



Bayerisches Landesamt für Umwelt



# ENDBERICHT

zum Projekt

***„Optimierung der Erfassung von Gebrauchtmobiliar mit dem Ziel der Erhöhung der Wiederverwendungsquote“***

Berichtszeitraum: Dezember 2005 - Januar 2007

**Auftraggeber:** Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)  
**Auftragnehmer:** Universität Augsburg,  
Lehrstuhl für  
Produktions- und Umweltmanagement,  
Prof. Dr. Axel Tuma

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	ii
Abkürzungsverzeichnis .....	iv
Abbildungsverzeichnis .....	vii
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Projekthintergrund.....	9
1.2 Projektbeschreibung und Zielsetzungen .....	13
1.3 Vorgehensweise, Projektphasen und wissenschaftliche Methoden .	15
<b>2 Erfassung und Konzeption (Projektphase I) .....</b>	<b>22</b>
2.1 Ist-Analyse.....	22
2.1.1 Ziele der Ist-Analyse .....	22
2.1.2 Beschreibung der Vorgehensweise .....	22
2.1.3 Ergebnisse der Ist-Analyse .....	40
2.2 Soll-Konzept zur Erhöhung der Wiederverwendungsquote .....	53
2.2.1 Ziele des Soll-Konzepts.....	53
2.2.2 Beschreibung der Vorgehensweise.....	54
2.2.3 Ergebnisse des Soll-Konzepts .....	58
2.2.3.1 Augsburger Modell.....	59
2.2.3.2 Mögliche Kooperationsmodelle auf KGO-Ebene .....	60
2.2.3.3 Handlungsempfehlungen .....	61
2.3 Potentialanalysen .....	63
2.3.1 Potentialeinschätzung der beteiligten KGOs .....	64
2.3.2 Potentiale in den einzelnen GKS.....	65
<b>3 Anwendung und Erweiterung der Konzepte (Projektphase II).....</b>	<b>68</b>
3.1 Kooperation und Marketing (Marketingkonzept).....	68
3.2 Implementierung der lokalen Konzepte (Marketingkonzepte).....	73
3.2.1 Marketinginstrumente in den KGOs (Mikroebene) .....	73
3.2.2 Kooperationsgrundlage (Makroebene).....	81

---

<b>4</b>	<b>Zentrale Ergebnisse und Ausblick .....</b>	<b>95</b>
	<b>Verzeichnis der Gesetze, Verordnungen und Normen .....</b>	<b>99</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>100</b>
	<b>Anhang A: Wichtige Adressen .....</b>	<b>103</b>
	<b>Anhang B: Weitere Unterlagen und Ausführungen .....</b>	<b>113</b>
	B.1 Erfassungsformular Verwertung .....	113
	B.2 Erfassungsformular Verwendung .....	116
	B.3 Aktivitätsdiagramme Makroebene .....	120
	B.4 Aktivitätsdiagramm Mikroebene .....	125
	<b>Anhang C: Weitere Unterlagen und Ausführungen .....</b>	<b>126</b>
	C.1 Dachverbandssatzung (Diskussionsentwurf) .....	126
	C.2 Checkliste Qualitätskriterien .....	131
	C.3 Formular Kompetenzpool .....	135
	C.4 Formular Ressourcenkalender .....	136
	<b>Anhang D: Unterlagen zum Endbericht .....</b>	<b>143</b>
	D.1 Präsentationsmaterialien .....	143
	D.2 Ressourcen-CD .....	199

# Abkürzungsverzeichnis

A	Augsburg
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AIC	Aichach-Friedberg
ALG II	Arbeitslosengeld II
allg.	allgemein
ALQ	Arbeitslosenquote
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
Azubi	Auszubildender
BA	Bundesagentur für Arbeit
bag	Bundesarbeitsgemeinschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CLSC	Closed Loop Supply Chain
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
Entsorg.	Entsorgung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EW	Einwohner
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FO	Forchheim
Fzge.	Fahrzeuge

---

GA	Gesamtanzahl verkaufte Möbel
GAP	Garmisch-Partenkirchen
ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
G <sub>k</sub>	Gesamtgewicht Kategorie
GM	Gewichtsmultiplikator
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GKS	Gebietskörperschaft
HAS	Haßberge
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
k	Kategorie
kg	Kilogramm
KGO	karitativ gemeinnützige Organisation
km	Kilometer
km <sup>2</sup>	Quadratkilometer
Komm.	Kommune
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
LfStaD	Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung
LfU	Bayerisches Landesamt für Umwelt
LG	Landgericht
Lkr.	Landkreis
m <sup>3</sup>	Kubikmeter
MA	Mitarbeiter
o. V.	ohne Verfasser
priv.	privat
S.	Seite
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management

---

SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	so genannt
StMUGV	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz
TASi	Technische Anleitung Siedlungsabfall
Tge.	Tage
To	Tonnen
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WCED	World Commission on Environment and Development
WÜ	Würzburg
WVQ	Wiederverwendungsquote
z.B.	zum Beispiel
ZS	Zwischensumme

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Das Drei-Dimensionen-Konzept.....	10
Abbildung 1-2: Closed-Loop Supply Chain für Gebrauchtmöbel .....	12
Abbildung 1-3: Makro- und Mikroebene der Wiederverwendung von Möbeln .....	20
Abbildung 2-1: Warenpräsentation in einer KGO.....	23
Abbildung 2-2: Verwendung, Verwertung und Beseitigung von Gebrauchtmöbeln.....	28
Abbildung 2-3: Bevölkerungsdichte in den betrachteten GKS .....	29
Abbildung 2-4: Arbeitslosenquote und Arbeitslosengeld II-Empfänger in den betrachteten GKS.....	30
Abbildung 2-5: Einkommen in den betrachteten GKS in Tsd. € .....	31
Abbildung 2-6: Symbolik von Aktivitätsdiagrammen.....	32
Abbildung 2-7: Berechnung Gewichtsmultiplikator .....	33
Abbildung 2-8: Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar ...	34
Abbildung 2-9: Mengenströme in den untersuchten GKS .....	36
Abbildung 2-10: Jährliche Sperrmüllmenge pro Kopf in kg .....	36
Abbildung 2-11: Jährliche Wiederverwendungsquote pro Kopf in kg .....	37
Abbildung 2-12: Reaktionszeiten .....	39
Abbildung 2-13: Modullandkarte.....	42
Abbildung 2-14: Best Practice-Beispiel Transporthilfsmittel.....	43
Abbildung 2-15: Best Practice-Beispiel Dekoration .....	45
Abbildung 2-16: Best Practice-Beispiel Etikettierung .....	45
Abbildung 2-17: Schulungsmaterial der Pack mer's gGmbH in Forchheim .	50
Abbildung 2-18: Klassischer Ansatzpunkt der kommunalen Erfassung von Sperrmüll.....	55
Abbildung 2-19: Neuer Ansatzpunkt der kommunalen Erfassung von Sperrmüll.....	55
Abbildung 2-20: Kooperationsformen nach dem Grad der Zentralisierung von Funktionen .....	56
Abbildung 2-21: Kooperation ohne Kooperation .....	57

---

<b>Abbildung 2-22: Strategisches Netzwerk.....</b>	<b>57</b>
<b>Abbildung 2-23: Gesellschaft.....</b>	<b>58</b>
<b>Abbildung 2-24: Augsburger Modell.....</b>	<b>59</b>
<b>Abbildung 2-25: Vorschlag eines Kooperationsmodells für die Augsburger KGOs.....</b>	<b>61</b>
<b>Abbildung 2-26: Excel-Potentialanalyse-Tool.....</b>	<b>64</b>
<b>Abbildung 2-27: Potentiale in den einzelnen GKS.....</b>	<b>66</b>
<b>Abbildung 3-1: Marketingkonzept der KGO.....</b>	<b>73</b>
<b>Abbildung 3-2: Zweck des Dachverbandes.....</b>	<b>82</b>
<b>Abbildung 3-3: Beispiel Dachverbandslogo.....</b>	<b>84</b>
<b>Abbildung 3-4: Gebäudemanagement.....</b>	<b>86</b>
<b>Abbildung 3-5: Verkaufsmanagement (intern).....</b>	<b>87</b>
<b>Abbildung 3-6: Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern).....</b>	<b>88</b>
<b>Abbildung 3-7: Zeitmanagement.....</b>	<b>89</b>
<b>Abbildung 3-8: Geschäftsführung.....</b>	<b>89</b>
<b>Abbildung 3-9: Controlling.....</b>	<b>90</b>
<b>Abbildung 3-10: Personalführung.....</b>	<b>91</b>
<b>Abbildung 3-11: Marketing - Events.....</b>	<b>91</b>
<b>Abbildung 3-12: Marketing - Bekanntmachungen.....</b>	<b>92</b>



# 1 Einleitung

Unter der Prämisse, der nachhaltigen Verwendung von natürlichen Ressourcen bzw. dem Ziel diese nicht mit Abfällen zu belasten, gewinnt die Wiederverwendung von Gütern bzw. deren stoffliche und energetische Verwertung zunehmend an Wichtigkeit.

Vor diesem Hintergrund wurde vom Bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU) das Projekt „Optimierung der Erfassung von Gebrauchtmobiliar mit dem Ziel einer Erhöhung der Wiederverwendungsquote“ ins Leben gerufen.

