicklung beitragen, indem man bestimmte Anreize setzt. Ikea hat zum Beispiel auch in Deutschland auf allen Ebenen 50 Prozent Frauen, bis hinein in die Geschäftsführung. Und die sagen ganz klar: Wenn wir wollen, dass sich Karrierewege auch dann ähnlich entwickeln, wenn Kinder ins Spiel kommen, dann müssen wir zwei Sachen machen: Wir müssen die Frauen früher aus der Elternzeit zurücklocken, mit einem attraktiven Angebot, mit dem wir ihnen entgegenkommen. Also etwa bei Führungskräften aktiv nachfragen: Wie müsste die Position aussehen, damit Du sie mit Kind machen kannst? Und auf der anderen Seite sprechen sie mit den Männern, wenn diese Vater werden. Sie setzen sich mit denen zusammen bevor das Kind kommt und fragen: Wie willst

Frauenanteil in den Vorständen führender, internationaler Konzerne 2021 in %



SJ: Mein Eindruck ist, dass wir das Mutmachen bei HORN BACH insgesamt gesehen gut drauf haben. Ich bin immer gefördert und gefordert worden. Beim Eintritt in den Vorstand 2006 hat mich der damalige Aufsichtsratsvorsitzende sehr bestärkt. Er hat auf meine bisherigen Leistungen verwiesen und ganz klar gemacht, dass er keinen Zweifel daran hat, dass ich auch im Vorstand meinen Weg erfolgreich weitergehen werde. Das hat gutgetan. Aber auf der anderen Seite weiß ich, dass es auch bei uns im Unternehmen in der Vergangenheit Diskussionen



Susanne Jäger, seit 2006 im Vorstand der HORNBAACH Baumarkt AG u.a. für das Merchandising verantwortlich, ist die Frau mit der längsten Verweildauer im Vorstand eines deutschen börsennotierten Konzerns.

gegeben hat, ob schwangere Kolleginnen ihre Führungspositionen bei einer Rückkehr behalten können. Und da denke ich, müssen wir die Frage genau umgekehrt stellen: Was können wir als Unternehmen tun, damit es geht?

SOLLTE DAS UNTERNEHMEN DENN AKTIV AUF SOLCHE GEMISCHTEN TEAMS HINARBEITEN UND UM FRAUEN IN DEN ENTSPRECHENDEN BEREICHEN WERBEN?

SJ: Ja, denn das ist ein Erfolgsfaktor, der uns unterscheidet von anderen Unternehmen in der Branche. Wir haben viele gut gemischte Teams, mit Älteren und Jüngeren, Frauen und Männern. Wir beflügeln uns gegenseitig. Und wir verstehen so auch unsere Kunden besser. Man darf ja nicht außer Acht lassen, dass gut 90 Prozent der Kaufimpulse im Baumarkt von Frauen ausgehen. Es sind nun mal mehrheitlich die Frauen, die die Renovierungsprojekte anstoßen. Sie haben den Wunsch nach Veränderung im eigenen Haus und Garten, nach einer neuen Küche oder einer Modernisierung des Badezimmers.

WA: Internationale Untersuchungen zeigen, dass gemischte Teams bessere Resultate haben. Unternehmen mit einem substantiellen Frauenanteil im Management erwirtschaften einen deutlich höheren Gewinn als Unternehmen, bei denen der Anteil gen Null tendiert. Das wird vor allem zurückgeführt auf eine bessere Entscheidungsfindung und eine höhere Innovationskraft. Es gibt unterschiedliche Perspektiven und der Erfahrungshorizont ist größer. Es wird mehr diskutiert und Althergebrachtes eher infrage gestellt. Das ist mitunter anstrengender, aber es entsteht eben auch eine Reibung, die am Ende produktiv ist. Und es führt zu einer besseren Kundenorientierung, einer besseren Sicht auf Gesellschaft und Märkte ... und letztlich auch zu einer höheren Zufriedenheit im Unternehmen. Gerade auch Mitarbeiterinnen fühlen sich besser repräsentiert und gesehen. Das führt auch zu einer Dynamik im Unternehmen. Jüngere Frauen streben viel selbstverständlicher in gewisse Positionen, wenn dort bereits Frauen sind. Deshalb ist es so wichtig, dass Frauen wie Sie beide auch sichtbar sind im Unternehmen.

FRAU DOHM, FRAU JÄGER, SEHEN SIE SICH ALS VORBILDER? UND IST ES IHNEN WICHTIG, SICHTBAR ZU SEIN?

KD: Mir ist das sehr wichtig. Ich hatte großes Glück in meinem privaten Umfeld. Meine Mutter war immer berufstätig. Mein Mann hat ebenfalls eine Mutter, die immer gearbeitet hat. Das prägt natürlich. Nicht jeder hat so ein unterstützendes Umfeld. Darüber hinaus ist die Volkswirtin in mir überzeugt, dass es in gewisser Hinsicht Verschwendung ist, wenn wir das Potenzial von Teilen der Bevölkerung – hier von talentierten, gut ausgebildeten Frauen – nicht vollumfänglich nutzen. Insofern bin ich, da wo es hilft, gerne Vorbild.

SJ: Mir ist es auch wichtig, Vorbild zu sein. Bei einer internen Veranstaltung unserer Gruppe „WoMen@Net“ habe ich von meinem Weg erzählt und den jüngeren Kolleginnen geraten: „Seid mutig, zeigt euch. Macht nicht nur die Arbeit im Hintergrund, sondern präsentiert sie auch. Stellt euch nach vorne. Das macht auch Spaß! Erst Recht, wenn

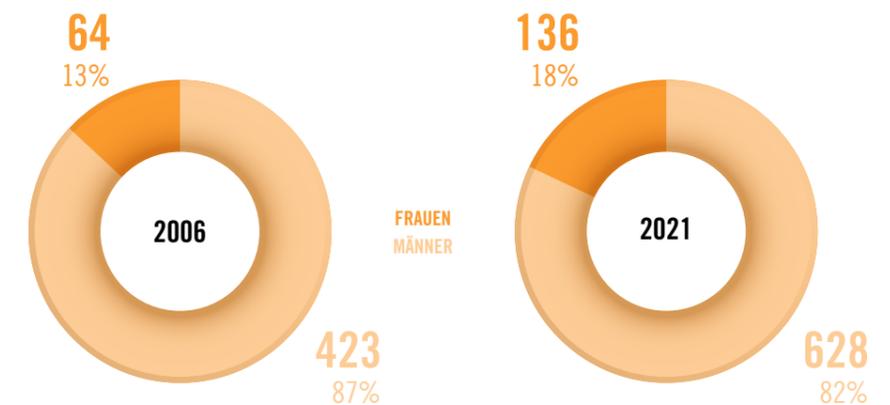
Förderer und Mentoren an meiner Seite, die meine Leistung gesehen und mein Potenzial erkannt haben.

KD: Das sind zwei entscheidende Punkte: Einmal, dass Frauen bewusster auf neue Felder im Unternehmen gehen. Raus aus der Komfortzone und rein in ein Wachstumsfeld, wo man etwas gestalten kann und sichtbar ist. Und der zweite Punkt ist das Finden eines Sponsors, der einen mitzieht, für interessante Rollen vorschlägt und für Wind unter den Flügeln sorgt. Die aktive Suche nach solch einem Förderer oder einer Förderin ist in meiner Wahrnehmung bei Frauen noch weniger entwickelt als bei Männern.

JETZT HABEN WIR ÜBER VORBILDER UND MENTOREN GESPROCHEN. BLEIBT NOCH DIE FRAGE, WELCHE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ZUKOMMT ...

WA: Das Commitment im Vorstand ist enorm wichtig. Die klare Botschaft, dass man zum Wohle des Unternehmens eine Veränderung erreichen will. Und für die braucht es natürlich eine entsprechende Zielsetzung, möglichst ambi-

Marktmanagement bei HORNBAACH



man damit Erfolg hat.“ Erfolg war auf meinem Weg auch ein wichtiger Faktor. Ich habe in meiner Laufbahn viele nachhaltig erfolgreiche und richtungsweisende Projekte im Unternehmen etabliert. Ich hatte zwischen 1996 und 2007 das Glück, alle Länder, in denen wir tätig sind, für meinen damaligen Sortimentsbereich Farben, Tapeten und Dekoration mit aufbauen zu können und dabei die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszubilden. Das hat sehr viel Spaß gemacht. Natürlich war es auch eine sehr herausfordernde Zeit, denn zeitweise waren es drei Jobs gleichzeitig. Aber ich hatte glücklicherweise immer

tioniert formuliert. Die Deutsche Bahn hat beispielsweise aktuell einen Frauenanteil von 21 Prozent und hat sich vorgenommen, 30 Prozent zu erreichen bis 2024. Die Botschaft nach innen ist klar: Jede Führungskraft muss schauen, was sie in ihrem Bereich dafür tun kann. Das muss aber auch von der Unternehmensspitze vorgelebt werden. Sonst wird es intern nicht ernst genommen und alle machen weiter wie bisher.

HERZLICHEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH! <<

RESSOURCENSCHONEND TRANSPORTIEREN

LEHREN EINES LEEREN LKW

Immer mehr Ware wird online bestellt, demzufolge wird immer mehr Ware verschickt. Um die hohe Nachfrage zu bewältigen und dabei möglichst wenig Energie zu verschwenden, muss die Logistik dahinter zeit- und kosteneffizient sein. Das hat Konsequenzen für Mitarbeiter und Kunden. Für die meisten ein unsichtbarer Prozess – aber im Sinne der Nachhaltigkeit ein ganz entscheidender. Eine Fahrt ins HORNBACH-Logistikzentrum Vilshofen. Oliver Lotz

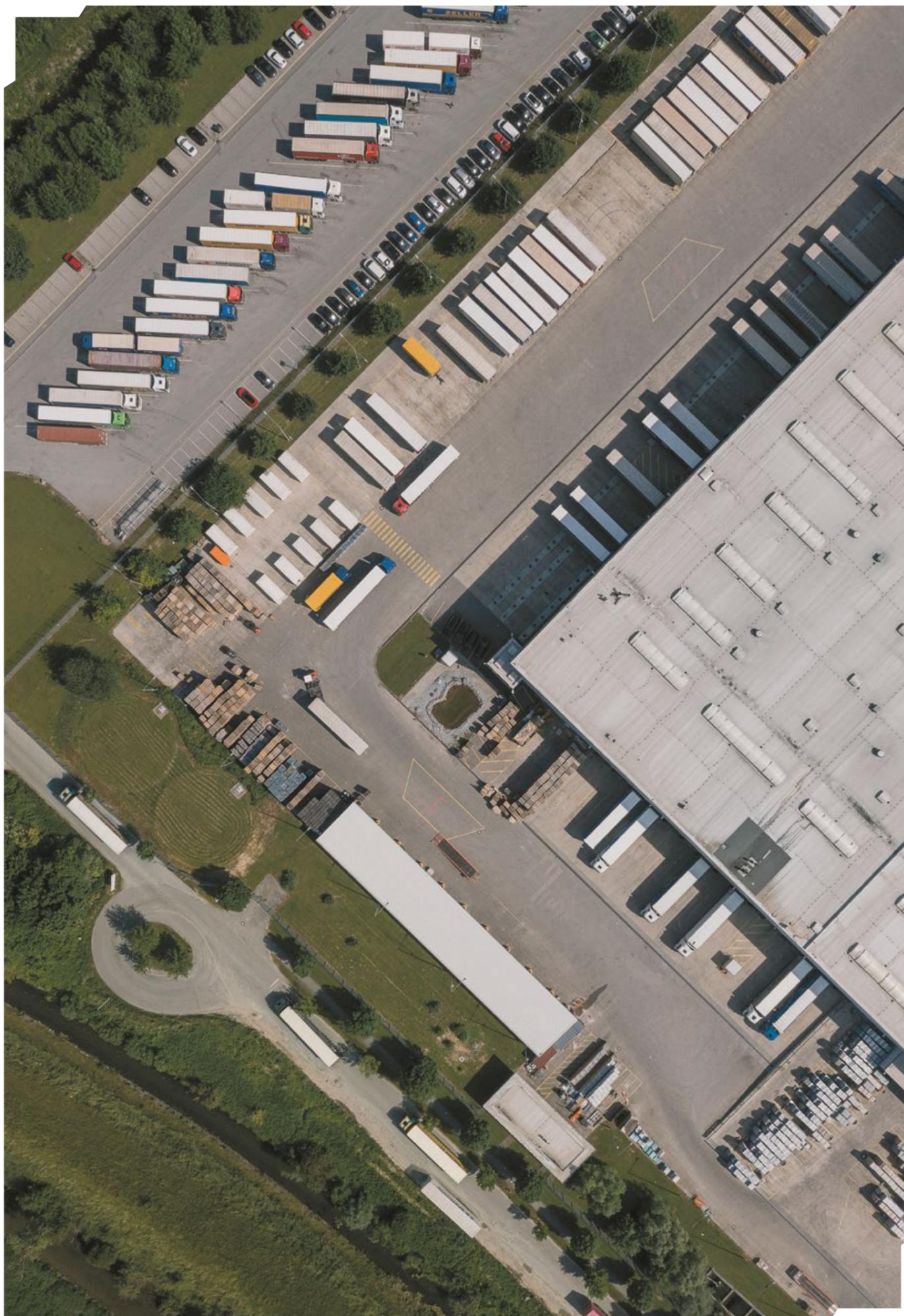
Fahrer spricht bayrisch“ steht auf der Fahrertür des weißen LKW. Als Andreas „Andal“ Juska an der Pforte seine Ladung anmeldet, versteht man auch, wieso: „Servas, habe die Ehre“, grüßt er niederbayrisch. Ein echter Kerl: breite Arme, breites Kreuz, breites Grinsen. Er liefert fast täglich ins HORNBACH-Logistikzentrum (LZ) Vilshofen – sein Lastzug ist einer von rund 90, die jeden Tag Ware liefern oder abholen. „Für mich ein super LZ. Die Leute sind freundlich, die Abfertigung geht schnell. Basst.“ Das Angebot für die Fahrer, mit Kaffee, Snacks oder einer schnellen Dusche ihre Wartezeit zu verkürzen, nutzt Andal nicht. Er wohnt im Nachbarort.