*„Ziel des Projektes ist es, in repräsentativen, weil (groß-)städtischen, ländlich dichten und ländlichen bayerischen entsorgungspflichtigen Gebietskörperschaften (Region Augsburg, Stadt und Landkreis Würzburg, Landkreise Forchheim, Garmisch-Partenkirchen und Hassberge) Bedingungen und Lösungsansätze für eine ökonomisch und ökologisch effiziente Wiederverwendung von gut erhaltenem Gebrauchtmobiliar sowie eine größtmögliche stoffliche und energetische Verwertung von Sperrmüll zu evaluieren. Auf dieser Basis werden stellvertretend und beispielgebend für alle bayerischen entsorgungspflichtigen Gebietskörperschaften Handlungsempfehlungen abgegeben. Damit soll gleichermaßen ein positiver Beitrag zur Erhöhung der Ressourceneffizienz und Entlastung der Beseitigungsanlagen geleistet als auch ein ertrags- und beschäftigungspolitischer Effekt bei den in den Gebietskörperschaften beteiligten Trägern (insbesondere karitativen und gemeinnützigen Organisationen [KGOs]) geschaffen werden.“<sup>1</sup>*

Im folgenden Endbericht des Projekts werden ausführlich die Rahmenbedingungen, Inhalte, Vorgehensweisen und eingesetzten Methoden sowie die erzielten Ergebnisse des Projekts dargestellt.

## 1.1 Projekthintergrund

*„Sustainable Development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Aus der Vereinbarung zwischen der Universität Augsburg und dem Bayerischen Landesamt für Umwelt.

<sup>2</sup> Brundtland (1987), S. 43

Diese Definition einer nachhaltigen Entwicklung wurde 1987 im Abschlussbericht der World Commission on Environment and Development (WCED) geprägt. Diese wurde 1983 durch die Vereinten Nationen gegründet, um der „unbefriedigende(n) Entwicklung der Umweltpolitik der Vereinten Nationen“ entgegen zu wirken.<sup>3</sup>

Laut dieser Definition bedeutet nachhaltige Entwicklung, dass die Möglichkeit nachfolgender Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse durch die Befriedigung gegenwärtiger Bedürfnisse nicht gefährdet werden darf. Besondere Aufmerksamkeit soll in diesem Zusammenhang sozial schwachen Menschen und dem Schutz der Umwelt zukommen. Es wird gefordert eine nachhaltige Denkweise bei der Erreichung sämtlicher wirtschaftlicher und sozialer Ziele in den Vordergrund zu stellen. Zusammengefasst kann man demnach sagen, dass Nachhaltigkeit durch die Gleichrangigkeit von Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu erreichen ist<sup>4</sup>. Abbildung 1-1 zeigt eine verbildlichte Darstellung der Definition von nachhaltiger Entwicklung:

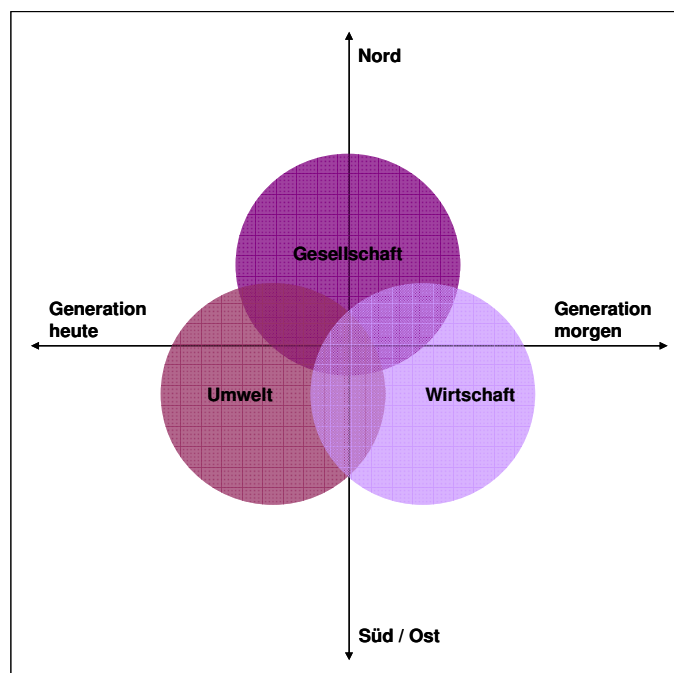


Abbildung 1-1: Das Drei-Dimensionen-Konzept<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Müller-Christ (2001), S. 540

<sup>4</sup> Vgl. Müller-Christ (2001), S. 541

<sup>5</sup> Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2005): Die Nord-Süd-Dimension symbolisiert die Notwendigkeit der Berücksichtigung globaler Interdependenzen. Die Zeit-Dimension stellt die Verantwortung heutiger Generationen für nachfolgende Generationen dar.

Der Bericht der WCED gab auch den Anstoß zur United Nations Conference on Environment and Development (UNCED). Aus der Konferenz, die den Nachhaltigkeitsgedanken fortführte, resultierte letztendlich der Beschluss der Agenda 21. Dabei handelt es sich um ein UN-weites Aktionsprogramm zur nachhaltigen Entwicklung im 21. Jahrhundert.<sup>6</sup>

Die Agenda 21 gibt Handlungsempfehlungen für sämtliche Bereiche der Politik. Auf diese Weise soll der aktuelle Umweltzustand verbessert und eine nachhaltige Ressourcennutzung gesichert werden. Im Rahmen dieses Projekts nennenswert sind bspw. die Maßnahmen zum „*umweltverträglichen Umgang mit festen Abfällen*“ in Kapitel 21 der Agenda 21. Schwerpunktmäßig werden hier die „*Abfallvermeidung*“<sup>7</sup>, die „*Maximierung der umweltverträglichen Wiederverwendung und Verwertung*“, die „*Förderung einer umweltverträglichen Abfallbehandlung und -beseitigung*“ und die „*Ausweitung der Abfallentsorgung*“ vorgeschlagen. Ein weiterer Punkt der Agenda ist die „*Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen*“, wie der der Kommunen, aber auch der nichtstaatlicher Organisationen. So werden in Kapitel 28 die Kommunen angehalten eine Lokale Agenda 21 zu entwerfen, um die nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene zu fördern.<sup>8</sup>

Die Empfehlungen der Agenda 21 waren unter anderem der Anlass zur Modifizierung und zum Entwurf verschiedener Rechtsgrundlagen im Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften:

So soll das 1994 verabschiedete Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG), den in der Agenda 21 geforderten umweltverträglichen Umgang mit Abfall durch Weiterentwicklung einer abfallarmen Kreislaufwirtschaft fördern.<sup>9</sup>

Großes Optimierungspotential im Rahmen der Umsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftens im Sinne der erwähnten Handlungsempfehlungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen liegt in der Wiederverwendung von (Primär-) Produkten zur Abfallvermeidung.

---

<sup>6</sup> Vgl. Müller-Christ (2001), S. 540

<sup>7</sup> Vgl. TASI (1993): In der aktuell gültigen Fassung der Technischen Anleitung Siedlungsabfall (TASI), einer von der Bundesregierung erlassenen allgemeinen Verwaltungsvorschrift zum Abfallgesetz, wurde vorgesehen, dass Restmüll ab dem Jahr 2005 nur noch nach thermischer Behandlung (Verbrennung) deponiert werden darf.

<sup>8</sup> Vgl. Agenda 21 (1992)

<sup>9</sup> Vgl. Rinschede/Wehking (1995), S. 29

Unter Wiederverwendung versteht man hierbei „die erneute Benutzung eines gebrauchten Produktes (Altteils) für den gleichen Verwendungszweck wie zuvor unter Nutzung der Gestalt ohne bzw. mit beschränkter Veränderung der Teile.“<sup>10</sup>

Es kommen verschiedene Arten der Wiederverwendung in Frage. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, vollständige Produkte erneut der Verwendung zuzuführen, man spricht dann von „reuse“. Eine weitere Variante ist das „refurbishing“, beim dem die Produkte nach Durchführung notwendiger Ausbesserungs- oder Wartungsarbeiten zur erneuten Nutzung auf Sekundärmärkten angeboten werden. Zielgruppen können hier z.B. einkommensschwache Personen oder Personen auf Märkten in osteuropäischen Ländern sein.

Werden vollständige Komponenten gebrauchter Produkte durch den Einsatz in neuwertige Produkte verwertet, so spricht man von „remanufacturing“. Auch das „recycling“, im Sinne eines Materialrecyclings ist eine Möglichkeit der Verwertung. Dabei werden die in einem Produkt enthaltenen Wertstoffe als Sekundärrohstoffe zu Beginn der Wertschöpfungskette (bei Zulieferern) wieder eingesetzt. (Siehe Abbildung 2-2: Verwendung, Verwertung und Beseitigung von Gebrauchtmöbeln)

Derartige Maßnahmen stellen potentielle Handlungsoptionen zur Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft (Abbildung 1-2) und damit zur Erhöhung der Ressourceneffizienz dar.