Rückwärts an die Laderampe angedockt, bleibt er im Fahrerhaus sitzen, während ein Mitarbeiter des LZ mit faszinierender Präzision den Anhänger entlädt. In weniger als einer Stunde stehen die 40 Paletten im WE, dem Wareneingang. Jetzt sortieren die Kolleginnen und Kollegen Paket um Paket nach Zielort. Im schlimmsten Fall sind die 30 Kartons auf der Palette für 30 verschiedene Märkte. Davon und von der Grob- und Feinkontrolle – ob Anzahl und Artikel stimmen oder Verpackungen beschädigt sind – bekommt Andreas Juska nichts mit. Er verstaut seine Spanngurte, grüßt noch die Jungs an der Pforte und fährt

an der schier endlosen Halle vorbei Richtung Autobahn. Dann ist Andal nur noch ein erledigter Auftrag auf der heutigen To-do-Liste.

Das HORNBACH-Logistikzentrum im bayrischen Vilshofen umfasst 30.000 Quadratmeter Hallenfläche. Dass auf so einem Areal nicht nur viel Ware von A nach B transportiert, sondern auch jede Menge Energie ge- und verbraucht wird, leuchtet ein. Wie passt Nachhaltigkeit dann zu einem Logistikzentrum? Bestens. Denn auch, wenn die alten Hallendächer aus Traglastgründen ohne Solarzellen auskommen müssen, werden das künftig gebaute Dächer können. Dazu kommen Elektro- und Gasstapler, eine ausgefeilte Lüftungstechnik, und neben den bewährten HORNBACH-Wertstofflinern eine spezielle Resteverwertung: Kartonverschnitt und Umverpackungen werden zu Füllmaterial geschreddert, Holzabfälle verbrennen künftig in der Kombiheizung.

Die sorgt im Winter dafür, dass alle Bereiche – von der Haupthalle über das Regionallager und die Verwaltung bis zum Direktversandzentrum – angenehm temperiert sind. Nur die offene Kalthalle für das Lang- und Sperrgut kommt ohne aus. Hier lagert quasi alles, was nicht auf einer Standardpalette Platz findet. Das spart enorm Energie. Dazu





Links: Andreas Juska ist Stammgast im LZ Vilshofen. Die Wartezeit auf dem Parkplatz überbrückt er mit Filmen oder Büchern.

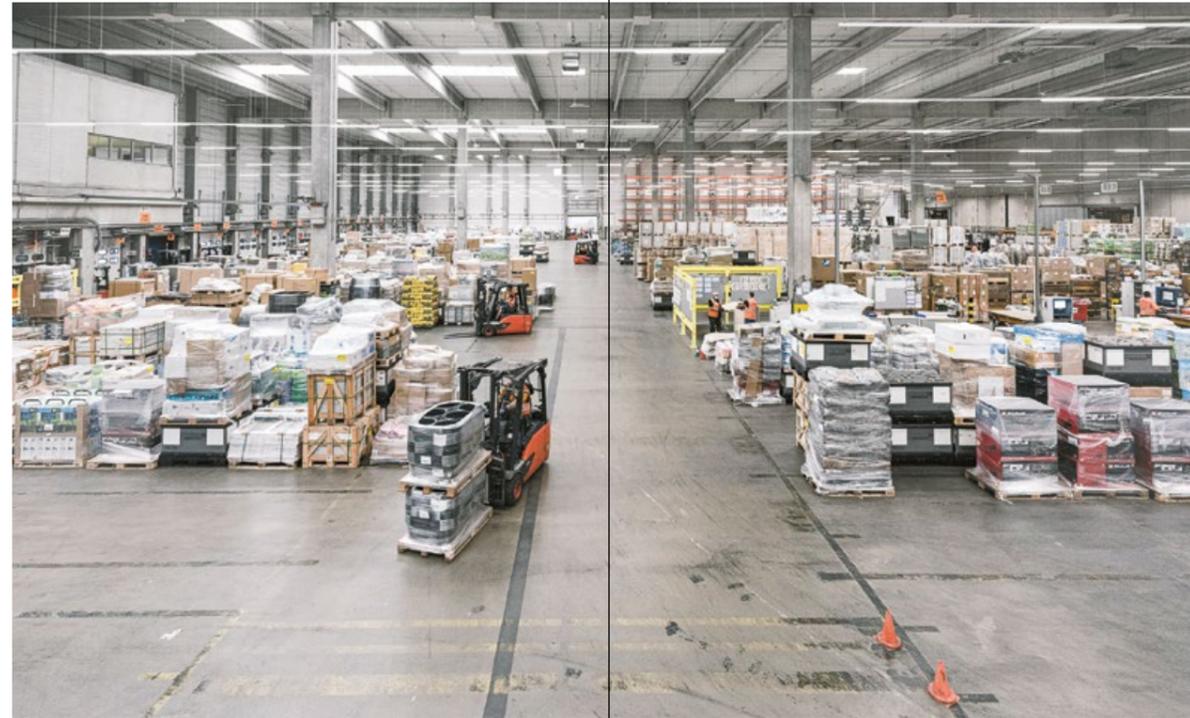
Mitte: Bis zu 70 Stapler sind gleichzeitig in Vilshofen unterwegs. Die Fahrwege gleichen einer perfekt eingespielten Choreografie.

Rechts: Die robusten Falboxen sind in weniger als einer Minute aufgebaut. In drei Jahren musste noch keine ausgetauscht werden.

kommt, dass Warenein- und ausgang an einer Stelle sind und die Stapler dadurch kurze Wege fahren. Weniger Verbrauch und schnellere Abfertigung. Das ist bei der Standardware nicht möglich: Auf einer Seite docken Lieferanten wie Andal zur Entladung an. Auf der anderen Hallenseite stehen unzählige Paletten im Warenausgang in eingezeichneten Zonen. Jede Zone steht für einen HORNBACH-Markt, der von hier beliefert wird. Dazwischen surren Elektro-Gabelstapler über abgenutzte gelbe Streifen auf dem Boden und setzen das kostbare Handelsgut von links nach rechts. Im Schnitt wechseln so 1.800 Paletten pro Tag ihren internen Standort.

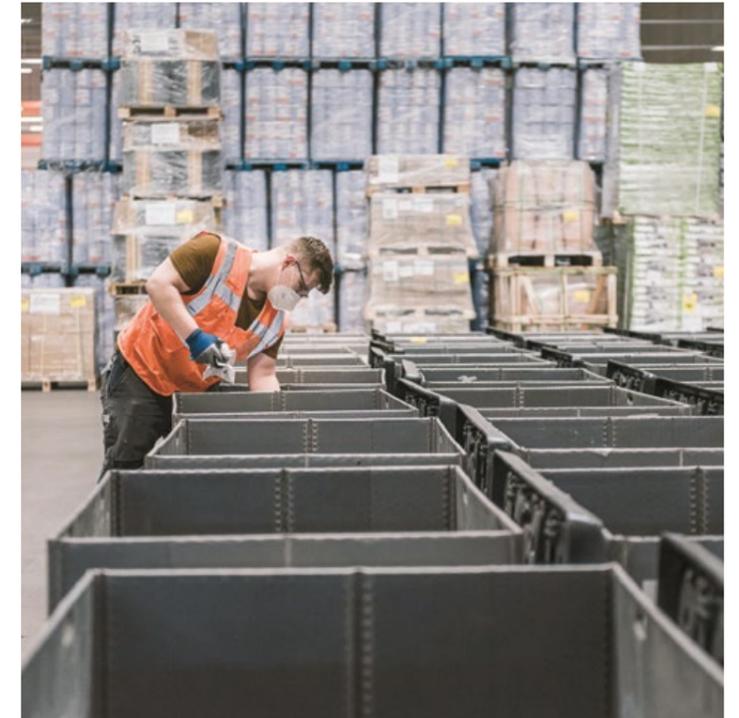
PLANBAR IST: ES IST NICHTS PLANBAR.

Leiter des LZ Vilshofen ist seit 2016 Karl-Heinz Spandl. Er strahlt genau die Ruhe aus, die man im ganzen Betrieb und bei den 145 Mitarbeitern spürt. Spandl war früher in der hektischen Automotive-Branche und weiß, welchen Herausforderungen seine Leute ge-



genüberstehen. „Das Schwierigste für uns ist die Planbarkeit. Meist wissen wir erst am Vortag gegen 13 Uhr, was uns am nächsten Tag erwartet. Dabei gibt es enorme Schwankungen“, sagt er kritisch. „Auf einmal hast du zusätzlich 50 Prozent der Menge im Haus – da braucht es neben einer guten Organisation vor allem ein top Team.“

Deshalb wechseln die Mitarbeiter auch ständig ihre Aufgaben, arbeiten im WE, Direktversandzentrum oder Regionallager. „Die Querqualifizierung ist mit ein Schlüssel für unseren Erfolg“, fasst Spandl die Einsatzvielfalt zusammen. „Denn LZ ist nicht gleich LZ. Im Cross Docking steht die Ware maximal zwei Tage bei uns. Im Regionallager, wo auch ganze Übersee-Container ankommen, liegt sie auch mal eine Saison.“ Letzteres bietet Platz für 22.000 Paletten und ist ein internes Superregal-Labyrinth. Die Fahrerkabinen der science-fiction-ähnlichen Stapler fahren bis in sechs Meter Regalhöhe mit. Jährliches Abseiltraining inklusive.



HOCHSTAPELN ERWÜNSCHT

Spricht man über Nachhaltigkeit, fallen einem Aspekte wie Energie oder Umwelt ein. Bewegt man sich aber im Logistikzentrum, wird schnell klar – der wirkliche big player ist ein anderer: FTL. Full Truck Load. Das klingt nicht nur nach Heavy Metal, das ist es auch wortwörtlich. Denn nur, wenn ein Lastzug voll beladen ist, kann er nachhaltig unterwegs sein. Wobei voll beladen nicht heißt, dass der Trailer bis unters Dach vollgestopft sein muss. Wenige, schwere Paletten mit Fliesen oder Steinen nehmen nicht viel Platz weg, lassen beim Gesamtgewicht des LKWs aber fast keinen Raum für andere Ware.

Das Problem dabei: Fast jedes Produkt hat andere Maße, oft lassen sich Artikel nicht stapeln. Dann greifen die Vilshofener zu Falboxen. Unscheinbare graue Kisten, die einen halben Kubikmeter unterschiedlichster Formen und Artikel in sich aufnehmen können. Deckel drauf – stapelbar. Aufgebaut passen drei Boxen übereinander in einen Trailer.

Leer und gefaltet viermal so viele. Oder Paletten, die mit aufsteckbaren Holzrahmen zu einer praktischen Kiste umfunktioniert werden. Deckel drauf – stapelbar. Sie wissen schon: FTL.

Das gleiche Prinzip wie ein Getränkekasten. Die Flaschen allein sind rund, unten breit und oben schmal. Sie lassen sich schlecht stapeln. In den Kasten gepackt, passen problemlos etliche übereinander. „Je besser wir den LKW packen können, desto weniger müssen fahren, desto ressourcenschonender und kosteneffizienter das Ganze“, erklärt



KARL-HEINZ SPANDL
Leiter Logistikzentrum
Vilshofen

„Plastik nutzen wir nur noch als Füllmaterial bei der Verpackung von Gefahrgut oder sensiblen Waren. Und auch das stellen wir demnächst auf geschredderte Kartonreste um.“

Karl-Heinz Spandl. „Aus 45 Ladungen, die angeliefert werden, machen wir 27, die rausgehen. Nur durch die richtige Auslastung.“ 55 Paletten so anzuordnen, dass der Laderaum bestmöglich genutzt wird, ist wie Tetris mit Stapler. Und eine echte Kunst. Im Direktversandzentrum, aus dem die Ware ohne Umwege zum Kunden gelangt, steht eine Maschine, die genau das kann: passgenau packen. Wer zu Hause schon einmal vier neue Batterien in einem Karton der Größe Kühlschrank geliefert bekam, dem geht hier das Herz auf. Per 3D-Scanner vermisst die Maschine den Artikel millimetergenau und fertigt einen maßgeschneiderten Karton-Anzug dafür an. So gibt es keine überflüssige Luft im Karton, also keine Platzverschwendung. Heißt wiederum mehr Kartons im LKW, weniger LKW unterwegs. Sie wissen schon: FTL.

NACHHALTIGKEIT IM VERBORGENEN

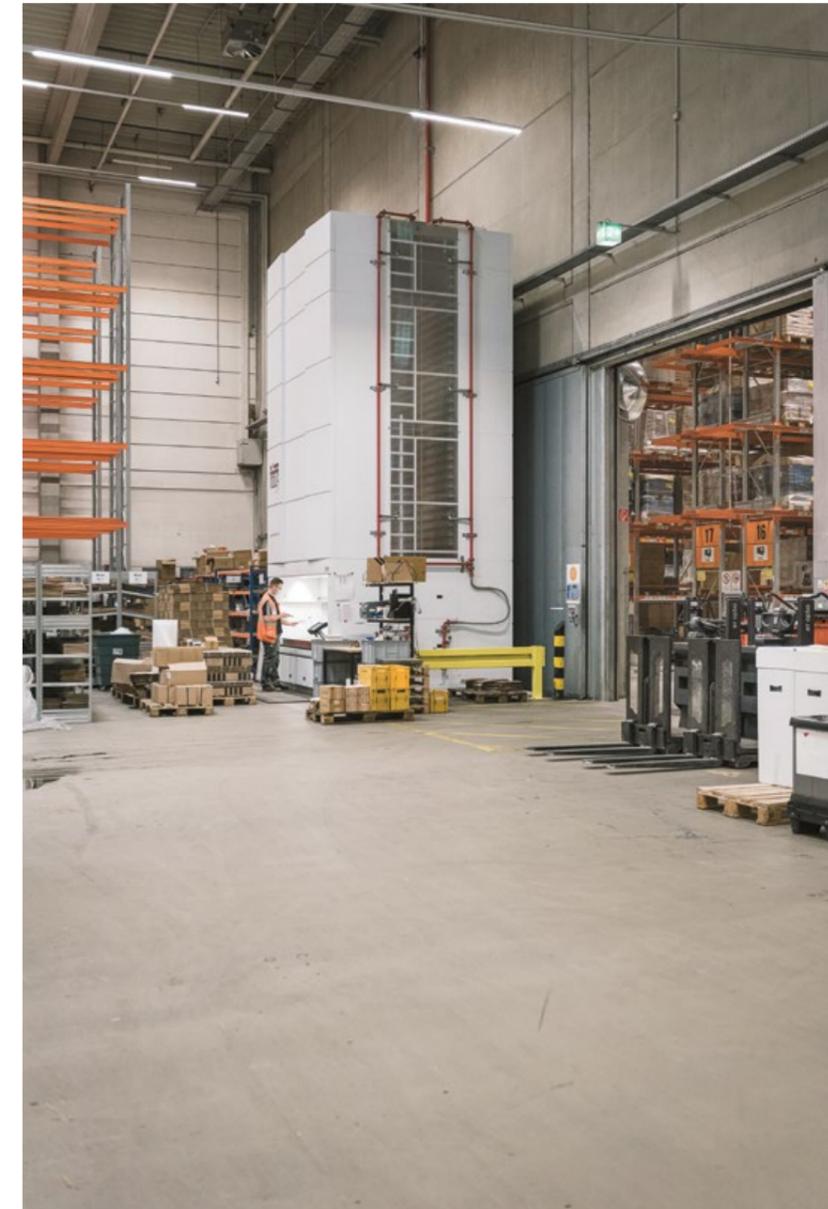
Aber nicht auf jedem Arbeitsschritt steht in großen Lettern NACHHALTIGKEIT. Und

dennoch ist sie vorhanden: Parkett- und Laminatmuster sind platzsparend auf wenigen Quadratmetern gebündelt. Ersatzteile sammelt ein Mitarbeiter an einem riesigen Liftregal ein. Per Knopfdruck fährt die richtige Schublade nach unten, ein Handgriff und der Artikel ist bereit für den Versand in alle neun HORNBAACH-Regionen. Das spart nicht nur Platz, sondern vor allem zeitaufwendige Laufwege in Sicherheitsschuhen und daraus resultierende Fußschmerzen. Tierfutter, dessen Verpackung beschädigt ist, spenden Spandl und sein Team dem örtlichen Tierheim.

Alles bestens in Vilshofen also? Leiter Karl-Heinz Spandl drückt auf die Euphoriebremse: „Wir haben noch einen weiten Weg vor uns, gerade in der Lieferanten-Entwicklung. Ein Projektteam kümmert sich aktuell darum, wie wir auch beim Lang- und Sperrgut von den Kartonagen wegkommen und nachhaltigere Mehrweg-Transportmittel nutzen können. Die bieten dann auch gleichzeitig eine bessere Stapelfähigkeit.“ Sie wissen schon. «

Unten: Full Truck Load in Perfektion. Jeder Karton ist nur so groß wie er sein muss.

Rechte Seite: Rund 1.000 Artikel auf fünf Quadratmetern Grundfläche. Der Lagerlift punktet mit seinen neun Metern Höhe.



DIE VISITENKARTE DES HAUSES



Einladend, freundlich und pflegeleicht soll er für die meisten Menschen sein: der Vorgarten. Er soll Besucher willkommen heißen und Spaziergänger im Vorübergehen begeistern. Der Trend geht ganz klar in Richtung „Wohlfühlparadies für Insekten“.

Anna Krall, Illustration Tim Linnebach

Die große Mehrzahl an Ein- und Mehrfamilienhäusern in Europa verfügt über eine vorgelagerte Grünfläche. Viele dieser unbebauten Flächen werden von ihren Besitzern liebevoll gestaltet, denn sie dienen nicht zuletzt als Visitenkarte des Hauses. „Bei der Gestaltung der Vorgärten verstärkt sich in den letzten Jahren der Trend zum sogenannten Hausbaum“, erklärt Jutta Hüll, die bei HORNBACH als Konzerneinkaufsleiterin auch für die Sortimentsgestaltung innerhalb der Gartencenter verantwortlich ist. Als Hausbaum dienen sowohl große Bäume wie Platanen als auch solche, die sich durch Formschnitte klein halten lassen wie Trompetenbäume. Um sie herum finden Gräser und Stauden im Vorgarten ihren Platz. „Diese Art der Gestaltung kennen viele vielleicht noch von früher: Da stand neben diesem Baum im Vorgarten auch noch eine Bank und die Bewohner konnten sich von Vorgarten zu Vorgarten ganz in Ruhe mit ihren Nachbarn unterhalten“, erläutert Jutta Hüll. Die ausgewogene Bepflanzung des Vorgartens mit größeren und kleineren Pflanzen, von denen zu jeder Jahreszeit eine Auswahl auch



blüht, bringt Farbe und Leben in den Garten. Für Insekten bietet diese Gestaltungsart reichlich Nahrung und Wohnraum. Außerdem kann der Boden durch die Bepflanzung Regenwasser sehr gut aufnehmen und helfen, die Temperatur an heißen Tagen zu regulieren.

„Bei HORNBACH beobachten wir, dass unsere Kundinnen und Kunden immer sensibler werden für die Themen Klimawandel und Artenvielfalt. Deshalb möchten wir dabei unterstützen, dass sie ihr eigenes ‚Wohlfühlparadies für Insekten‘ umsetzen können“, erklärt Jutta Hüll. Neben dem Floraself-Qualitätssiegel, das die Einhaltung von ökologischen und sozialen Standards innerhalb der Pflanzenaufzucht gewährleistet, verzichtet HORNBACH bei seinen Floraself-Pflanzen komplett auf den Einsatz von Glyphosat und die Verwendung bienengefährdender Neonicotinoide. „Auch bei den Erden und Düngern hat sich viel getan: Mit dem Sortiment von Floraself Nature können unsere Kunden auf naturnahe Produkte in Gärtnerqualität zurückgreifen“, so Jutta Hüll. ◀◀



DER BODEN

Lehmig, sandig, tonig. Erden sind in ihrer Beschaffenheit ganz verschieden und bieten deshalb immer Vor- und Nachteile für verschiedene Pflanzenarten. Je nach Bedarf stehen den Hobbygärtnern entsprechende Erden im HORNBACH-Gartenmarkt zur Verfügung, um den Boden für die Pflanze aufzubereiten. Allen Böden gemein ist jedoch, dass dort eine Vielzahl an Mikroorganismen wie Bakterien oder Pilzen leben. Sie sind wichtig für die Humifizierung und Mineralisierung des Bodens. Sie teilen sich diesen Lebensraum mit den Larven von Insekten oder Milben, Asseln und Regenwürmern.

DIE BIENE

Jahr um Jahr leisten Bienen einen immens wichtigen Beitrag: Beim Sammeln ihrer eigenen Nahrung fliegen sie von Blüte zu Blüte und bestäuben so unsere Pflanzen. Ohne diese kostenlose Leistung der Natur gäbe es kaum Obst und Gemüse für uns Menschen. Wichtig ist deshalb, dass Wild- und Honigbienen auch in unseren Gärten ausreichend Blütenstaub, Nektar oder Honigtau finden. Bei der Auswahl der Pflanzen sollte deshalb der Fokus auf weniger gefüllten Blüten und offenen Staubkelchen liegen. Neben Akelei oder Lavendel eignet sich eine Vielzahl weiterer Pflanzen.

DIE NÜTZLINGE

Mit der richtigen Bepflanzung ziehen auch Nützlinge im eigenen Vorgarten ein: Marienkäfer, Schweb- oder Florfliegen. Die ernähren sich wie Bienen auch von Nektar und Pollen. Ihre Larven wiederum vertilgen massenhaft Schädlinge wie Blattläuse. Und sollten die Schädlinge doch einmal in der Überzahl sein, bietet HORNBACH mit dem Nützlinge-Sortiment von Neudorff Pflanzenschutz auf ganz natürliche Weise an.

DIE BEWÄSSERUNG

Eine Gießkanne ist vor allem dann praktisch, wenn Blumentöpfe mit Wasser versorgt werden sollen. Das mühsame Schleppen in die Blumenbeete erspart uns der Gartenschlauch. Doch trotz seiner verschiedenen Aufsätze und Verlängerungsmöglichkeiten kommt auch er an seine Grenzen. Seit einigen Jahren liegen Schläuche zur Tröpfchenbewässerung im Trend. Sie werden dauerhaft in den Beeten verlegt und versorgen die Pflanze nah am Wurzelwerk mit dem notwendigen Wasser. Eine Hilfe dabei kann ein Bewässerungscomputer sein, der über Funk mit einem Erdfeuchte-Messgerät verbunden ist. Die Steigerung dazu ist nur noch: die smarte Gartenbewässerung via App oder Sprachbefehl, die die Pflanzen vollautomatisch (oder adhoc bei Bedarf) mit der richtigen Menge Wasser versorgt. So wird Verschwendung minimiert.



DIE PFLANZE

Verschiedene Farben und Formen der Pflanzen bringen Leben in den Garten. Sie sehen dabei nicht nur gut aus, sondern dienen den Insekten als Nahrung. Für HORNBACH steht aber auch die naturnahe Auf- und Anzucht der Pflanzen im Vordergrund: Das Floraself-Gütesiegel garantiert hierbei, dass diese Pflanzen unter Einhaltung strenger Umwelt- und Sozialstandards produziert werden. Überprüft wird die Einhaltung von anerkannten Zertifizierungssystemen wie Global G.A.P., Swiss Gap oder MPS.

Das Floraself-Qualitätssiegel gibt den HORNBACH-Kunden Orientierung und Sicherheit, denn alle HORNBACH-Pflanzen müssen eine einwandfreie Gärtnerqualität aufweisen, also sehr hochwertig sein. Außerdem geht HORNBACH bei seinen Anforderungen sogar noch einen Schritt weiter, als die Zertifizierungssysteme fordern: Bei der Anzucht der Floraself-Pflanzen dürfen keine bienengefährdenden oder umstrittenen neonicotinoidhaltigen Pflanzenschutzmittel eingesetzt werden.

DER SCHMETTERLING

Schmetterlinge sind etwas anspruchsvollere Gartenbesucher als Bienen. Aber auch für sie sind ungefüllte Blüten ertragreicher als gefüllte. Im Sommer finden Schmetterlinge meistens problemlos und üppig Nahrung. Im Frühling und im Herbst ist das etwas schwieriger, obwohl sich Steinkraut und Blaukissen zu Beginn der Gartensaison sowie Sonnenhut und Fetthenne zum Ende der Gartensaison sehr gut eignen.

DER DÜNGER

Auch Pflanzen brauchen eine ausgewogene Ernährung. Stoffe wie Kalium, Kalzium, Magnesium und Schwefel sind Hauptnährstoffe, die auf keinen Fall fehlen dürfen. Fehlt doch etwas, ist die Pflanze in ihrer Entwicklung gehemmt und stirbt im schlimmsten Fall ab. Floraself Nature bietet eine große Auswahl naturnaher Dünger, die Wachstum und Widerstandskraft der Pflanzen im eigenen Garten unterstützen. Allerdings bieten sich zum Teil auch einfache Hausmittel an: Kaffeesatz, das Wasser abgekochter Kartoffeln oder ein Sud aus Brennnesseln bieten ebenfalls wichtige Nährstoffe für Pflanzen im Topf oder Gartenpflanzen.

SCHADSTOFFFREIE WOHNWELT

DIE ENTDECKUNG DES GESUNDEN WOHNENS

Die Corona-Pandemie zwang uns mit Lockdowns, Homeoffice-Pflicht und Bleibt-zu-Hause-Botschaften in den letzten Monaten für die meisten Stunden des Tages in unsere häusliche Umgebung. Der Rückzug ins Private befeuerte nicht nur die Lust am Heimwerken und Selbermachen, sondern ändert auch unseren Blick, unsere Beziehung zu unserem eigenen Zuhause. Dabei geht es weniger um kuschelige Trends wie Hygge und Cocooning, sondern vielmehr um die fundamentale Frage: Wie fühle ich mich wohl und sicher? Der Aspekt der (Wohn-)Gesundheit spielt dabei eine nicht unerhebliche Rolle.