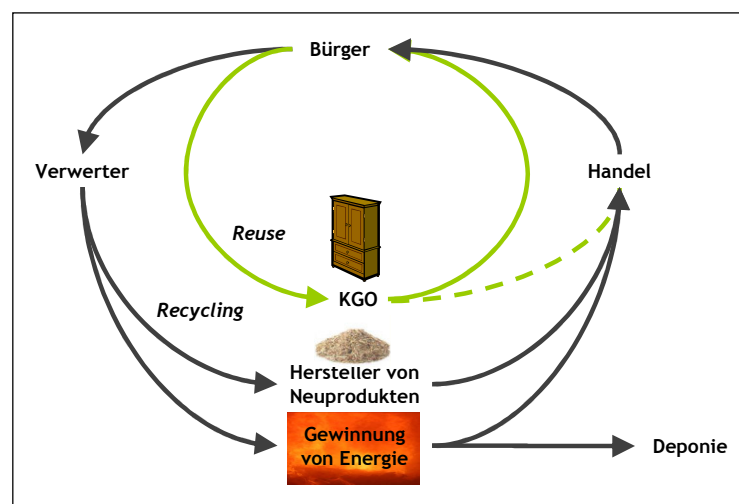


Abbildung 1-2: Closed-Loop Supply Chain für Gebrauchtmöbel

<sup>10</sup> Rinschede/Wehking (1995), S. 88

Kreislaufwirtschaft wird im internationalen Bezug dem Management von Closed-Loop Supply Chains (CLSC) zugeordnet. Mit dem Schließen der Supply Chain wird dabei beabsichtigt, dass auch nach Ende der Nutzung oder der Lebenszeit eines Produktes für dieses Sorge getragen wird.<sup>11</sup>

Ziel ist es, dass Produkte nicht mehr linear die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus - Entwicklung, Produktion, Gebrauch und Entsorgung - durchlaufen, sondern vollständig oder zu möglichst großen Teilen einer erneuten Nutzung zugeführt werden.

Von zentralem Interesse für das vorliegende Projekt ist nun die Frage, in welcher Art und Weise Gebrauchtmobiliar der Wiederverwendung zugeführt werden kann bzw. wie sich die zugrunde liegenden Prozesse optimieren lassen und wie die entsprechenden, von der Umwelt vorgegebenen, Rahmenbedingungen aussehen.

Im Folgenden werden das Projekt und die entsprechenden Zielsetzungen beschrieben.

## 1.2 Projektbeschreibung und Zielsetzungen

Aus dem ersten Kapitel lassen sich zahlreiche Handlungsfelder im Hinblick auf die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung unserer Wirtschaft, unserer Gesellschaft und unserer Umwelt ableiten.

Das Projekt „Optimierung der Erfassung von Gebrauchtmobiliar mit dem Ziel einer Erhöhung der Wiederverwendungsquote“ wurde vom Bayerischen Landesamt für Umwelt ins Leben gerufen. Grund für die Initiierung des Projektes war die bisher eher geringe Zahl von wirksamen, dauerhaft in die Prozesse integrierten, Maßnahmen zur Abfallvermeidung im Bereich der bayerischen kommunalen Abfallwirtschaft, wie sie das KrW-/AbfG zum Ziel hat. Besonders im Bereich der Wiederverwendung vom Mobiliar im Sperrmüll<sup>12</sup> besteht noch erhebliches Optimierungspotential. Aufgrund dieser Tatsachen wurde die Durchführung einer beispielgebenden Pilotstudie beschlossen, die auf den ge-

---

<sup>11</sup> Vgl. Flapper/van Nunen/Van Wassenhove (2005), S. V

<sup>12</sup> TAsi (1993): Der Begriff „Sperrmüll“ bezeichnet gemäß der Technischen Anleitung Siedlungsabfall (TAsi), einer von der Bundesregierung erlassenen allgemeinen Verwaltungsvorschrift zum Abfallgesetz, „feste Abfälle, die wegen ihrer Sperrigkeit nicht in die im Entsorgungsgebiet vorgeschriebenen Behälter passen und getrennt vom Hausmüll gesammelt und transportiert werden“.

gebenen Strukturen der Erfassung und Weitergabe von gut erhaltenem Gebrauchtmobiliar aufbaut.

Für das Projekt wurde die Region Augsburg mit den Landkreisen Aichach-Friedberg, Augsburg und der Stadt Augsburg als Ideenempfänger für „Best Practice“-Beispiele ausgewählt, da hier die Erfassung und Wiederverwendung von Gebrauchtmobiliar vergleichsweise schlecht organisiert und die Pro-Kopf-Menge von Sperrmüll relativ hoch ist (Abbildung 2-10). Die Gebietskörperschaften (GKS) Landkreis Forchheim, Landkreis Garmisch-Partenkirchen, Landkreis Hassberge sowie die Stadt und der Landkreis Würzburg dienen als Ideengeber für die „Best Practice“-Beispiele im städtischen, stadtnahen und ländlichen Bereich. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollen unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen repräsentative Gültigkeit für alle bayerischen GKS haben.

Eine wichtige Rolle im Rahmen der Gebrauchtmöbelwiederverwendung kommt den karitativ gemeinnützigen Organisationen (KGOs) in den GKS zu. Hauptzweck der KGOs ist meist die Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt<sup>13</sup>. Zur Beschäftigung der Arbeitslosen bieten die KGOs Gebrauchtmobiliar zu günstigen Preisen an. Durch die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen geben sie zudem eine wichtige Hilfe zu deren Integration in die Arbeitswelt. Die meisten Abnehmer der Gebraucht Möbel kommen dabei ebenfalls aus sozial schwachen Bevölkerungsgruppen.

Ziel des Projektes ist die Erhöhung der Wiederverwendungsquote von Gebraucht Möbeln. Hierzu sollen zum einen anhand einer Ist-Analyse und unter Berücksichtigung von „Best Practice“-Beispielen sowie der Rahmenbedingungen Potentiale ermittelt werden, um eine effiziente Wiederverwendung bzw. eine größtmögliche stoffliche Verwertung zu ermöglichen, zum anderen sollen Empfehlungen zur Realisierung der Potentiale in den GKS und den dortigen KGOs in Form eines Soll-Konzeptes entwickelt werden.

Als Nebenziel soll, durch die Sicherung des Angebots und die Professionalisierung der Geschäftsprozesse, ein positiver beschäftigungspolitischer Effekt bei den KGOs erzielt und gleichzeitig das Angebot an günstigen Möbeln für sozial Schwache gesichert werden.

Durch diese Ziele können mit Hilfe der Wiederverwendung von Möbeln neben dem ökologischen Aspekt auch die sozialen Ziele der Versorgung und Beschäftigung verfolgt werden. Kombiniert mit einer wirtschaftlich effizienten Nut-

---

<sup>13</sup> Ausnahme ist der Landkreis Hassberge, dort ist das Hauptziel die Müllvermeidung.

zung der vorhandenen Ressourcen wird auch der Wirtschaftlichkeit als Dimension der Nachhaltigkeit (Abbildung 1-1) Rechnung getragen.

Der folgende Abschnitt beleuchtet die Vorgehensweise, die Phasen des Projekts, sowie die angewandten wissenschaftlichen Methoden.

### **1.3 Vorgehensweise, Projektphasen und wissenschaftliche Methoden**

Das Projekt untergliederte sich in zwei Projektphasen. Die Projektphase I (siehe Kapitel 2) beinhaltete die Ist-Analyse, das Soll-Konzept und eine Potentialanalyse für die GKS und KGOs. Projektphase II (siehe Kapitel 3) befasste sich mit dem Marketingkonzept und dessen Implementierung.

Die Projektlaufzeit erstreckte sich von Dezember 2005 bis Ende Januar 2007. Die Kontaktdaten der am Projekt beteiligten Personen und Institutionen finden sich in Anhang A.

Eine Zusammenfassung der Vorgehensweise in den beiden Projektphasen wird im Folgenden dargestellt. Daran anschließend werden die angewandten wissenschaftlichen Methoden erläutert.

#### **Projektphase I**

Die Ist-Analyse umfasste vorrangig die Aufnahme und den Vergleich der derzeitigen Abläufe bei der Erfassung, Wiederverwendung und Verwertung von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar in den ausgewählten GKS. Die bayernweit erfassten Prozesse dienten anschließend zur Lokalisierung von „Best Practice“-Beispielen zum Zweck der Behebung vorhandener Schwachstellen in den betrachteten GKS und KGOs, vorrangig in der Nehmerregion Augsburg. Die Ist-Analyse bildete somit im Rahmen einer Konkretisierung der Projektziele die Grundlage für das Soll-Konzept und das gesamte weitere Projekt. Die Aufnahme der momentanen Situation erfolgte dabei durch den Besuch der in das Projekt involvierten Institutionen in den GKS und die in diesem Zusammenhang erfolgte Erfassung der relevanten Daten sowie die Erhebung der soziodemographischen Gegebenheiten in den GKS. Die erhobenen Prozesse wurden anschließend in Prozessmodellen abgebildet. Außerdem fand eine Gegenüberstellung der Mengenströme des erfassten Sperrmülls in den Kommunen und der wieder verwendeten Menge durch die KGOs statt. Um ein vollständiges Bild der theoretisch zur Wiederverwendung zur Verfügung stehenden Menge an Gebrauchtmobiliar zu erhalten wurden die Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar ermittelt und die entsprechenden Mengen zugeordnet.

Auf diese Weise konnten die jährliche Wiederverwendungsquote und die jährliche Sperrmüllmenge pro Kopf als Kennzahlen der errechnet werden. Mit Hilfe des Vergleichs der Reaktionszeiten von Kommunen und KGOs und auf Grundlage von Expertenmeinungen konnten Anhaltspunkte für die extrinsische und intrinsische Motivation der Bürger, das Angebot der KGOs zu nutzen, aufgedeckt werden und Handlungsbedarfe in den GKS erkannt werden. Die internen Abläufe in den KGOs wurden strukturiert dargestellt und dabei in Kern- und Zusatzaktivitäten gegliedert. Das Ergebnis der Ist-Analyse waren spezifizierte Handlungsbedarfe für das Soll-Konzept. Vor allem in der Region Augsburg wurde demnach großer Optimierungsbedarf deutlich.