Vanessa Herget

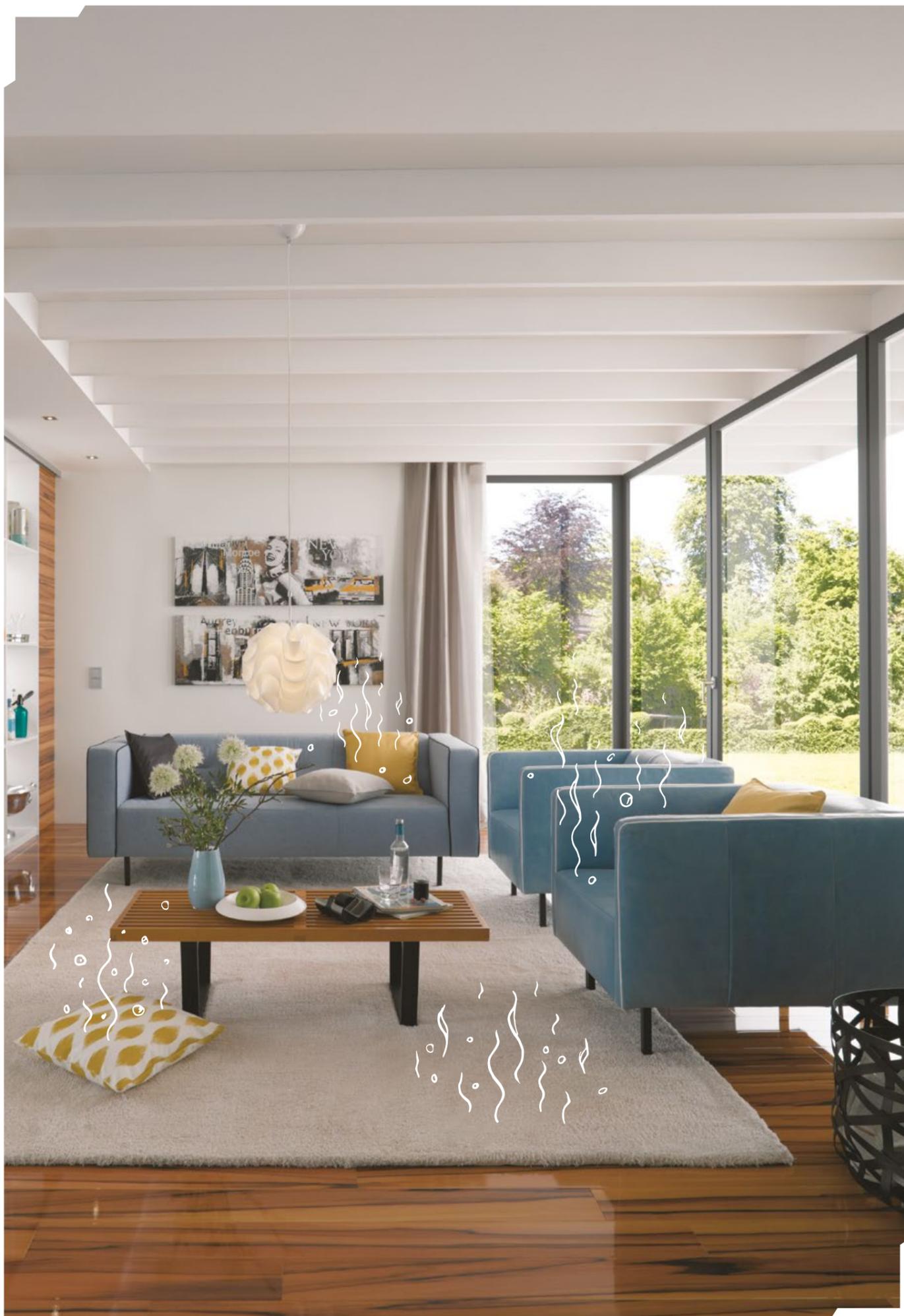
Die allermeisten Menschen verbringen den Großteil ihres Tages in geschlossenen Räumen. Doch nicht überall fühlen wir uns gleich wohl. Es gibt eine ganze Reihe von Faktoren, die unser Wohlbefinden in einem Raum beeinflussen, dieses steigern oder uns im umgekehrten Fall sogar krank machen können. Symptome wie Kopfschmerzen, Übelkeit, Allergien und Konzentrationsstörungen sind keine Seltenheit – und vermeidbar, wenn man weiß, wo man suchen muss.

Häufigste Verursacher von körperlichen Beschwerden und Unwohlsein in einem Raum: Schadstoffe in der Luft. Bleiben diese über längere Zeit in der Raumluft enthalten, kann dies gesundheitliche Folgen haben. „Grundsätzlich emittieren alle Materialien, von Harzen aus Hölzern bis zu Duftstoffen aus ätherischen Ölen. Das ist etwas ganz Natürliches und grundsätzlich erst einmal auch nicht schlimm“, erklärt Andreas Back, Leiter Qualitätsmanagement und Umwelt der HORNBACH Baumarkt AG. „Interessant wird es, wenn man die Luftwechselrate in die Betrachtung mit einbezieht.“ Und diese hat sich in vielen Räumen dank besserer Dämmung und luftdichter Fenster in den letzten Jahren drastisch verringert. „Können Schadstoffe aus der

Luft nicht mehr ausreichend abtransportiert werden, steigt die Gefahr, Allergien oder Krankheiten auszubilden“, so Back.

WENN DIE EIGENEN VIER WÄNDE KRANK MACHEN

Die Liste potenzieller Schadstoffquellen ist erschreckend lang. Neben den physikalischen Schadstoffen wie Lärm, Feuchte und Elektromog, gibt es noch die biologischen und die chemischen Schadstoffe. Zu den biologischen Schadstoffen zählen Hausstaubmilben, Schimmel und Bakterien. Beeinträchtigen Hausstaubmilben vor allem Allergiker, kann ein Schimmelbefall für jedermann gefährlich werden. Er entsteht dort, wo sich Feuchtigkeit sammelt und schlechte Lüftungsbedingungen herrschen. Meist ist er mit dem bloßen Auge nicht erkennbar. Chemische Schadstoffe stecken oft in den verwendeten Baustoffen, Ausbauprodukten und Möbeln eines Raumes. Zu ihnen gehören in den schlimmsten Fällen Asbest, Pestizide wie Pentachlorphenol (PCP) und flüchtige organische Verbindungen (VOC), die in Klebern, Farben und Bodenbelägen vorkommen können. Ob und wie stark eine Person auf Schadstoffe reagiert, ist individuell sehr unterschiedlich.





Oben: Bei der Renovierung und beim Neubau sollte man die Produkteigenschaften der verwendeten Materialien genau unter die Lupe nehmen.

Rechte Seite: Heute gibt es eine ganze Reihe an Farben und Putze, für die der Aspekt der Wohnge-sundheit eine zentrale Rolle spielt.

Vorherige Seite: Schadstoffe sind nicht immer auf den ersten Blick erkennbar – was sie für unsere Gesundheit besonders gefährlich macht.

WANN ALSO GILT EIN RAUM ALS WOHNGESUND?

Vereinfacht gesagt: Wenn die emittierenden Schadstoffe in möglichst großem Umfang reduziert werden konnten. Wir erinnern uns: Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Luftqualität bzw. der Luftwechselrate zu. Durch regelmäßiges Lüften werden Schadstoffe wie Kohlenstoffdioxid (CO₂) und sonstige Ausdünstungen aus Lacken, Möbeln und Gegenständen gegen frische, sauerstoffreiche Luft ausgetauscht. Außerdem wird durch das Lüften die Luftfeuchtigkeit im Raum reguliert. Auch Pflanzen können zur Verbesserung der Raumluft beitragen, indem sie Kohlendioxid effektiv in Sauerstoff umwandeln, zum Teil gefährliche Schadstoffe aus der Luft filtern und die Luft mit Feuchtigkeit anreichern. Ihre Blätter sorgen zudem für eine angenehme Raumakustik.

Ob wir uns in einem Raum wohlfühlen, hängt jedoch nicht alleine vom Grad seiner Schad-

stoffbelastung ab. Auch Licht, Farbe und Akustik tragen zu Wohlbefinden und Entspannung bei – und diese werden zwischenzeitlich als wichtige Bausteine einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von Gesundheit gesehen.

GUT FÜR DIE UMWELT, GUT FÜR MICH?

Seit einigen Jahren schon begleiten uns – auch und gerade beim Thema Bauen und Renovieren – Nachhaltigkeitstrends. Konsumenten achten verstärkt darauf, Produkte zu kaufen, die umweltfreundlich hergestellt und entsorgt werden können. Bauherren setzen auf natürliche Materialien und nachwachsende Rohstoffe. Neben Nachhaltigkeitsaspekten rückt aber auch das Thema Gesundheit stärker in den Fokus. Laut der „OTTO Trendstudie zum ethischen Konsum“ 2020 ist für 72 Prozent der Deutschen eine nachhaltige Lebensweise der Schlüssel für die eigene Gesundheit. Doch sind natürliche oder nachhaltige Produkte auch immer die beste Wahl, wenn



werden kann. Das ist die nachhaltigere Variante wie übrigens auch der Eimer, in dem die Naturweiss verkauft wird, der aus recyceltem Kunststoff (Rezyklat) besteht.“

EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE

Gesundheitsbewusstsein und grünes Gewissen schließen sich also nicht aus. „Die Erfahrung der Pandemie lehrt uns, dass unser individuelles Wohlergehen untrennbar mit unserer Umgebung zusammenhängt – und damit auch nicht losgelöst von der Gesundheit unseres gesamten Planeten betrachtet werden kann“, bringt es Corinna Mülhausen, Trend- und Zukunftsforscherin, in einer aktuellen Studie des Zukunftsinstituts zum Thema Gesundheit auf den Punkt. Wenn das keine guten Aussichten sind – für unsere Gesundheit und unser Klima. ◀◀

TIPPS FÜR EINE WOHN- GESUNDE RAUMGESTALTUNG

- Auf wohngesunde Baustoffe und Materialien setzen, baubiologisch bedenkliche oder toxische Stoffe gänzlich vermeiden.
- Naturfarben, Klebstoffe und Lacke auf Pflanzenbasis ohne Lösungsmittel und mit geringem Anteil flüchtiger organischer Verbindungen (VOCs) auswählen.
- Ob Korkboden, Parkett, umweltverträglicher Vinylboden oder Teppichboden aus Recyclingmaterial – die Auswahl an wohngesunden und ökologischen Bodenbelägen ist riesig.
- Zertifikate, die emissionsarme Artikel und deren positive Eigenschaften offiziell ausweisen, verschaffen Orientierung bei der Suche nach wohngesunden Produkten. Die bekanntesten Zertifikate in Deutschland sind der "Blauer Engel" sowie das bei HORNBACH viel verwendete "eco-INSTITUT".
- Mit Vorhängen, Teppichen aus Naturfasern und Kissen für eine ausgewogene Raumakustik sorgen.
- Sogenannte wohngesunde Pflanzen für Raumluft und Akustik in den Wohnraum integrieren.
- Auf ausreichendes und richtiges Lüften achten.
- Für möglichst viel natürliches Licht sorgen.

es um die Wohngesundheit geht? Pauschal ließe sich das am ehrlichsten mit einem klaren „Jein“ beantworten. Ökologisch und nachhaltig ist nicht immer direkt wohngesund. Und wohngesund ist nicht immer auch ökologisch und nachhaltig. Menschen können Allergien auf Inhaltsstoffe natürlicher Materialien ausbilden und auch ökologisch produzierte Tapeten sind nicht vor Schimmelbefall gefeit. Trotzdem ist die Vermutung, dass bei ökologischen, natürlichen Produkten der Anteil an Schadstoffen insgesamt niedriger ist, nicht ganz von der Hand zu weisen.

Dass Wohngesundheit und Nachhaltigkeit durchaus Hand in Hand gehen können, zeigt das Beispiel der Farbe HORNBACH Naturweiss. Diese speziell für gesundheitlich sensible Personen und Allergiker entwickelte Farbe ist frei von Reizstoffen, Löse- und Konservierungsmitteln. Ab Herbst kann die „wohngesunde“ Farbe zusätzlich mit nachhaltigen Aspekten aufwarten. „Das für die Herstellung der Farbe verwendete Bindemittel wird nicht wie herkömmliches Bindemittel aus Rohöl, sondern aus erneuerbaren Rohstoffen hergestellt“, erklärt Heiko Drieß, zuständiger Merchant. „Die BASF hat ein Verfahren entwickelt, bei dem Biomethan, das aus organischen Rohstoffen gewonnen wird, für die Produktion des Bindemittels genutzt

VERWERTUNG VON
ABBRUCHABFÄLLEN

WERTVOLL BIS GIFTIG



Bauabfälle machen einen wesentlichen Teil des gesamten Abfallaufkommens aus. Ein großer Teil davon kann jedoch als Rohstoff wiederverwendet werden – vorausgesetzt, auf der Baustelle wird sauber getrennt. Gesetzesinitiativen auf europäischer Ebene könnten der Wiederverwertung von Baumaterialien künftig neuen Schub verleihen. Anne Spies

Wer ein altes Haus gekauft oder geerbt hat, steht vor einer schwierigen Entscheidung: Lohnt sich eine Sanierung oder ist die Immobilie ein Fall für die Abrissbirne? Auch Linda und Ralf Schmidt haben sich diese Frage gestellt. Ihr Haus im rheinlandpfälzischen Knittelsheim wurde im Jahr 1955 von Ralfs Großvater selbst erbaut. Als Schreiner kannte er sich aus und hat offenbar solide Arbeit geleistet. „Die Bausubstanz ist gut, daher kam ein Abriss für uns nicht infrage“, erzählt Ralf Schmidt. Allerdings müssen die Dämmung und das Heizungssystem komplett erneuert werden. Außerdem soll eine Wand versetzt werden. Das Dach war eigentlich in Ordnung, die Balken entsprachen aber nicht mehr der DIN-Norm. Daher muss es nun ebenfalls vollständig ersetzt werden. Wie damals der Großvater, legen die Schmidts selbst Hand an. Im November 2020 beginnen sie mit den Abbrucharbeiten. Tapeten, Holzvertäfelung, Innenwände, die alte Dämmung aus Styropor und Strohmatte, Glaswolle im Dach – alles muss raus. Die Einfahrt zum Haus ist zugestellt mit drei pinken Containern. Zwei Container für Bauschutt, von denen der eine bereits mit Betonsteinen und Mörtel gut gefüllt ist, dahinter ein Container für den Restmüll. An der Hauswand wächst ein Haufen mit alten Heizungsrohren und sonstigen Metallabfällen, der regelmäßig vom Schrotthändler vor Ort mitgenommen wird. Zwei Container mit Holz wurden bereits abgeholt. Bis die Sanierung beendet ist, werden wohl noch einige dazukommen.

231 MILLIONEN TONNEN ABFÄLLE

Tatsächlich machen Bau- und Abbruchabfälle mehr als die Hälfte des Abfallaufkommens in Deutschland aus – rund 231 Millionen Tonnen waren es laut dem Statistischen Bundesamt im Jahr 2019, also 2,7 Tonnen pro Kopf. Die gute Nachricht: Ein Großteil dieses Materials – 87 Prozent – wird wiederverwertet. Damit das funktioniert, ist es wichtig, die Abfälle sauber zu trennen. Im Zweifelsfall hilft hier auch der beauftragte Containerdienst gerne weiter. Die pinken Container vor Linda und Ralf Schmidts Haus gehören Michael Kuhn, der mit seinem Unternehmen im Nachbarort Bellheim ansässig ist. Sein Hauptgeschäft macht er mit Gewerbekunden, aber auch jeder private Bauherr in der Südpfalz kann seine Dienste in Anspruch nehmen. Rund 200 Container hat er derzeit im Einsatz.

„Für die Kunden lohnt es sich allein schon wegen der Kosten, die Mülltrennung ernst zu nehmen“, erklärt Michael Kuhn. Schließlich kostete die Entsorgung von Restmüll ein Vielfaches mehr als die Entsorgung von Bauschutt, der nach der Wiederaufbereitung als Baumaterial wiederverwendet werden kann. Michael Kuhn selbst hat den Hof seines Containerdienstes mit Gabionen aus Bauschutt umzäunt. „Das ist ökologischer und günstiger, als Natursteine von weit her heranzukarren, außerdem sieht es durch den Materialmix interessant aus“, findet er. Auch Altholz kann – sofern es nicht behandelt oder gestrichen

ABFALLARTEN

Bodenaushub besteht in der Regel aus natürlichem Material wie Erde, Sand und Steinen und wird für die Verfüllung von Kiesgruben oder Steinbrüchen sowie im Deponiebau verwendet.

Bauschutt sind alle mineralischen Abfälle und Baumaterialien wie zum Beispiel Beton, Ziegelsteine, Natursteine, Fliesen, Badkeramik oder Dachziegel. Bauschutt wird zum größten Teil recycelt und vor allem im Straßenbau wiederverwendet.

Holz Unbehandeltes Abbruchholz kann separat gesammelt werden und eignet sich zur Herstellung neuer Spanplatten. Ist das Holz beschichtet oder gestrichen, wird es in der Regel als Brennstoff in Kraftwerken verwertet. Mit Holzschutzmitteln imprägniertes oder gestrichenes Altholz wird als gefährlicher Abfall eingestuft und ist Sondermüll.

Leichtbaustoffe und Gips Leichtbaustoffe wie Porenbeton (Ytong), Bimsstein und Gips, die hauptsächlich im Innenausbau verwendet werden, werden separat gesammelt und können bei sortenreiner Trennung als Rohstoff für die Herstellung von Gips-erzeugnissen wiederverwertet werden.

Baumischabfall Alle Abfälle, die sich nicht sortenrein trennen lassen, sind Baumischabfälle, z. B. Tapeten, Fenster, Holzreste, Dämmmaterialien, Rigipsplatten, Rohre, Kabel und Verpackungen. Sie können nicht aufbereitet werden und landen in der Müllverbrennung.

Metallabfall wie z. B. Rohre, Kabel, Heizkörper, Armaturen, Stahlträger oder Regenrinnen kann bei sortenreiner Trennung in der Regel vollständig und ohne Qualitätsverlust eingeschmolzen und zu neuen Produkten verarbeitet werden.

Rechts: Dachziegel bestehen meistens aus Ton oder Beton und gehören in den Bauschuttcontainer.

Vorherige Seite: Linda und Ralf Schmidt erledigen einen Teil der Abbrucharbeiten in Eigenregie.



ist – zu neuen Spanplatten für die Möbelindustrie verarbeitet werden und ist daher günstig zu entsorgen. Metallschrott ist sogar so wertvoll, dass die Abgabe bei ausreichenden Mengen vergütet wird. Die nachhaltigste Variante ist natürlich, das alte Baumaterial direkt selbst wiederzuverwenden. Linda und Ralf Schmidt haben beispielsweise einen Teil der Holzvertäfelung und Balken aufgehoben und daraus einen Gartenunterstand gebaut. Außerdem können sie das Holz noch zum Heizen verwenden.

ZUM GLÜCK KEIN ASBEST

Neben jeder Menge Bauschutt, Holz, Metallschrott und Restmüll fallen bei vielen Bau- und Renovierungsprojekten auch gefährliche Abfälle an – besonders gefürchtet: Asbest. In alten Häusern, die vor dem Verbot im Jahr 1993 gebaut wurden, ist Asbest in Fassaden- und Dachplatten, Bodenbelägen oder Dichtungen keine Seltenheit. Auch die Schmidts waren sich zunächst nicht ganz sicher, ob die grau-grünliche Färbung am Boden eventuell auf Asbest hindeutet. Mithilfe eines Asbest-Testkits entnahmen sie daher eine Probe und schickten sie an ein spezialisiertes Prüflabor. Nach ein paar Tagen kam glücklicherweise die Entwarnung. Eine weitere Herausforderung bei ihrem Sanierungsprojekt war die alte Glaswolle, die zur Dämmung im Dach verwendet wurde. Auch sie gilt, selbst wenn sie keinen Asbest enthält, als Sondermüll und muss separat entsorgt werden. Um beim Entfernen nichts einzuatmen und jeglichen Hautkontakt zu vermeiden, arbeiteten die

Schmidts daher in Ganzkörperschutzanzügen, Atemschutzmasken und Schutzbrillen. Glaswolle wird zwar auch in modernen Gebäuden noch häufig zur Dämmung verwendet. Allerdings ist sie heutzutage so verarbeitet, dass sie nicht mehr als gesundheitsschädlich gilt. Zudem gibt es mittlerweile Produkte, die zu 100 Prozent recyclebar sind (siehe: „Der Weg der Glaswolle“, Seite 54).

DER WEG DES BAUSCHUTTS

Insgesamt haben die Schmidts in sechs Monaten neun Container mit Bauschutt, Holz und Restmüll sowie fünf Big Bags mit Glaswolle befüllt. Der Abriss des Dachs und die Versetzung der Wand stehen noch aus – hier dürfte vor allem Holz und Bauschutt anfallen. Doch was passiert nun genau mit ihrem Abbruchabfall? Immer wenn Michael Kuhn einen vollen Container von der Baustelle abholt, parkt er ihn zunächst auf seinem Hof. Restmüll-Container müssen dort von Hand sortiert werden. „Oft sind hier noch recyclebare Materialien wie Papier, Folie oder Holz enthalten“, so Kuhn. Bauschutt- und Holz-Container dagegen werden normalerweise nur kurz abgestellt, auf Fehlwürfe kontrolliert und fahren dann sofort weiter zum Verwerter – der Bauschutt beispielsweise in die Baustoff-Recycling-Anlage im nahegelegenen Germersheim. Dort werden die Container zunächst gewogen, denn für das Abladen von Bauschutt fällt auch für den Containerdienst eine Gebühr an. Schließlich landen die Steine und Ziegel auf einem der riesigen Bauschuttberge. Für die Aufbereitung wird der

Rohstoff zunächst separiert sowie vorzerkleinert und dann in einer Brechanlage zermahlen. Metall und andere Fremdkörper werden dabei so weit wie möglich aussortiert. Der so entstandene Recycling-Schotter wird meistens im Straßenbau, aber auch für den Bau von Fundamenten und Mauern verwendet. Nach Angaben des Bundesverbands Baustoffe – Steine und Erden decken Recycling-Baustoffe rund zwölf Prozent des Bedarfs an Gesteinskörnungen.

RECYCLING-BOOM IN EUROPA?

Immer häufiger gibt es auch Bemühungen, den aufbereiteten Bauschutt in der Betonherstellung einzusetzen, sodass daraus neue Häuser entstehen können. In diesem Fall wäre der Kreislauf perfekt. In der Schweiz deckt Recyclingbeton bereits rund 15 Prozent des Betonbedarfs. In Deutschland und vielen anderen EU-Staaten dagegen ist Recyclingbeton bisher wenig verbreitet und genießt keinen guten Ruf. Das könnte sich künftig ändern. Die Europäische Kommission hat die Bauwirtschaft als einen der Schlüsselsektoren auf dem Weg zu einer kohlenstoffneutralen, ökologisch nachhaltigen und schadstofffreien Kreislaufwirtschaft identifiziert. Zielvorgaben für die stoffliche Verwertung von Bau- und Abbruchabfällen sowie festgelegte Recyclateanteile für bestimmte Bauprodukte sollen dazu beitragen, die EU-Klimaziele bis 2050 zu erreichen. Bis dahin muss jedoch noch einiges passieren. Über alle EU-Staaten hinweg wird die Recyclingquote für Bauschutt auf nur 40 Prozent geschätzt. Der Verband der Europäischen Bauindustrie weist darauf hin, dass ein ausreichend dichtes Netz an Wiederaufbereitungsanlagen nicht in allen Mitgliedsstaaten existiert. Die Berater von Roland Berger wittern hier bereits ein riesiges Geschäft und prognostizieren ein Wachstumspotenzial für zirkuläre Geschäftsmodelle in der Bauwirtschaft in Europa von 33 Prozent pro Jahr auf über 240 Milliarden Euro bis 2025. Davon soll ein Großteil auf die Herstellung von erneuerbaren und recycelten Baumaterialien entfallen. ◀



Oben: Die alte Glaswolle im Dach muss als Sondermüll entsorgt werden. **Mitte:** Der Containerdienst lädt den Bauschutt an der Recycling-Anlage ab. **Unten:** Aus unbehandeltem Altholz können neue Spanplatten hergestellt werden.

EHRENAMT

IM UNRUHE STAND



Wie ehemalige HORNACH-Mitarbeiter sich auch als Rentner noch im Umfeld des Unternehmens gesellschaftlich engagieren – zwei leuchtende Beispiele. Tilman Sanner

IM EINSATZ FÜR DIE ERINNERUNGSKULTUR

Fast anderthalb Jahrzehnte hat Dr. Ursula Dauth sich als Konzernpressesprecherin für HORNACH engagiert. Doch auch als Rentnerin bleibt sie dem Unternehmen über ein Ehrenamt verbunden.

Das Gedenken wird immer wichtiger, je weiter sich die Ereignisse entfernen und je weniger Zeitzeugen direkt berichten können“, sagt Dr. Ursula Dauth, ehemalige Konzernpressesprecherin von HORNACH und Mitglied im Vorstand des Fördervereins „Gedenkstätte für NS-Opfer in Neustadt e.V.“. 14 Jahre lang hat Ursula Dauth in der HORNACH-Zentrale die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verantwortet, seit rund sieben Jahren befindet sie sich im „Unruhestand“.

Das ehrenamtliche Engagement für die Gedenkstätte ist dabei nur eine von mehreren Tätigkeiten, die Ursula Dauth auch als Rentnerin noch mit ihrem ehemaligen Arbeitgeber verbinden. Denn die Gedenkstätte für NS-Opfer befindet sich im Gefängnisgebäude auf dem Gelände der ehemaligen Turenne-Kaserne, seit dem Erwerb des Areals durch den Konzern Le Quartier HORNACH genannt. In dieser Kaserne eröffneten die Nationalsozialisten 1933 eines der frühen Konzentrationslager, das zur Verfolgung und Einschüchterung ihrer politischen Gegner diente. Nahezu 500 Männer aus mehr als 80 Gemeinden in der Pfalz wurden hier gefangen gehalten und misshandelt. Als sich 2009 der Förderverein zum Aufbau einer Gedenkstätte gründete, war Ursula Dauth von Anfang an dabei, um HORNACH zu vertreten. Dieses Engagement mit ihrer Verrentung aufzugeben, kam für sie nie infrage. „Das ist mir auch ein persönliches Anliegen“, sagt Dauth.

Neben dem Gedenken an die Opfer des Nationalsozialismus gehören auch die außerschulische Demokratiebildung sowie die Geschichtsforschung zu den Aufgaben der Gedenkstätte. So gibt es beispielsweise eine Kooperation mit der Universität Mainz, von wo Studierende zur Recherche in die Gedenkstätte kommen. Weil Neustadt unter den Nazis auch Sitz von Gauleitung und Gestapo war, ist der Fundus an historischen Akten reich. Sie blieben nach 1945 erhalten, lagern heute im Landesarchiv Speyer und ermöglichen so die Recherche zu den in Neustadt

Inhaftierten. Qualifizierte Führungen stehen Einzelbesuchern, Gruppen und Schulen kostenlos zur Verfügung. Auch wenn die Corona-Pandemie im vergangenen Jahr die Besucherzahl deutlich reduziert hat, kamen 2020 fast 1000 Menschen in die Gedenkstätte. Der Förderverein hat 186 Mitglieder. Neben engagierten Einzelpersonen sind darunter auch 29 Städte, Verbandsgemeinden, Kirchen, Firmen und weitere Organisationen. Zu den Städten im Verein zählen vor allem jene, aus denen besonders viele Häftlinge kamen wie etwa Neustadt, Kaiserslautern, Pirmasens und Speyer. Finanziert wird die Gedenkstätte über Landeszuschüsse und Mitgliedsbeiträge.

Zusätzlich zu ihren Aufgaben im Vorstand bringt sich Ursula Dauth auch bei der Programmgestaltung für die Gedenkstätte aktiv ein. „Dabei begegne ich immer wieder Menschen, die mich besonders berühren“, sagt Dauth. Eine dieser Begegnungen ist die mit Friedrich Wilhelm von Hase, den sie als Zeitzeugen für eine Lesung in die Gedenkstätte eingeladen hatte. Als Sohn von Paul von Hase, einem der Hitler-Attentäter von 1944, wurde er als Siebenjähriger ein Opfer der Rache des Nazi-Regimes. Wie alle Kinder der Attentäter wurde auch Friedrich Wilhelm von Hase in ein Kinderheim verschleppt, wo seine Herkunft ausgelöscht werden sollte.

Ihr Einsatz für das Gedenken ist nicht das einzige Engagement, das Ursula Dauth auch im „Unruhestand“ noch mit HORNACH verbindet. So sitzt sie seit der Gründung 2002 im Vorstand der HORNACH-Stiftung „Menschen in Not“, hat 2018 das Buch „Das HORNACH Projekt“ verfasst und betreut das Firmenarchiv. Wenn dann doch mal ein wenig „Ruhestand“ angesagt ist, fährt sie gerne in ihr Haus in den österreichischen Bergen. Aber selbst dort ist Ursula Dauth gemeinsam mit ihrem Mann noch als Heimwerkerin aktiv. „Wir sind gute Kunden im Hohenemser HORNACH-Markt“, sagt sie. Schließlich gibt es immer was zu tun.



Oben: Im Gespräch: Dr. Ursula Dauth (l.) mit einer Mitarbeiterin des Vereins "Gedenkstätte für NS-Opfer in Neustadt e.V."

Rechte Seite: Henk Bakker (2.v.l.) in einem Arbeitseinsatz der Stiftung HORN-BACHhelpt, bei dem im Jahr 2019 in der Nähe von Rotterdam ein altes Schulgebäude in eine Einrichtung für Jugendliche mit einer geistigen Behinderung umgestaltet wurde.