Das Soll-Konzept hatte die Verbesserung der Koordination und Kooperation der einzelnen Akteure der Erfassung und Wiederverwendung von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar und die Anpassung von Standardprozessen auf die individuellen äußeren Gegebenheiten der KGOs zum Ziel. Im Einzelnen wurden, beispielgebend für die Region Augsburg, ein Konzept zur besseren Abschöpfung wieder verwendbarer Möbel aus der Gesamtsperrmüllmenge, das „Augsburger Modell“ entwickelt und mögliche Kooperationsvorschläge für die Augsburger KGOs gegeben sowie anhand von Expertenwissen spezifische Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Themen für die KGOs in allen GKS gegeben.

Das Soll-Konzept wurde durch Potentialanalysen, sowohl auf Ebene der gesamten GKS als auch auf KGO-Ebene, ergänzt. Um für jede einzelne KGO festzustellen, in welchen Bereichen der Supply Chain und der Organisationsstruktur eine Optimierung der Abläufe lohnenswert und wie groß der Einfluss einer Verbesserung auf die gesamte Geschäftstätigkeit wäre, wurde ein Potentialanalyse-Tool im Excel entwickelt. Für die betrachteten GKS wurde darauf aufbauend die mögliche Wiederverwendungsquote bei voller Ausschöpfung der KGO-Potentiale berechnet. Als Grundlage für die Berechnung wurde hierbei der prozentuale Anteil der zur Wiederverwendung geeigneten Möbel aus der Gesamtsperrmüllmenge herangezogen.

Die erste Projektphase wurde durch einen Workshop abgeschlossen, der am 5. Juli 2006 in den Räumlichkeiten des LfU stattfand. Eingeladen waren alle teilnehmenden Institutionen der beteiligten GKS.

Der Workshop begann mit einer Einführung ins Thema durch den Auftraggeber des LfU. Anschließend präsentierte die Universität Augsburg die Ergebnisse der ersten Projektphasen, nach Abschluss der Ist-Analyse und des Soll-Konzepts. Die Präsentation wurde von zahlreichen konstruktiven Anregungen und Einwüfen aus dem Zuhörerkreis begleitet. Es folgten zwei Vorträge zu ausgewählten „Best Practice“-Beispielen. Der erste Beitrag zur „Organisation



der Wiederverwendung von Gebrauchtmobiliar im städtischen Bereich“ kam von Hartfried Groksch, dem Geschäftsführer der Würzburger BRAUCHBAR gGmbH. Den zweiten Vortrag hielt der Betriebsleiter der Pack mer's Gebrauchtwarenhof gGmbH in Forchheim, Gerhard Pfister. Er stellte die Organisation der Gebrauchtmöbelwiederverwendung im stadtnahen und ländlichen Bereich, insbesondere Kooperationsmöglichkeiten der KGOs, dar. Beide Vorträge beschrieben ausgereifte Konzepte der Geschäftsorganisation einer KGO und beinhalteten viele neue Ideen für die Anwesenden anderer KGOs.

Im letzten Teil des Workshops fand eine Diskussion mit den Verantwortlichen aus der Region Augsburg statt. Hierbei wurden die Grundlagen für die zweite Projektphase erarbeitet. Vor allem wurden den Augsburger KGOs Vorschläge gegeben, in welchen Ausprägungen eine Kooperation zwischen den KGOs im Augsburger Raum denkbar wäre. Im Rahmen des Soll-Konzepts wurden hierzu vom Team der Universität Augsburg verschiedene Vorschläge gemacht, die sich durch den Grad der Zentralisierung von Funktionen unterscheiden (siehe Abschnitt 2.2.3). Die Workshopteilnehmer waren in diesem Zusammenhang zur Entscheidung für einen für sie vorstellbaren Kooperationsgrad aufgerufen. Die Ergebnisse wurden bis zum 24. Juli 2006 beim Projektteam der Universität Augsburg eingereicht.

Im Anschluss an den Workshop wurde am 6. Juli 2006 eine Exkursion nach Würzburg und Forchheim unternommen. Hierzu waren lediglich Vertreter aus der Nehmerregion Augsburg eingeladen. Es wurden die beiden beispielgebenden KGOs BRAUCHBAR gGmbH und Pack mer's Gebrauchtwarenhof gGmbH besucht. Die Vorstellung der beiden Einrichtungen fand bereits am Vortag auf dem Workshop statt. Zur Veranschaulichung folgten an diesem Tag sehr informative Führungen vor Ort. In Forchheim waren auch Gesellschafter der gGmbH, Landkreis Forchheim, Arbeiterwohlfahrt, Bayerisches Rotes Kreuz, Caritasverband und Diakonieverband anwesend und konnten zum Kooperationsprinzip der Gesellschaft befragt werden.

Den Abschluss der ersten Projektphase bildete ein Zwischenbericht, in den neben den Ergebnissen der Projektphase I und den Anregungen aus dem Workshop auch die Kritik aus den einzelnen GKS eingeflossen ist.

Der nächste Schritt zum Start der zweiten Projektphase bestand in der Einholung der Kooperationsvorschläge der Augsburger KGOs, die die Grundlage für das weitere Vorgehen bildeten.

## **Projektphase II**

In der zweiten Phase des Projekts wurden die in Projektphase I gewonnenen Erkenntnisse angewandt. Es wurde ein Marketingkonzept für die Region Augsburg entwickelt, das als Referenzmodell bayernweite Gültigkeit hat und dessen Ziel eine (größtmögliche) Erhöhung der Wiederverwendungsquote ist. Das entwickelte Marketingkonzept setzt sich aus zwei Säulen, einer KGO-internen und einer KGO-übergreifenden, zusammen. Auf KGO-Ebene dient es als Leitidee für die Anwendung der im Rahmen der Ist-Analyse als Standardprozesse festgehaltenen Abläufe in einer KGO. Es beinhaltet Empfehlungen für die operative Ausgestaltung der Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. KGO-übergreifend besteht es aus einem Kooperationsvorschlag für die Augsburger KGOs, basierend auf der Gründung eines Dachverbandes. Zweck des Dachverbandes ist in der Innenwirkung die Ausnutzung von Synergieeffekten mit Hilfe eines Kompetenz- und Erfahrungsaustausches. In der Außenwirkung soll die Marktposition der KGOs gegenüber externen Verhandlungspartnern gestärkt werden. Dies wird in erster Linie durch die Etablierung eines Qualitätssignals erreicht.

Zum Abschluss der zweiten Projektphase fand am 23. Januar 2007 eine Fachtagung im LfU statt. Des Weiteren wurde vorliegender Endbericht zur Dokumentation des gesamten Projekts von der Universität Augsburg angefertigt.

## **Wissenschaftliche Methoden**

Im Folgenden werden nun einige wichtige grundlegende Erläuterungen zu angewandten wissenschaftlichen Methoden der ersten Projektphase gegeben. Eine tiefer greifende Erläuterung zur genauen Vorgehensweise in Bezug auf diese Methoden wird dann im Laufe der nachfolgenden Kapitel erfolgen.

Die Erfassung der derzeitigen Situation der Wiederverwendung und Erfassung von Sperrmüll im Rahmen der Ist-Analyse erfolgte mit Hilfe von Erfassungsbögen. Es wurden getrennte Bögen zur Erfassung der strukturellen Gegebenheiten in den GKS und der Sperrmüllmengen in den Kommunen (siehe Anhang B.1) sowie deren logistischen und organisatorischen Gegebenheiten erstellt. Die Ist-Situation bei den KGOs wurde mit einem weiteren Erfassungsbogen erhoben (siehe Anhang B.2).

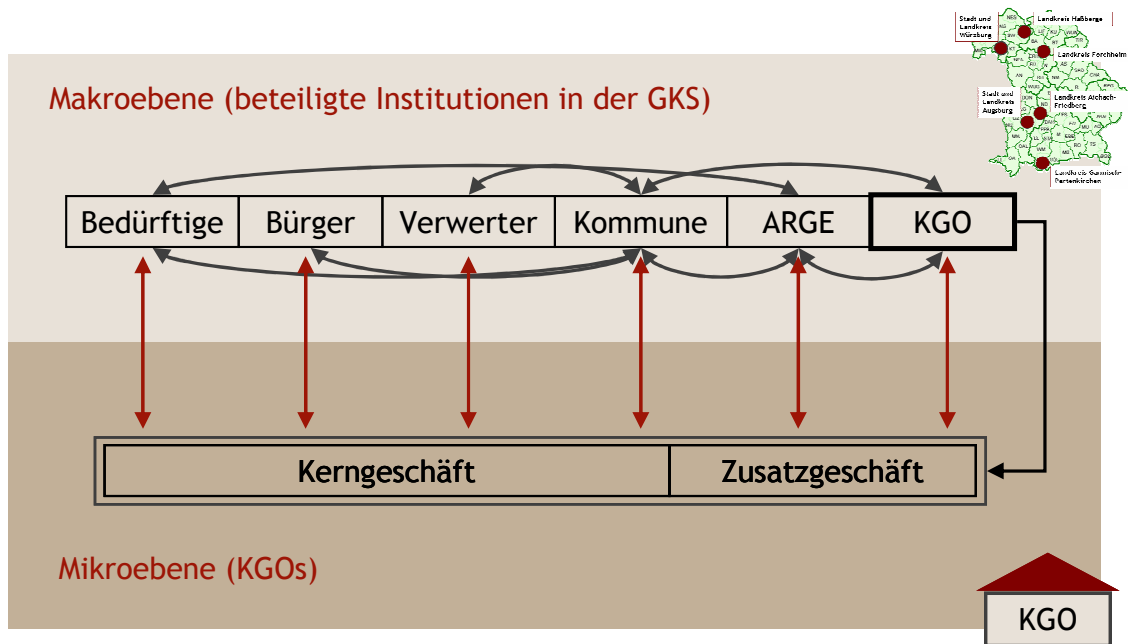
Im Rahmen der Datenerhebung anhand des Erfassungsbogens auf der Verwertungsseite wurde nach der Verwertung des Sperrmülls getrennt nach Fraktionen gefragt (siehe S. 1 des „Erfassungsformulars Verwertung“ in Anhang B.1). Unterschiede in den GKS liegen dabei in den jeweils vorgefundenen regionalen Rahmenbedingungen in den einzelnen Entsorgungsgebieten im Rahmen der