Vorherige Seite: Dr. Ursula Dauth in der Gedenkstätte für NS-Opfer in Neustadt. Dort engagiert sich die ehemalige Konzernpressesprecherin von HORN-BACH seit über zehn Jahren.

HEIMWERKEN FÜR DEN GUTEN ZWECK

Henk Bakker war bei HORN-BACH Einkaufsleiter für die Niederlande. In seinem „Unruhestand“ engagiert er sich bei der Stiftung HORN-BACHhelpt.

Ich bin gleich bei Ihnen, ich muss mir nur noch kurz die Arbeitshandschuhe ausziehen“, sagt Henk Bakker (72), als er das Telefon zum Interview für diesen Artikel abhebt. Der Niederländer hat sein gesamtes Berufsleben in der DIY-Branche verbracht, davon 16 Jahre bei HORN-BACH, die meiste Zeit als Einkaufsleiter für die Niederlande.

Aber auch privat ist Bakker Heimwerker mit Leib und Seele. Gerade baut er an einem neuen Stellplatz für seinen Anhänger. Die Zeit dafür hat Henk Bakker jetzt seit einigen Jahren wieder vermehrt. Mit 65 ist er in den „Unruhestand“ getreten. Seinem ehemaligen Arbeitgeber ist er dennoch weiterhin eng verbunden: „Ich war ein HORN-BACH-Mann und ich bin ein HORN-BACH-Mann“, bringt es Bakker auf den Punkt. Vor rund drei Jahren wurde er von ehemaligen Kollegen gefragt, ob er sich im Vorstand der Stiftung HORN-BACHhelpt engagieren würde. Jetzt ist er dort der einzige Rentner und einer der wenigen, die das Gremium mit technischem Sachverstand bereichern.

Die niederländische Stiftung HORN-BACHhelpt unterstützt vor allem soziale Einrichtungen, Vereine und Initiativen bei Bau- und Garten-



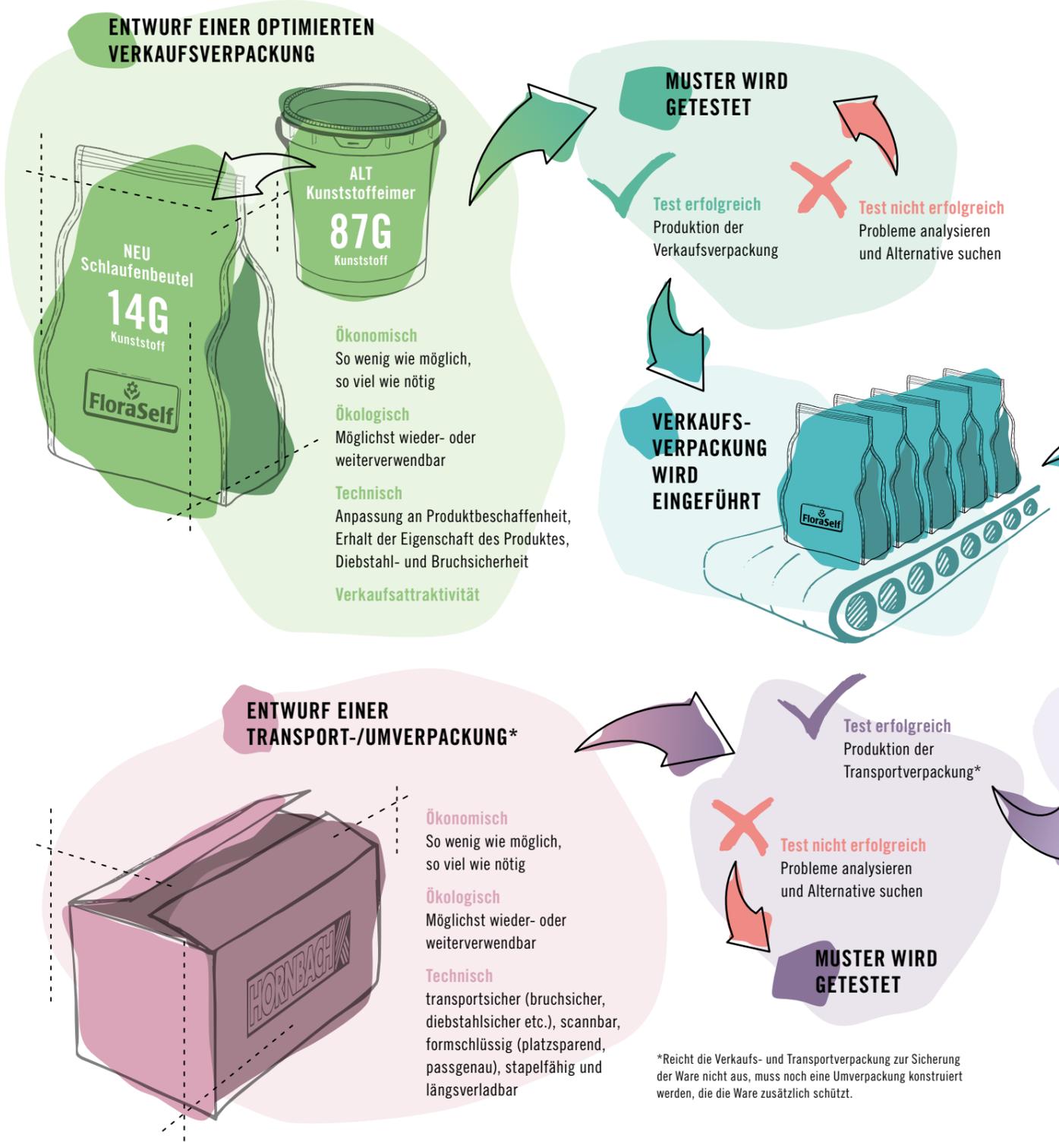
projekten mit Beratung, Material und freiwilligen Arbeitseinsätzen von HORN-BACH-Mitarbeitern. Die Idee: Jeder Markt in den Niederlanden soll pro Quartal ein Projekt in seiner Region fördern. Jedes halbe Jahr unterstützt die Stiftung ein landesweites Projekt. Finanziert wird sie hauptsächlich von HORN-BACH und weiteren Spendern. Die Arbeit von HORN-BACHhelpt trägt Bakker zufolge auch sehr zum guten Ruf von HORN-BACH in den Niederlanden bei. Die Projekte reichen von einer neuen Küche für einen Fußballverein bis zur Renovierung eines Streichelzoos und der Gartenverschönerung in einem Pflegeheim. In der Corona-Pandemie konnten allerdings lange Zeit keine Arbeitseinsätze stattfinden. „Dafür haben wir finanziell unterstützt“, sagt Henk Bakker.

Der Rentner beschränkt sich bei seinem Engagement nicht nur auf die Arbeit im Vorstand, er packt auch noch selbst mit an. Ein Projekt aus dem Jahr 2019 in der Nähe von Rotterdam – nahe seinem Heimatort – ist ihm besonders

in Erinnerung. Dort wurde ein altes Schulgebäude in ein Wohnhaus für Jugendliche mit einer geistigen Behinderung umgestaltet. Mit der Hilfe von HORN-BACHhelpt ist der ehemalige Schulhof in eine grüne Gartenanlage verwandelt worden. „Das war so schön, die Leute waren so glücklich, das war fantastisch“, erinnert sich Bakker.

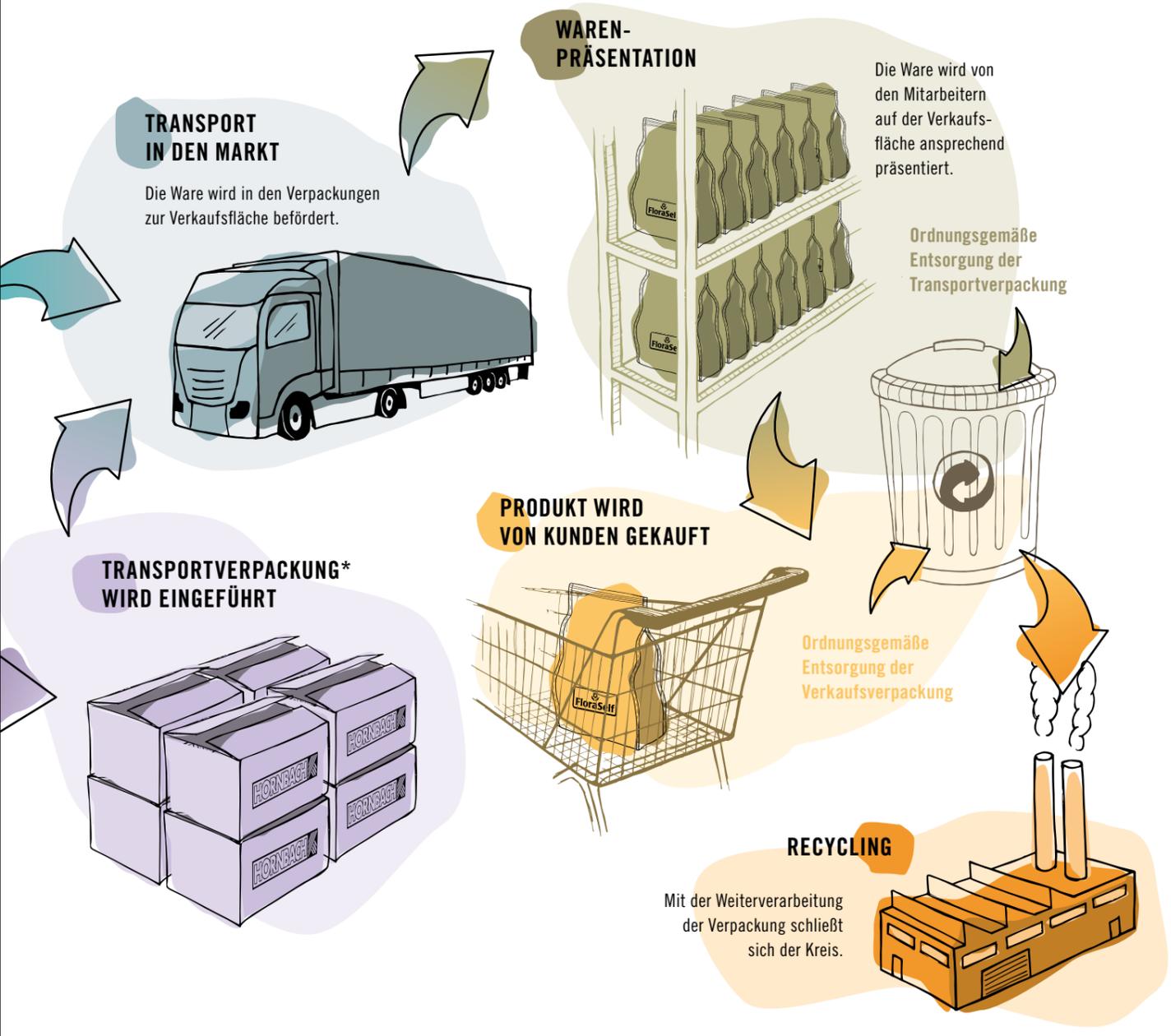
Auch privat wird er seinen „Unruhestand“ weiter nutzen. „Seit ich in Rente bin, habe ich praktisch jeden Tag an irgendeinem Projekt gearbeitet.“ Sein feststehendes Wohnmobil hat Bakker mittlerweile zu einem kleinen Ferienhaus ausgebaut, mit aufgemotzter Küche, selbst eingebauten Möbeln und neuem Laminat. In manchen Zeiten ist der Rentner mindestens einmal pro Woche in seinem örtlichen HORN-BACH-Markt. Die ehemaligen Kollegen haben ihn schon ungläubig gefragt: „Sind Sie noch jeden Tag hier?“ „Ja“, antwortet Henk Bakker dann mit einem Augenzwinkern, schließlich müsse er die durch Corona verlorene Zeit wieder aufholen. ◀

DER WEG DER VERPACKUNG



Allgegenwärtig und passgenau, das sind Verpackungen. Sie diktieren den Einkaufsalltag. Einfach weglassen? Geht nicht. Waren sollen vom Hersteller bis zum Kunden bestmöglich gelagert und geschützt werden, denn sie müssen oft lange Transportwege überstehen und danach noch ansprechend zum Verkauf präsentiert werden können. All dies gewährleistet eine Verpackung. Die Verpackungen können aus den verschiedensten Stoffen erstellt werden. Ob der Packstoff nun aus Glas, Kunststoffen, Karton/Papier/Pappe, Stahl, Aluminium oder sogar Holz besteht, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Stetig werden Verpackungen neuen logistischen,

technischen, ökonomischen und immer wichtiger werden- den ökologischen Voraussetzungen angepasst oder völlig neu konstruiert. Zwischen den ökonomischen und ökologischen Faktoren herrscht dabei ein Spannungsfeld, das überwunden werden muss. Neben diesen Faktoren geben aber auch das Plastikverbot und die CO₂-Steuer die Richtung vor. Händler und Produzenten suchen nach neuen und nachhaltigen Alternativen. Doch nicht alle Konsumenten sind unbedingt dazu bereit, für diese Alternativen mehr zu zahlen. Die Konstruktion der alternativen Verpackungen ist deshalb sehr komplex und zeitintensiv, was sich an folgendem exemplarischen Weg zeigen lässt:



DER WEG DER GLASWOLLE

DAS ALTGLAS SCHON WEGGEBRACHT?