gesetzlich vorgegebenen kommunalen Freiheiten begründet. Die im Gebrauchtmöbelkontext relevanten Fraktionen in den betrachteten GKS sind Holz, Teppiche, Metalle, sowie die Gemischtfraktion. Um eine Vergleichbarkeit der anfallenden Gebrauchtmöbelmengen in den GKS zu gewährleisten wurden im Zusammenhang mit der mengenmäßigen Auswertung im Projekt nur die aufgrund ihres Gewichts relevanten und durch ihre Erfassung vergleichbaren Fraktionen Holz (inkl. Teppiche) und die Gemischtfraktion betrachtet. Die zum Teil ebenfalls getrennt verwerteten Sperrmüllfraktionen Metall, Aluminium, Elektrogroßgeräte, und Mischkunststoffe wurden auf Grund der unterschiedlichen regionalen Trennungen und ihrer geringen Kostenrelevanz vernachlässigt.

Während der auf den Erfassungsbögen basierenden Betrachtung der Abläufe im Zusammenhang mit der Erfassung, Wiederverwendung und Verwertung von Sperrmüll und Gebrauchtmöbel, wurden die Interaktionen der wichtigsten, an diesen Prozessen beteiligten Personen und Institutionen in den GKS untersucht. Hierzu zählen Bedürftige, Bürger, Verwerter, Kommune und KGOs. Als Vermittler von Arbeitskräften an die KGOs ist auch die ARGE in die Prozesse eingebunden. Im Folgenden werden diese Akteure und ihre Interaktionen auf der Makroebene angesiedelt. Die auf der Makroebene ablaufenden Prozesse beschreiben also den gesamten Weg eines Gebrauchtmöbelstückes beginnend beim Bürger, der es entsorgen möchte, bis hin zur Verwertung oder Wiederverwendung.

Die KGOs wurden als Instanz der Makroebene als einzige detaillierter untersucht. Die Ist-Analyse ergab in diesem Bereich signifikante Potentiale. Als Instanz der Makroebene werden die Prozesse der KGO im Folgenden als Mikroebene bezeichnet. Es handelt sich hierbei rein um den Prozess der Wiederverwendung von Gebrauchtmöbel, der eine Unteraktivität des Gebrauchtmöbelerfassungsprozesses darstellt.

Abbildung 1-1 stellt die beschriebene Makro- und Mikroebene mit ihren Akteuren und Verknüpfungen bildlich dar.



**Abbildung 1-3: Makro- und Mikroebene der Wiederverwendung von Möbeln**

Die Darstellung der auf diesen Ebenen analysierten Prozesse fand mit Hilfe von Aktivitätsdiagrammen statt (siehe Anhang B.3 und B.4). Diese ergaben für die Mikroebene einen Standardprozess bei den KGOs, auf dessen Basis eine Modullandkarte (Abbildung 2-13) für den Gebrauchtmöbelhandel, zur Strukturierung der internen Prozesse in den KGOs, entwickelt wurde.

Anhand der erhobenen soziodemographischen Faktoren der GKS wurden die Kategorien „städtisch“, „stadtnah“ und „ländlich“ gebildet.

Bei der Gegenüberstellung der Gebrauchtmöbelmengen, die insgesamt erfasst wurden und denen, die tatsächlich wieder verwendet wurden, ergab sich die Schwierigkeit die Mengen zu quantifizieren. So wurden die erfassten Mengen in Tonnen gemessen, auf der Wiederverwendungsseite wurden Stückzahlen erfasst. Zur Lösung des Problems wurde ein Umrechnungsfaktor ermittelt (siehe S.33, Herleitung des Umrechnungsfaktors).

Im nun folgenden Kapitel 2 werden die Ist-Analyse (Abschnitt 2.1), das Soll-Konzept (Abschnitt 2.2) und die Potentialanalyse (Abschnitt 2.3) als Bestandteile der ersten Projektphase beschrieben.

In Kapitel 3 wird die zweite Projektphase geschildert, die das Marketingkonzept für die KGOs (Abschnitt 3.1) und die anschließende Implementierung des Konzepts (Abschnitt 3.2) beinhaltet.

Die zentralen Ergebnisse des Projekts werden in Kapitel 4 zusammengefasst. Abschließend wird ein Ausblick auf eine mögliche Fortführung dieses und verwandter Themenfelder gegeben.

## 2 Erfassung und Konzeption (Projektphase I)

Die erste Projektphase stellt den Gedanken des „Best Practice“ und die bayernweite Dimension des Projekts in den Vordergrund. Unter „Best Practice“ versteht man die nachweisbar bewährte Praxis eines Unternehmens. Im Mittelpunkt stehen dabei keine theoretischen Konzepte, sondern die Idee des „Lernens von den Besten“.

### 2.1 Ist-Analyse

Die Grundlage einer jeden Untersuchung bildet die Ist-Analyse, bei der die gelebten Prozesse zur Erfüllung ähnlicher Aufgaben aufgenommen und verglichen werden. So ist eine sorgfältige Analyse des Ist-Zustandes im Hinblick auf eine angestrebte Prozessoptimierung von wesentlicher Bedeutung und somit im Rahmen der Projektdurchführung unerlässlich.

#### 2.1.1 Ziele der Ist-Analyse

Im Vordergrund der Ist-Analyse stand die Erfassung der projektrelevanten Daten. Zudem wurde das erforderliche Grundlagenwissen für das Projekt erworben. Anhand der anschließenden Strukturierung und Aufbereitung der Daten war es möglich, einen präzisen Überblick über die „Spieler“ des Gebrauchtmöbelsektors zu bekommen. Auf dieser Basis konnten die nachfolgenden Schritte und Teilzeile im Projektablauf konkretisiert werden.

Hauptziel der Ist-Analyse war zum einen die Lokalisierung von Schwachstellen im derzeitigen Prozess der Wiederverwendung und -verwertung von gebrauchten Möbeln. Zum anderen wurden „Best Practice“-Beispiele gesammelt, anhand derer schwächere Einrichtungen von der Erfahrung der anderen profitieren können. Dies bildete die Grundlage für die nachfolgende Erarbeitung eines Soll-Konzepts sowie für den gesamten weiteren Projektverlauf.

#### 2.1.2 Beschreibung der Vorgehensweise

Ausgangspunkt der Ist-Analyse war die Untersuchung sämtlicher in das Projekt involvierten Institutionen in den GKS. So wurden neben den KGOs die mit der Abfallentsorgung befassten Stellen in den ausgewählten Kommunen sowie beispielhaft einige private Entsorger und u. a. die Müllverbrennungsanlage in Augsburg betrachtet.

In den Einrichtungen wurden die verantwortlichen Personen zu den im Projekt benötigten Daten befragt. Den Leitfaden für die Befragungen in den zuständigen Stellen der Kommunen und den KGOs bildeten die, bereits im Zusammenhang mit den verwendeten wissenschaftlichen Methoden erwähnten, Erfassungsformulare. Durch das Ausfüllen der Formulare entstand ein vergleichbares Bild aller relevanten Aktivitäten und Mengenströme in den befragten Einrichtungen.

In den KGOs wurden neben den Daten auch der Zustand der Räumlichkeiten, die Art und Weise der Produktpräsentation und die Arbeitsweise durch Betriebsbegehungen erfasst und zur Dokumentation dieser Merkmale eine Reihe von Fotos angefertigt. Ein Beispiel für die Warenpräsentation in einer KGO zeigt das abgebildete Foto (Abbildung 2-1), aufgenommen in der BRAUCHBAR gGmbH in Würzburg.



**Abbildung 2-1: Warenpräsentation in einer KGO**

Im zur Erfassung der wesentlichen Daten in den Kommunen verwendeten „**Erfassungsformular Verwertung**“ (Anhang B.1) wurden zunächst die „Stammdaten“ des jeweiligen Betriebes festgehalten. Hierzu gehörten zum einen der Name der Einrichtung, deren Adresse sowie die Kontaktdaten des Ansprechpartners. Zum anderen wurde die Art des Entsorgungsbetriebs (kommunaler oder privater Entsorger), dessen Organisationsform (z.B. „städtisches Unternehmen“), der Träger der Einrichtung (z.B. die Stadt) sowie die Anzahl der Beschäftigten angegeben. Des Weiteren wurde angekreuzt, ob es sich um einen zertifizierten Entsorgungsbetrieb handelt.

Im nächsten Abschnitt des Formulars, „Lokalisierung im Entsorgungsnetzwerk“, wurden der/die Vorgänger und Nachfolger in der Entsorgungskette, sowie die Materialvergütung bei der Abholung und Entsorgung des Sperrmülls erfasst. Hierbei handelt es sich zum einen um den Betrag, den die befragte Institution für die im Sperrmüll enthaltenen Materialien bezahlt und zum anderen um den Verkaufspreis, den sie von ihren Abnehmern verlangt.

Im nachfolgenden Punkt „Sperrmüllerfassung“ wurde vermerkt, wer Sperrmüll abgeben bzw. anmelden kann und ob die Abholung einer festen Route folgend vorgenommen wird bzw. ob die Anmeldung über ein Sperrmülltelefon oder eine Sperrmüllkarte erfolgt. Andere Organisationsformen der Abgabe und Anmeldung von Sperrmüll (z.B. Durchführung einer Straßensammlung an einem festgelegten Termin) wurden gegebenenfalls eingetragen. Außerdem wurden Angaben zur Abholung des Sperrmülls gemacht, sofern von der befragten Einrichtung ein Holsystem angeboten wird. In diesem Zusammenhang wurde die Vorlaufzeit der Abholung in Tagen, die anfallenden Kosten für den Bürger, die Anzahl der benötigten Fahrzeuge, die Anzahl der Abfahrten pro Jahr und ob die Abholung kostendeckend ist, angegeben. Interessante Informationen in einem Bringsystem sind die eingehende Sperrmüllmenge und die vorhandene Gesamtkapazität für Sperrmüll pro Jahr. Es besteht die Möglichkeit, dass in einer Einrichtung sowohl ein Hol- als auch ein Bringsystem vorliegen. Manche Entsorgungsbetriebe nehmen eine Sortierung bzw. Demontage des Sperrmülls vor. Die in diesem Fall anfallenden Kosten für die Sortierung pro Tonne Sperrmüll wurden ebenfalls im Formular erfasst.

Unter „Verwertung der Fraktionen“ wurde hinter der jeweiligen Bezeichnung der Fraktionen, nach denen der Sperrmüll in der befragten Einrichtung getrennt wird, die zugehörige Verwertungsart sowie deren Menge und Kapazität pro Jahr und die bei dieser Verwertungsart auftretenden Kosten angegeben.

Zuletzt wurden Aussagen, die „Ziele und Zusammenarbeit“ des Betriebes betreffend gemacht. Hierzu gehören die Geschäftsziele des Betriebs sowie die prozentuale Aufteilung zwischen verwertetem und beseitigtem Sperrmüll. Außerdem wurde hinterlegt, ob eine Zusammenarbeit mit den KGOs stattfindet und, falls ja, in welcher Form diese erfolgt und welche Probleme dabei auftreten.

Auf der dritten Seite des Erfassungsformulars war Platz für Bemerkungen. Bspw. konnten hier Probleme oder Auffälligkeiten im vorgefundenen System oder Anmerkungen, z.B. zu den Entsorgungskosten, notiert werden.



Die Befragung der KGOs anhand des „Erfassungsformulars Verwendung“ (Anhang B.2) begann ebenfalls mit der Erfassung der „Stammdaten“, wobei hier lediglich der Name der Einrichtung, deren Adresse und die Kontaktdaten des Ansprechpartners eingetragen wurden.

Weiterhin wurden die Zusammensetzung und die Kostenstruktur der „Beschäftigten“ herausgefunden. Zu den Beschäftigten einer KGO zählen zunächst normal beschäftigte Mitarbeiter, d.h. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, deren Anzahl und Kosten erfragt wurden. Darunter fallen auch Meister, die im Erfassungsformular jedoch bzgl. Anzahl, Kosten und Art gesondert erfasst wurden. Auch wurde gefragt, ob die KGOs ausbilden. In diesem Fall wurden die Anzahl der Azubis, die durch sie verursachten Kosten und der Beruf, in dem sie ausgebildet werden, erfasst. Den größten Teil der Beschäftigten einer KGO machen Arbeitslose aus, die entweder im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten gegen Mehraufwandsentschädigung (SGB II, § 16)<sup>14</sup> oder ABM (SGB III, § 260)<sup>15</sup> beschäftigt werden. Arbeitsgelegenheiten sind allgemein besser bekannt unter dem Begriff „1-Euro-Job“. Man unterscheidet dabei zwischen „1-Euro-Jobbern“, die über 25 Jahre alt sind (Ü25), Jugendlichen unter 25 Jahren (U25) und Beschäftigten über 58 Jahren (58+). Die beschäftigten „1-Euro-Jobber“ und diejenigen Mitarbeiter in ABM-Maßnahmen wurden ebenfalls mit Anzahl und Kosten erfasst. Zuletzt wurden in diesem Abschnitt die gesamten Personalkosten und die Verwaltungsgemeinkosten festgehalten.

Der nächste Abschnitt des Formulars diente zur Erfassung des „Fuhrparks“, der der KGO zur Verfügung steht. Es wurden Anzahl, Art, Alter, jährliche Laufleistung, Abschreibungssatz, Kosten pro km sowie das Einzugsgebiet der KGO aufgenommen. Auch wurde vermerkt, wenn Mitarbeiter speziell zur Arbeit im Fuhrpark beschäftigt werden und um welche Art von Beschäftigten es sich in diesem Fall handelt.

Unter „Ankauf von Möbeln“ wurde zunächst vermerkt, ob die KGO Möbel ankauft und falls ja, welche Arten von Möbeln in welchem Kostenrahmen angekauft werden. Auch wurde erfragt, ob die Möbelstücke bei der Abholung durch die KGO demontiert werden oder ob der Bürger diese demontiert und was die Abholung kostet. Des Weiteren wurde eingetragen, inwieweit die Mitnahme von Sperrmüll durch die KGO möglich bzw. denkbar ist und welche Bedingungen für die Sperrmüllmitnahme bestehen müssten. Manche KGOs bieten den Service der Wohnungsräumung an. Ist dies bei einer KGO der Fall, erfolgte

---

<sup>14</sup> Vgl. SGB II (2003)

<sup>15</sup> Vgl. SGB III (1997)

ebenfalls ein Vermerk im Formular, zusammen mit den Kosten für den Bürger für die Wohnungsräumung. Zuletzt wurde am Ende des Abschnitts noch die Wartezeit auf die Abholung in Wochen eingetragen.

In Zusammenhang mit dem Punkt „Lagerfläche (m<sup>2</sup>)“ war interessant, in welchem Ausmaß die KGO über ein geschlossenes Lager bzw. ein offenes Lager verfügt und welche Kosten hierdurch anfallen. Geschlossene Lagerflächen waren hierbei Räume, die trocken, geheizt und zu einem gewissen Grad sauber waren. War dies nicht der Fall, wurde von einem „offenen Lager“ ausgegangen. Auch die Größe der Verkaufsfläche sowie die dazugehörigen Kosten wurden erfasst. Darüber hinaus wurde die Art der im Lager beschäftigten Mitarbeiter erfragt.

Im weiteren Verlauf der Befragung wurde zur „Aufbereitung/Aufarbeitung von Möbeln“ vermerkt, ob eine Aufbereitung/Aufarbeitung von Möbel durchgeführt wird bzw. ob sie möglich ist und in welcher Art sie stattfindet. Hierbei beinhaltet eine Aufbereitung die Reinigung des Gebrauchtmöbelstückes und die Durchführung kleinster Reparaturen. Unter Aufarbeitung ist eine Aufwertung des Möbelstückes durch handwerkliche Aufarbeitung oder künstlerische Umgestaltung entweder in rein optischer oder auch in funktioneller Hinsicht zu verstehen. Auch zu diesem Punkt wurde die Art der mit dieser Aufgabe befassten Beschäftigten notiert. Auch welche Fläche (m<sup>2</sup>) für die Aufbereitung/Aufarbeitung verwendet werden und in welcher Höhe die dazugehörigen Raumkosten (€/m<sup>2</sup>) anfallen wurde vermerkt. Zuletzt wurden die jährlichen Kosten, die durch zur Aufbereitung/Aufarbeitung verwendete Maschinen verursacht werden, erfasst. Auch wurde erfragt, ob kostendeckend gearbeitet wird.

Sofern in der untersuchten KGO eine „Demontage von Möbeln“ durchgeführt wird oder möglich ist, wurde dies zusammen mit der Tatsache, ob es sich um einen Entsorgungsbetrieb handelt, vermerkt. Wiederum wurde auch hier die Art der Beschäftigten erfasst. Analog zum vorangegangenen Abschnitt wurde die für die Demontage zur Verfügung stehende Fläche (m<sup>2</sup>), die entsprechenden Raumkosten (€/m<sup>2</sup>) sowie die Maschinenkosten/Jahr erfasst und die Tatsache, ob die anfallenden Kosten gedeckt werden.

„Lieferservice“ wurde angekreuzt, wenn in der KGO ein Lieferservice von verkauften Gebrauchtmöbeln vorhanden ist. Hierbei wurde auch markiert, ob der Kunde die Lieferkosten trägt und ob eine Montage möglich ist. Auch wurden ggf. die Kosten für den Bürger bzw. der Preis für die Anlieferung sowie die Montagegebühr in das Formular eingetragen.