Glaswolle zählt zu den am meisten verbreiteten Dämmmaterialien beim Hausbau. Das traditionell gelbe, wie Watte aussehende Material bietet nicht nur Wärmedämmung, Schall-, Lärm- und Brandschutz, sondern überzeugt auch in puncto Nachhaltigkeit. Denn eine ressourcenschonende Möglichkeit zur Herstellung von Glaswolle ist die Verwendung von Recycling-Glas. ISOVER, die älteste Dämmstoffmarke Deutschlands, geht diesen Weg seit über 30 Jahren - und wir haben sie dabei begleitet. Emily Süß

Glas ist der wichtigste Rohstoff für uns“, erzählt Alexander Geißels, Leiter Marketing und Kommunikation bei ISOVER, Teil der weltweit tätigen französischen Saint-Gobain Gruppe. Seit den 90er-Jahren bindet der Hersteller Altglas in die Produktion der Glaswolle mit ein, und seit 1983 vertreibt HORNBACH diese an seinen Standorten. Glaswolle wurde zuvor traditionell mit Sand hergestellt. Um den Abbau im Steinbruch und den Sandverbrauch zu reduzieren, steigerte ISOVER den Einsatz von recyceltem Glas. Dieses macht heute einen Anteil von bis zu 80% der Glaswolle aus. Anders ausgedrückt: Eine Rolle ISOVER-Glaswolle enthält Scherben von mindestens 20 handelsüblichen Weinflaschen.

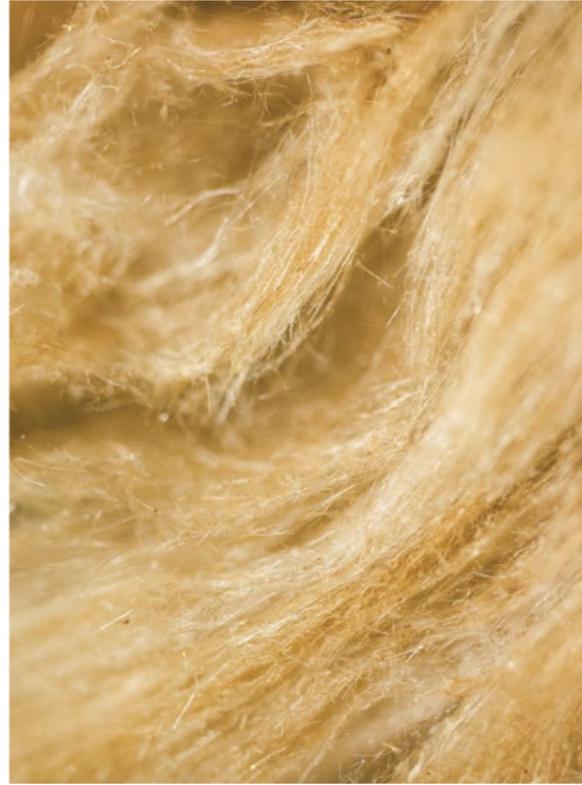
Zu Beginn hat ISOVER die industriellen Glasabfälle von den Schwestergesellschaften für die Produktion bezogen, bis die effizienteren Arbeitsweisen für immer weniger Ausschuss sorgten. Als eine Lösung griff ISOVER auf eine Quelle zu, der es nicht an dem Rohstoff mangelt: die öffentlichen Glascontainer, Schatztruhen für Altglas. „Seit circa zehn Jahren nutzen wir auch Haushaltsglas für die Produktion. Wir sind dabei auf die Sortenreinheit von den Flaschen aus Containern angewiesen, die nun mit dem Fortschritt der Recycling-Wirtschaft im letzten Jahrzehnt gewährleistet werden kann“, erklärt Geißels. „Sortenreines Material wird für unsere Produktion benötigt, weil Fremd-

stoffe, wie metallische Einarbeitungen in Flaschen, den Produktionsablauf hindern und stören können.“ Insgesamt besteht ISOVER-Glaswolle zu 95% aus natürlichen mineralischen Rohstoffen. Neben dem großen Glasanteil werden bei der Herstellung die Rohstoffe Quarzsand, Kalk, Soda und Eisenerz hinzugefügt. Die restlichen 5% macht ein Bindemittel zur Verklebung der Wolle aus. Es muss eingebracht werden, um dank seiner Feuchteunempfindlichkeit die Eignung des Produktes zu sichern und es langlebig zu machen.

DER HERR DER SCHERBEN

Drei Meter hoch türmen sich Fenster-, Auto- und Fassadengläser auf dem Scherbenplatz des Werksgeländes von ISOVER in Speyer, Rheinland-Pfalz. Etwa 1.000 Tonnen wiegt ein solcher Scherbenhaufen. Täglich treffen die großen Wannen-LKW ein, die sonst Erdaushub oder Kies transportieren. Ihre Ladung ist der wertvolle Rohstoff Glas, der zuvor von Entsorgungsunternehmen für das Recycling aufgearbeitet wurde. „Es gibt gute und schlechte Scherben. Die perfekte Scherbe hat eine bestimmte Größe, ist flach, nicht verspiegelt und nicht spitz, wie wenn etwas zerbricht, sondern vielmehr wie ein kleiner Krümel“, erzählt Jens Kauffmann, Verantwortlicher für das Glas zur Produktion von Glaswolle, kurz: der Herr der Scherben.





„Ich kenne die chemische Zusammensetzung und errechne aus den vorhandenen Scherbenarten und Mengen ein Rezept für unser Glas. Das ist so ähnlich wie beim Kuchenbacken“, meint Kauffmann und lacht.

DIE PRODUKTIONSSCHRITTE: VOM ROHSTOFF ZUM DÄMMSTOFF

Von dem eingetroffenen Altglas können ca. 70 bis 80 % verwertet werden. Ein Schaufelbagger transportiert dieses in die Produktionsstätte, das Gemengehaus. Auf einem Transportband vermischt sich das Altglas mit den natürlichen Rohstoffen Sand und Kalk, und formt damit den Grundstoff für die Produktion der Glaswolle. Dieses Gemenge wird einem großen Ofen, der Schmelzwanne, zugeführt und bei Temperaturen zwischen 1.300 und 1.600 Grad Celsius geschmolzen. Recyceltes Glas schmilzt bei einer geringeren Temperatur als die anderen Rohstoffe. Durch die verstärkte Verwendung werden der Energieverbrauch des Schmelzofens und die damit verbundenen CO₂-Emissionen verringert. Die Lava-ähnliche Masse durchläuft im nächsten Schritt das sogenannte „Schleuderziehverfahren“, bei der die Schmelze durch Schleuderringe zu



Fasern versponnen wird. Bedingt ist dies durch die vielen kleinen Löcher im Schleuderring, welche die heiße Schmelze in vielen kleinen Fäden herauspressen, wenn sich der Ring in hoher Geschwindigkeit dreht. Den Fasern werden kleine Mengen von Bindemittel zugeführt. Dadurch erhält der Dämmstoff die richtige Form sowie seine mechanischen Eigenschaften. Die entstandene Glaswolle, nun aussehend wie weiche Watte, wird auf dem Förderband abgelegt, das durch den Tunnelofen läuft. Hier härtet das flüssige Bindemittel aus, gewährleistet die Verklebung und verleiht der Glaswolle ihre typische Farbe. Anschließend wird die Glaswolle zu der gewünschten Größe und Form geschnitten: es entstehen Filze oder Platten. Die im Werk anfallenden Schnittreste werden der Produktion wieder zugeführt. Durch das Recycling vor Ort entsteht kein Abfall bei dem Produktionsprozess.

Am Ende wird der längsgeschnittene Filz über die Rollanlage als Rolle verpackt. Die Rollen und Platten werden zusammen als Großgebände zum Transport vorbereitet, auf Paletten gestellt und mit einer PE-Folienverpackung versehen. Die transport- und witterungssichere Verpackung durch Folie ist wichtig, da das Dämmmaterial bei Kontakt



mit Wasser eine höhere Wärmeleitfähigkeit und dadurch einen schlechteren Dämmwert bekommen würde. Die meisten Produkte von ISOVER können bis auf ein Zehntel ihres Volumens zusammengepresst, verpackt und somit platzsparend transportiert werden. LKW transportieren die Paletten zu den verschiedenen HORNBACH-Niederlassungen, wo sich die Kunden an den Rollen und Paketen aus dem Regal bedienen oder einen HORNBACH-Lieferservice in Anspruch nehmen können.

VERSCHNITTFREI UND 100% RECYCELBAR

Für den Einbau brauchen Anwender keine zusätzlichen Materialien. Die ISOVER-Klemmfilze sind darauf ausgelegt, ohne jegliche Befestigung zwischen den Sparren eingeklemmt zu werden. Rollen können verschnittfrei miteinander kombiniert werden und ungeöffnete Packs im Rahmen der Rücknahmegarantie zu HORNBACH zurückgebracht werden.

Unvermeidbare Abschnitte können als Füllmaterial um Ecken und für Hohlräume genutzt werden. Somit werden Wärmebrücken und gleichzeitig eine Entsorgung vermieden. Ein typisches ISOVER-Dämmprodukt aus Glaswolle kann über seine Lebensdauer von normalerweise 50 Jahren bis zu Dreihundertfache der Energie und der CO₂-Emissionen einsparen, die für Produktion und Transport des Produkts erzeugt wurden. Aber was, wenn das Dämmprodukt das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat? ISOVER-Glaswolle wird nicht zu einem Abfallprodukt, sondern kann aufbereitet und dosiert dem Produktionsablauf wieder zugeführt werden. Das Recycling ist nur mit sortenreinen ISOVER-Produkten der aktuellen Generation möglich. Derzeit kann ISOVER nur begrenzt Abfälle entgegennehmen, es wird aber an einem Ausbau des Rücknahmesystems für Glaswolle gearbeitet. Einen Beitrag, den jeder jetzt und kontinuierlich leisten kann: Das Altglas zum Container bringen! ◀

Oben: Der Weg der Glaswolle: ein Produktionskreislauf, bei dem kein Abfall entsteht.

Linke Seite: Close-up des Endproduktes Glaswolle.

Vorherige Seite: Glitzernd wie Edelstein: der wertvolle Rohstoff Altglas aus einem Container. Wenn die Scherben bei ISOVER ankommen, sind sie bereits gereinigt und zerkleinert.



KONFLIKTE UND ZUKUNFT

„WIR MÜSSEN STREITEN“

Für die Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen ist es essenziell, immer wieder die Auseinandersetzung zu suchen.

Ein Gespräch mit Karsten Kühn und Reinhard Sprenger.

Stefan Wolf, Meike Silaghi und Lea Scharf

WARUM SIND KONFLIKTE IN UNTERNEHMEN WICHTIG?

Reinhard Sprenger: Sie sind sogar überlebenswichtig. Konflikte bilden den Nährboden für Fortschritt und Erfolg, in ihnen stecken Energie und Willenskraft. Und sie sind ein Zeichen dafür, dass es gemeinsame Ziele und Interessen gibt. In vielen Unternehmen ist leider noch nicht angekommen, dass Konflikte nicht gelöst, sondern erhalten werden müssen. Unternehmen leben davon, dass Menschen dieselbe Sache unterschiedlich beleuchten und bewerten. Daraus entstehen Konflikte. Das ist völlig normal und sehr produktiv, wenn der Blick für das Gemeinsame nicht verloren geht – nämlich einen Unterschied für die Kunden zu machen und ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

WANN STÖREN KONFLIKTE IN UNTERNEHMEN?

Reinhard Sprenger: Wenn nicht vom Kunden aus gedacht wird. Haben die Konfliktparteien nur ihr Egointeresse im Blick, bindet das unnötige Energie. Das passiert vor allem dann, wenn Unternehmen wachsen und Abteilungen eine Binnenlogik entwickeln, die um sich selbst kreist. Statt sich weiter auf die Lösung von Kundenproblemen zu fokussieren, entwickeln sie ein Eigenleben. Aus der offenen Herangehensweise ‚Wir können es so oder so machen‘ wird dann schnell das typische ‚Es gibt nur diesen einen Weg‘. Den nennt man dann Regel oder Vorschrift. In einem stabilen Markt geht das auch gut. Doch heute verändern sich Märkte in hohem Tempo. Mit dieser Umgebungsgeschwindigkeit halten viele Organisationen nicht mit, weil sie nicht flexibel genug sind und zu viele Alternativen ausgeschlossen haben. Dann fängt es an zu knirschen. Zur echten Krise kommt es, wenn in so einer Situation keiner im Unternehmen mehr fragt: ‚Was brauchen unsere Kunden?‘.

„SICH OFFEN GEGENÜBERZUTRETEN, ZEUGT VON GEGENSEITIGEM VERTRAUEN“

Wir haben Kolleginnen und Kollegen bei HORNBACH gefragt, wie Konflikt und Innovation für sie zusammenpassen. Das sind ihre Antworten.



KATJA TANNENHAUER

Merchandising,
Projektleiterin Innovationsforschung

„Innovation braucht zunächst Mut und Unterstützung. Nur dann traue ich mich hinein in das Unbekannte. Es stimmt aber auch, dass ein kontroverser und sachlicher Diskurs einen immer weiterbringt – etwa durch Impulse oder auch Aspekte, die man vielleicht nicht gesehen hat. Das Spannungsverhältnis zwischen Zuspruch und Auseinandersetzung lässt Innovationen reifen.“

WIE WEIT SIND WIR DA BEI HORNBACH?

Karsten Kühn: Wir versuchen, unser Unternehmen konsequent von außen nach innen zu denken und unsere Arbeit an genau dieser Frage auszurichten. Das ist keine Sache des Zeitgeists, sondern essenziell. Und es ist harte



Karsten Kühn, 52, ist seit 2014 im Vorstand der HORNBACH Baumarkt AG und verantwortet die Ressorts Marketing, Marktforschung und Interne Kommunikation, zusätzlich seit Juni 2018 auch die Öffentlichkeitsarbeit, Organisationsentwicklung und Mitarbeiter*Innen.

Dr. Reinhard K. Sprenger, 68, ist Managementberater, Buchautor und berät HORN BACH seit 2016. Zentrale Themen seiner Arbeit sind Führung, Motivation und Selbstverantwortung.