Um Kenntnis von „Absatz und Kundengruppen (%)“ der KGO zu erlangen, wurden die Umschlagsmenge, der Nettoumsatz an Möbeln, der Umsatz der ggf. mit einem Lieferservice erzielt wurde sowie der Umsatz mit neuen Möbeln und neuen Geräten jeweils pro Jahr erfasst. Auch wurden die Gesamtkosten der Gebrauchtmöbelaktivitäten erfragt und festgehalten, ob eine Trennung von sozialem und wirtschaftlichem Bereich vorliegt. Um festzustellen, wer die derzeitigen Zielgruppen des Gebrauchtmöbelgeschäfts sind, wurde die prozentuale Aufteilung der Kunden in „sozial Schwache“, „Schnäppchenjäger“, „gewerbliche Händler“ und „Exportkunden“ vorgenommen. In diesem Kontext wurden auch Notizen zu Exportkontakten gemacht. So wurde notiert, in welche Länder exportiert wird und wie sich die entsprechenden Abläufe darstellen. Außerdem wurde vermerkt, ob spezielle Aktionen für höherwertige Möbel (z.B. Auktionen) durchgeführt werden oder ob ein Verkauf über das Internet (z.B. über eBay) stattfindet.

Der Abschnitt „Best Practice und Finanzierung“ diente dazu herauszufinden, ob die KGO allgemein oder speziell im Möbelbereich vorsteuerabzugsfähig ist und wie hoch der öffentliche Finanzierungsanteil in Prozent ist. Im Feld „Projektbeschreibung (Best Practice)“ wurden die Besonderheiten der KGO eingetragen, die beispielgebend für andere KGOs sein können.

Zudem wurde aufgenommen, wie die „Qualifizierung“ der beschäftigten Arbeitslosen in der KGO vorgenommen wird. Hier wurde ausgewählt, ob ein stundenmäßiges Qualifizierungsangebot vorliegt, ob auch außerhalb der Einrichtung verwertbare Qualifikationen vermittelt werden oder ob spezielles Personal für die Qualifikation vorhanden ist. Unter speziellem Personal wurde hierbei verstanden, dass eine Person für maximal 30 Mitarbeiter zuständig ist.

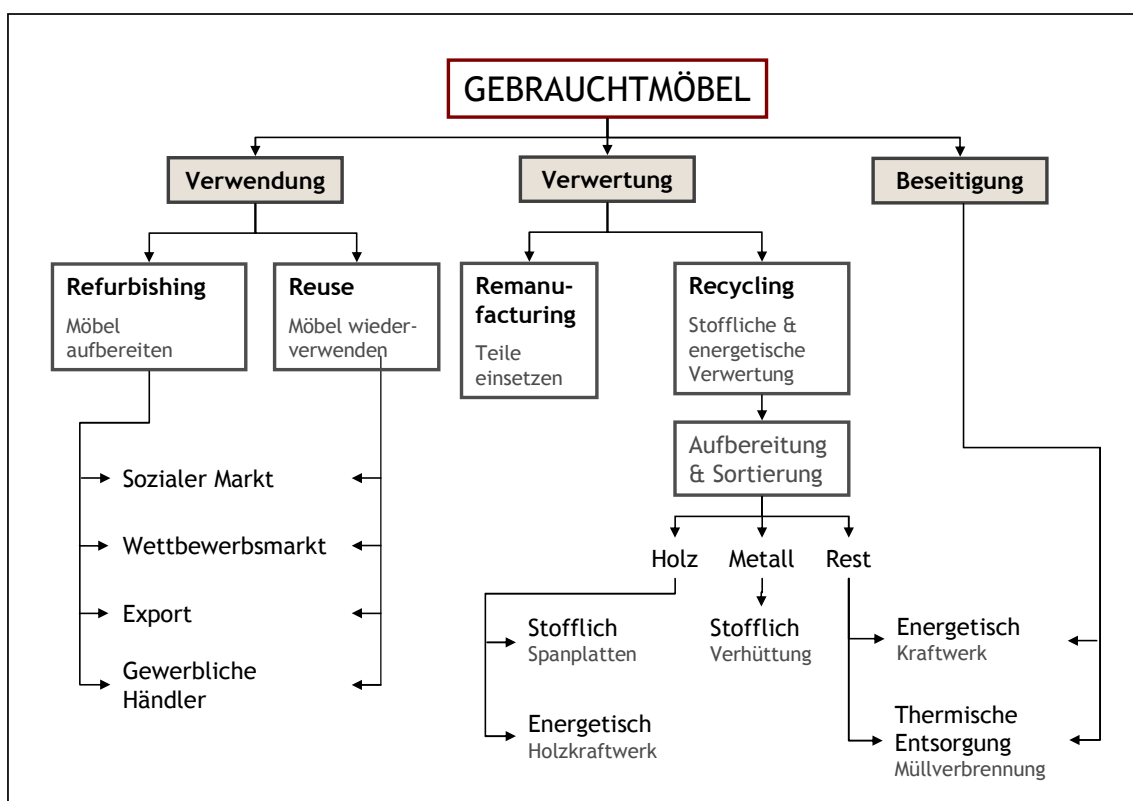
Um sich ein Bild vom Außenauftritt der KGO zu machen, wurden vorhandene Werbemaßnahmen im Abschnitt „Marketing“ eingetragen. Hier wurde auch erfasst, ob Werbung durch Anzeigen, auf den Fahrzeugen der KGO oder über die Sozialämter (z.B. durch Flugblätter) stattfindet. Im Hinblick auf den Präsentationslevel der Ware in der KGO wurden die Kategorien „Warenhaus“, „Lagerverkauf“ und „Garagenverkauf“ unterschieden. Zuletzt wurde festgehalten, ob eine Zusammenarbeit mit den Zweckverbänden erfolgt und, falls ja, in welcher Art.

Um auch die **Verwertungsalternativen** (Abbildung 2-2) für Gebrauchtmobiliar zu untersuchen, wurde als privater Entsorgungsfachbetrieb u. a. die AR-Recycling GmbH in Garching besucht. Es handelt sich dabei um einen Betrieb, der sich neben der Entsorgung auch mit der Aufbereitung, Wiederverwertung

und dem Verkauf von Abfallstoffen, wie bspw. Sperr- und Gewerbemüll, Kunststoffen oder Gebrauchtholz befasst.<sup>16</sup>

Zudem wurde im Zusammenhang mit der Analyse der Verwertungsseite auch die AVA Abfallverwertung Augsburg GmbH besichtigt, ein Unternehmen, das eine der modernsten Abfallverwertungsanlagen Europas betreibt.<sup>17</sup>

Der Fokus der Untersuchung lag in den betrachteten Betrieben auf den Recyclingmöglichkeiten von Gebrauchtmöbeln. Es wurde hierbei die Vorgehensweise bei der stofflichen und energetischen Verwertung analysiert, um evtl. vorhandenes Optimierungspotential aufzudecken.



**Abbildung 2-2: Verwendung, Verwertung und Beseitigung von Gebrauchtmöbeln**

Parallel zur Analyse der relevanten Institutionen und deren Prozessen wurden die **soziodemographischen Daten** der betrachteten GKS ermittelt<sup>18</sup>. Im Einzelnen waren dies die Bevölkerungsdichte, die Arbeitslosenquote (ALQ) und

<sup>16</sup> Vgl. AR-Recycling GmbH (2000)

<sup>17</sup> Vgl. AVA Abfallverwertung Augsburg GmbH (2006)

<sup>18</sup> aus Sekundärquellen

die Zahl der Arbeitslosengeld II (ALG II)-Empfänger sowie die Einkommensstruktur in den betrachteten GKS. Ziel dieser Sekundärquellenanalyse war die Einteilung der GKS in Kategorien. Auf diese Weise wurde ein strukturelles Unterscheidungsmerkmal geschaffen, um eine bessere Vergleichbarkeit der GKS zu ermöglichen und sicherzustellen, dass nur Gegenden mit ähnlichen strukturellen Gegebenheiten miteinander verglichen werden. Die grundlegende Einordnung in die Kategorien „städtisch“, „stadtnah“ und „ländlich“ erfolgte auf Basis der Bevölkerungsdichte. Diese Einteilung wurde durch die anderen demographischen Daten gestützt.