Arbeit. Während der Hochphase der COVID-19-Pandemie haben wir es viele Monate lang geschafft, uns vollkommen auf die Anforderungen unserer Kunden zu fokussieren. Von der ersten Sekunde an haben wir situativ, angemessen, individuell und unabhängig von Prozessen gehandelt. Man könnte es auch hemdsärmlich nennen. Es ist erstaunlich, wie gut das geklappt hat. Jetzt, wo wir glücklicherweise in etwas ruhigere Fahrwasser kommen, habe ich jedoch das Gefühl, wir fallen teil-



CHRISTIAN HÜNERFAUTH

Neue Geschäftsmodelle

„Konflikte sind für mich per se nichts Negatives, im Gegenteil, sie erzeugen Reibung und sind wichtig, um Sichtweisen und Meinungen abzuwägen. Dass wirklich alle einer Meinung sind, gibt es bei großen und bedeutenden Themen nie. Und wenn es so sein sollte, dann nur, weil man einer Anweisung von oben folgt oder sich nicht ernsthaft mit dem Thema beschäftigt. Für Innovationen ist jedoch wichtig, dass sich jeder voll einbringt. Das große Ziel muss klar sein, der Weg kann aber unterschiedlich sein. Und mit den Details muss man sich dann ehrlich auseinandersetzen. Sonst entstehen Missverständnisse und die Innovation gerät ins Stocken.“

weise in alte Muster zurück. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: An den Vorstand wurde herangetragen, eine einheitliche Regelung zum Homeoffice bei HORN BACH zu treffen. Von uns gab es dazu nur eine Ansage: Bleibt bitte achtsam und vereinbart das miteinander in euren Teams – und zwar so, dass ihr bestmöglich und unter den gegebenen Umständen auf die Kundenbedürfnisse eingehen könnt. Diese Entscheidung wurde von nicht Wenigen als unbefriedigend empfunden, man erwartete Regeln. Ich finde, das ist ein treffendes Beispiel für Organisation, mit der wir bei HORN BACH natürlich auch zu tun haben. In unseren Märkten hat sich die Frage nach Homeoffice im Übrigen nie gestellt.

SIE SPRECHEN DA EINEN KLASSISCHEN KONFLIKT ZWISCHEN ZENTRALE UND OPERATIVE AN. SOLCHE KONFLIKTE SIND IN HANDELSUNTERNEHMEN JA NICHT SELTEN. WIE GEHT MAN DAMIT UM?

Karsten Kühn: Das ist ein täglicher Konflikt und auch nichts Schlimmes. Klar ist: Die Märkte sind die Kraftorte von HORN BACH. Dort sind unsere Kunden und dort wird entschieden, was sinnvoll ist. Wenn man das akzeptiert, ergeben sich viele Antworten von selbst. Selbstverständlich gibt es Fragen, die mal zentral und mal dezentral beantwortet werden. Der Umgang miteinander ist entscheidend. Das Wichtigste an einem Konflikt ist die grundsätzliche Haltung, die Aufgabe des Gegenübers verstehen zu wollen. Wer andere Rollen und Perspektiven respektiert, ist auch in der Lage, Konflikte um die Sache irgendwie hinzubekommen.

ABER IST ES NICHT AUCH MENSCHLICH, EINEN KONFLIKT PERSÖNLICH ZU NEHMEN?

Reinhard Sprenger: Sachkonflikte lassen sich immer lösen, wenn die unterschiedlichen Parteien die Perspektiven des anderen mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens anerkennen. Es sei denn, man will sie nicht lösen – weil man Recht haben will, weil

man sein Gegenüber nicht leiden kann oder weil einem die Lösungen sowieso nicht gefallen. Dann sind wir in einem Beziehungskonflikt und der bringt niemanden weiter.

VIELE MENSCHEN FÜRCHTEN SICH DOCH ABER AUCH VOR KONFLIKTEN, ODER?

Reinhard Sprenger: Die meisten Menschen fürchten nicht Konflikte, sondern die Art und Weise, wie sie ausgetragen werden. Nämlich abwertend und auf persönlicher Ebene. Das ist ein Problem. Denn die Personalisierung struktureller Konflikte führt dazu, dass viele Menschen nicht sehen, wie dringend wir streiten müssen – um den richtigen Weg in eine gemeinsame Zukunft. Einigkeit macht starr.

WIE WICHTIG SIND KONFLIKTE FÜR INNOVATIONEN IN UNTERNEHMEN?

Reinhard Sprenger: Will ein Unternehmen innovativ, also zukunftsfähig sein, muss es sich vom ‚Es gibt nur diesen einen Weg‘ lösen. Aber damit hat man schlagartig alle zum Gegner, die daraus ihre Existenzberechtigung ziehen. Insofern muss man einfach anerkennen, dass Organisationen strukturell innovationsfeindlich sind. Innovativ zu sein geht also nur, wenn man bereit ist, dafür in den Konflikt zu gehen – mit dem Argument: Was früher funktioniert hat, mag in Teilen immer noch berechtigt sein; ob das aber so bleibt, ist offen und muss immer wieder neu ausgehandelt werden.

Karsten Kühn: Ich erlebe oft, dass bei der Herangehensweise nach Erfahrungen aus der Vergangenheit gefragt wird. Doch bezogen auf die Zukunft, finde ich persönlich, sollte man sich davon lösen. Das Einzige, was meines Erachtens zählt, ist der Satz, den Apple-Gründer Steve Jobs einst prägte: ‚Stay hungry, stay foolish‘.

Reinhard Sprenger: Unternehmen scheitern oft nicht daran, dass sie etwas falsch machen. Sie scheitern daran, dass sie etwas Richtiges



CHRISTINA SCHÄCHTER

Personal und Organisation, Führungskräfteentwicklung

„Innovation verlangt konstruktive Reibung und gegenseitigen Perspektivwechsel. Wenn ich nicht stur auf meinem Standpunkt verharre, sondern stattdessen versuche, die Position meines Gegenübers nachzuvollziehen, kann ich verstehen, was ihn antreibt. Nur so lassen sich gute, innovative Lösungen finden. Im nächsten Schritt ist es dann aber wichtig, einen Raum zu haben, in dem man Neues ausprobieren kann, ohne dass jemand ‚reinfunkt‘.“

zu lange machen. Und sich im Erfolg nicht hinterfragen. Dabei sollten sie jeden Tag darüber streiten: Hängen wir gerade in der Erfolgsfalle und müssen wir uns neu aufstellen?

SIND WIR BEI HORN BACH DENN IN DER ERFOLGSFALLE?

Karsten Kühn: Ich kann jetzt nicht sagen, dass in den vergangenen 20 Jahren vor lauter Erfolg nichts passiert wäre. Beispielsweise haben wir mit großer Konsequenz unsere digitalen mit den stationären Möglichkeiten bei HORN BACH verknüpft. Erfrischend finde ich auch unsere Experimentierfreude mit neuen Marktformaten. Festhalten lässt sich aber



ELMAR SOMMER

Technologie, Leiter Analyse & Forschung

„Ideen Raum zu geben und ihnen Taten folgen zu lassen, darum geht es für mich bei Innovationen. Das hat etwas Gestalterisches und nach vorne Gerichtetes. Es bringt uns nicht weiter, aus Angst vor Veränderung am Ist-Zustand festzuhalten. Wir aus der Forschung fühlen uns verpflichtet, möglichst viele Menschen zu begeistern und gemeinsam Ideen umzusetzen. Denn: Zukunft ist doch etwas richtig Schönes.“

auch: Viele der mutigeren Veränderungsschritte fallen einem eben doch erst ein, wenn die Not größer ist. Bei guten Zahlen, wie wir sie im vergangenen Geschäftsjahr hatten, denkt ja niemand an Veränderung. Wir beschäftigen uns aber durchaus intensiv damit, ob wir beweglich genug sind und eben nicht so durchorganisiert, dass wir die veränderten Kundenwünsche mitbekommen.



KATJA SOTTMEIER

Marketing, Leiterin Digital, CRM, Media & Analytics

„Mit Harmonie und gleichem Denken fühlen wir uns zwar wohl, aber es bewegt sich nichts. Streiten bedeutet, sich im Diskurs mit verschiedenen Standpunkten auseinanderzusetzen. Es geht mir nicht um Streit im Sinne von unschöner Wortwahl, persönlichen Angriffen oder Unsachlichkeit. Mir geht es um konstruktives Streiten. Es zeugt von gegenseitigem Vertrauen, sich offen gegenüberzutreten – ohne Angst vor persönlichen Konsequenzen, wenn man anderer Meinung ist. Das ist für mich eine Basis für Zukunftsfähigkeit im Team und im Unternehmen.“

Wir müssen uns immer wieder fragen: Wer oder was könnte das Kundenbedürfnis nach einem schönen Zuhause besser erfüllen als HORNBAACH? Um das ehrlich zu beantworten, müssen wir Distanz gewinnen und uns von der aktuellen Form des Unternehmens, seinen Denkweisen und seinen Strukturen unabhängig machen. Das wiederum ist in großen Organisationen schwer. Ich halte es aber nicht für unmöglich. Was dabei sicherlich nicht hilft, sind Ressortenteilungen mit festgefahrenen Aufgabenverteilungen und Hierarchien.

SOLLTEN WIR BEI HORNBAACH EINE STREITKULTUR ETABLIEREN?

Karsten Kühn: Ich halte nichts davon, so etwas von oben nach unten vorzugeben. Ich weiß nur eines: Es wäre wünschenswert, wenn wir uns nicht vor Konflikten scheuten. Persönlich empfinde ich jedes Meeting grauhaft, bei dem wir so tun, als wäre alles super und wir hätten uns alle lieb. ◀◀

SECHS THESEN ÜBER KONFLIKTE

Konflikte sind die Regel, Harmonie ist die Ausnahme. **1**

Konflikte lassen sich nicht lösen, nur besser handhaben. **2**

Man muss etwas Gemeinsames haben, um etwas als trennend zu erleben. **3**

Ein Konflikt ist eine Situation unterschiedlicher Erwartungen, die negativ erlebt wird. **4**

Alle Konflikte sind Eigenwert-Konflikte. Es gibt keine Sachkonflikte, sondern nur Beziehungskonflikte. **5**

Jedes Ding hat mehrere Seiten. Mehrdeutigkeit ist das Wesen der Welt. **6**

ANPASSUNGS- UND WIDERSTANDSFÄHIG SEIN

LASST UNS LERNEN

Unternehmen müssen sich als lernende Organisationen verstehen und Strukturen und Rahmenbedingungen schaffen, um kontinuierliches Lernen im Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Im Jahr 2035 werden rund zwei Drittel unserer Kinder in Berufen arbeiten, die es heute noch nicht gibt, sagen Experten. Sehr überraschend ist die Prognose nicht. Das Phänomen lässt sich heute schon beobachten. Oder hätten Sie vor 15 Jahren gewusst, was ein Data Steward, ein Mobile-App-Entwickler oder ein Search Engineer tun? Doch nicht nur völlig neue Tätigkeitsprofile, sondern auch die immer kürzere Halbwertszeit von Wissen und die stetig steigende Komplexität und Geschwindigkeit im Arbeitsalltag sind Gründe, warum wir das Thema Lernen aus einer anderen Perspektive betrachten müssen. Die Zeiten sind vorbei, in denen man mit dem Wissen aus Schule und Ausbildung durch ein ganzes Berufsleben kommt. Auch nach klassischen Mustern aufgesetzte Lern- und Qualifizierungsangebote in Unternehmen kommen bei diesen Herausforderungen an ihre Grenzen. Um mit der kontinuierlichen Veränderung und der zunehmenden Dynamik Schritt zu halten, muss auch Lernen selbst kontinuierlich werden.

DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Die Wichtigkeit des Themas Lernen ist für uns bei HORNBAACH unbestritten. Unser Geschäft ist und bleibt trotz aller Digitalisierung ein „People Business“. Dort, wo Mitarbeiter mit fachlichem Wissen, Enthusiasmus und Empathie auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingehen, sorgen wir für begeisterte Kunden. Genau an diesem Punkt machen die Menschen den Unterschied im Wettbewerb und deshalb lohnt sich die Investition in ihre Aus- und Weiterbildung. Schließlich kommen ihre hinzugewonnenen Fähigkeiten und Kompetenzen direkt wieder unserem Un-

ternehmen zugute. Und auch unsere Mitarbeiter selbst profitieren vom lebenslangen Lernen: Sie bleiben durch die Möglichkeit, sich fortlaufend weiterzubilden, sei es fachlich, methodisch oder im Bereich des persönlichen Wachstums, zukunftsfähig und verlieren nicht den Anschluss. Unsere Angebote im Rahmen des kontinuierlichen Lernens sollen sie dazu befähigen, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen, neue Problemstellungen selbstständig zu bewältigen, Eigeninitiative in der Gestaltung der Arbeitsumgebung zu zeigen, und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. In Summe macht das unser Unternehmen agiler und resilienter.

Deshalb wollen wir zukünftig die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter noch mehr in den Fokus stellen und sukzessive die notwendigen Strukturen für kontinuierliches Lernen schaffen. In einem ersten Schritt auf diesem Weg haben wir bei unserem Verständnis und unserer Haltung gegenüber Lernen angefangen. Als Unternehmen müssen wir glaubhaft vermitteln: Lernen ist keine Frage des Alters oder der Dienstjahre. Lernen ist eine Frage der Haltung und der persönlichen Bereitschaft, sich veränderten Bedingungen zu stellen, stets neugierig zu bleiben und sein Umfeld mitgestalten zu wollen. Es ist die Aufgabe von Unternehmen, Möglichkeiten und Freiräume zum Lernen zu schaffen und attraktive Lernangebote zu machen.

Wir bei HORNBAACH arbeiten daran, unsere kontinuierlichen Lernangebote und Strukturen so aufzubauen, dass jeder die Möglichkeit erhält, eigenverantwortlich und individuell zu lernen und das Gelernte im Nachgang in die Praxis zu übersetzen. Nur wer sich mit erworbenem Wissen auseinandersetzt, es weiterentwickelt, auf Neues anwendet und in einen Unternehmenskontext bringen kann, ist auch in der Lage, mit Herausforderungen flexibel umzugehen. So heben wir das Potenzial unserer Mitarbeiter. Getreu unserem Motto: Es gibt immer was zu tun. Lasst uns lernen! ◀◀



Ein Impuls von **Stephan Schächter**, Leiter HR und Organisationsentwicklung bei HORNBAACH

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

Group Communications

Axel Müller
 Telefon (+49) 0 63 48 / 60 - 2444
 public.relations@hornbach.com
 www.hornbach-gruppe.com

Engel & Zimmermann AG
 Schloss Fußberg
 Am Schlosspark 15
 82131 Gauting bei München

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



]