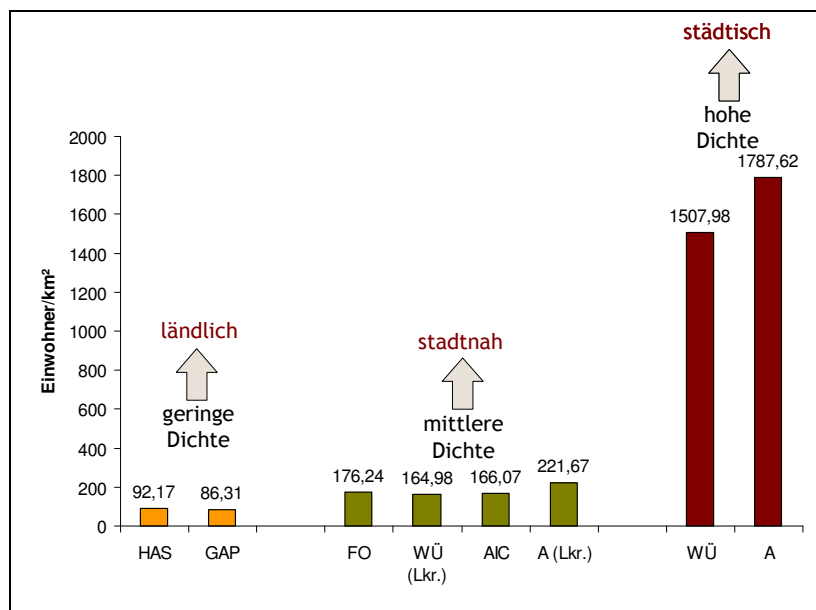
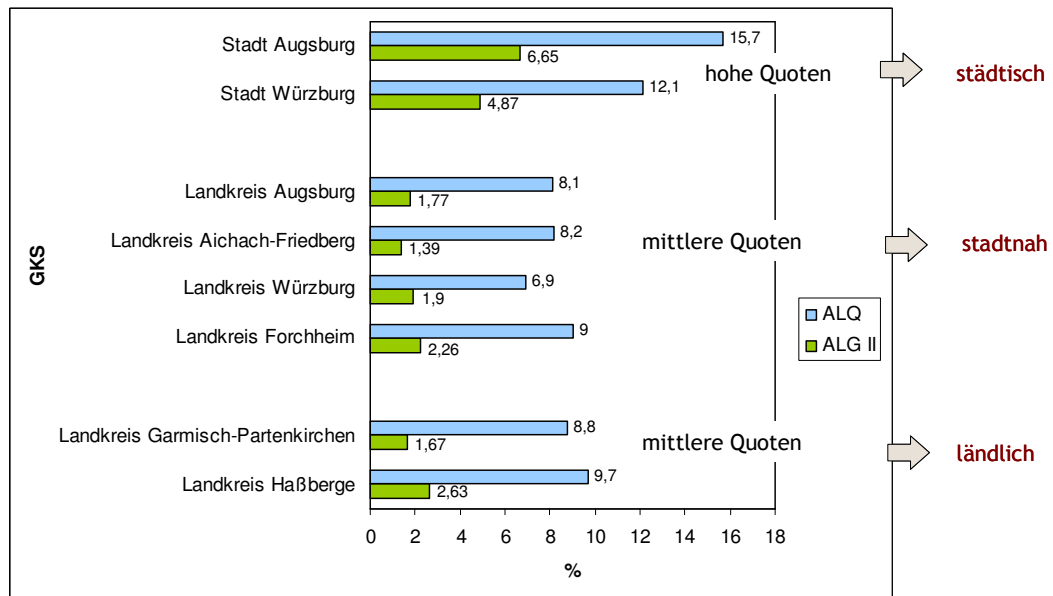


Abbildung 2-3: Bevölkerungsdichte<sup>19</sup> in den betrachteten GKS

Wie aus Abbildung 2-3 ersichtlich ist, weisen die Landkreise Haßberge und Garmisch-Partenkirchen mit 92,17 bzw. 86,31 Einwohnern je km<sup>2</sup> eine geringe Bevölkerungsdichte auf und werden somit als ländlich qualifiziert. Die Landkreise Forchheim (176,24 EW/km<sup>2</sup>), Würzburg (164,98 EW/km<sup>2</sup>), Aichach-Friedberg (166,07 EW/km<sup>2</sup>) und Augsburg (221,67 EW/km<sup>2</sup>) lassen sich aufgrund einer mittleren Bevölkerungsdichte in die Kategorie „stadtnah“ einordnen. Die Städte Augsburg und Würzburg sind anhand der hohen Bevölkerungsdichten von 1.507,98 und 1.787,62 Einwohnern je km<sup>2</sup> eindeutig als „städtisch“ zu klassifizieren.

<sup>19</sup> Vgl. StMUGV (2006)



**Abbildung 2-4: Arbeitslosenquote und Arbeitslosengeld II-Empfänger in den betrachteten GKS**

Beim Vergleich der Zahlen zur ALQ<sup>20</sup> und zu den ALG II-Empfängern<sup>21</sup> in den acht GKS, fallen die hohen Quoten in den Städten Augsburg (ALQ: 15,7%/ALG II: 6,65%) und Würzburg (ALQ: 12,1%/ALG II: 4,87%) auf. In den stadtnahen und ländlichen GKS liegen die Quoten sowohl für die Arbeitslosenquote (zwischen 6,9% im Landkreis Würzburg und 9,7% im Landkreis Haßberge) als auch für die Zahl der ALG II-Empfänger (zwischen 1,39% im Lkr. Aichach-Friedberg und 2,63% im Lkr. Haßberge) im mittleren Bereich. Die Unterschiede zwischen den Kategorien lassen sich in Abbildung 2-4 ablesen.

<sup>20</sup> Vgl. LfStaD (2006)

<sup>21</sup> Vgl. Statistik-Datenzentrum BA (2006)

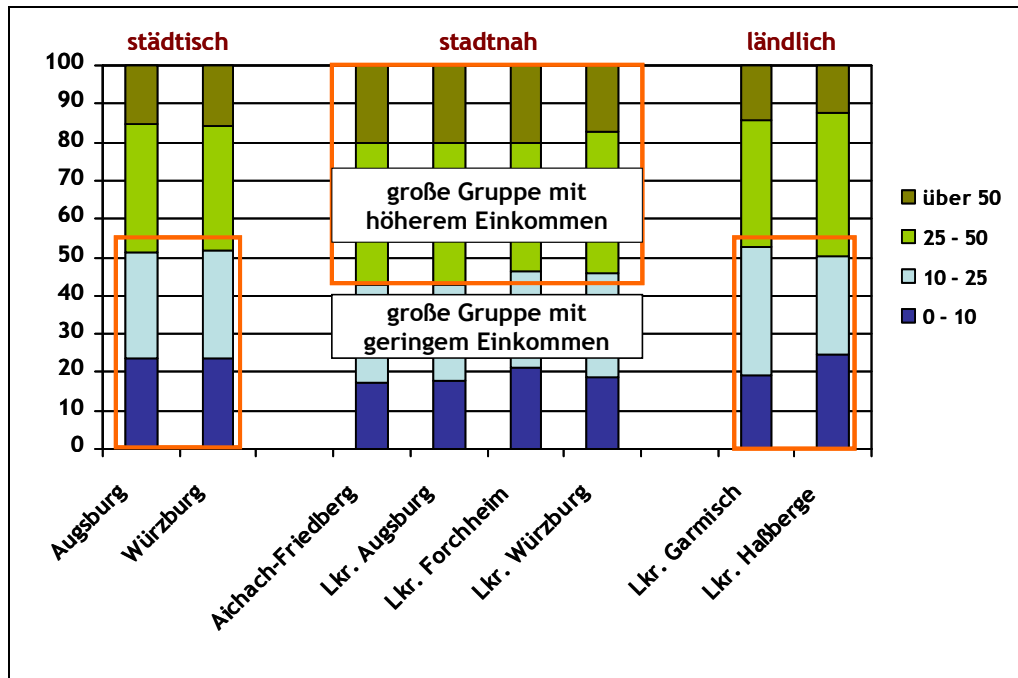


Abbildung 2-5: Einkommen in den betrachteten GKS in Tsd. €

Betrachtet man die Einkommensstruktur<sup>22</sup>, wie sie in Abbildung 2-5 dargestellt ist, so findet man eine große Gruppe mit höherem Einkommen, zwischen 25 bis über 50 Tsd. € jährlich, in stadtnahen Gegenden vor. Grund hierfür ist die Tendenz der besser verdienenden Bewohner einer Stadt, sich in deren Umland anzusiedeln. Die Beweggründe dafür können günstige Immobilienpreise, verfügbares Bauland, größere Grundstücke, bessere Lebensqualität und Naturnähe sein. In den städtischen und ländlichen GKS ist die Gruppe mit geringem Einkommen, bis 25 Tsd. € jährlich, stärker ausgeprägt. Aus der Einkommensstrukturanalyse ließen sich bereits erste Rückschlüsse auf die optimaler Weise anzusprechenden Zielgruppen ziehen. So können in den städtischen und stadtnahen Bereichen aufgrund des großen Einzugsgebietes sämtliche Einkommensgruppen adressiert werden. In ländlichen Gebieten empfiehlt sich die Fokussierung auf die unteren Einkommensschichten.

Auf Grundlage der gesammelten Informationen erfolgte in einem nächsten Schritt die Erstellung von **Aktivitätsdiagrammen**. Diese dienen auf der Makroebene zur Darstellung und Analyse der unterschiedlichen Systeme und deren Prozessen zu den Sperrmüllflüssen in den untersuchten Kommunen (Anhang B.3). Auf der Mikroebene wurden die Prozesse innerhalb der KGOs abgebildet (Anhang B.4).

Die Darstellung von Geschäftsprozessen in Form von Aktivitätsdiagrammen dient dem Verstehen, der Dokumentation, der Analyse und der Modellierung von Prozessabläufen. Hieraus lässt sich eine Vielzahl von Argumenten für die Geschäftsprozessmodellierung ableiten, die im Folgenden genannt werden.

Historisch gewachsene Strukturen im geschäftlichen Alltag entstehen oftmals wenig strukturiert aus mehreren Einzelaktivitäten und ohne Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Prozessstufen. Ferner unterliegen ursprünglich strukturierte Prozesse aufgrund von internen oder externen Veränderungen einem ständigen Wandel, was im Laufe der Zeit zu Inkonsistenzen im Gesamtprozess führt. Der Vorteil der Geschäftsprozessmodellierung besteht in diesem Kontext darin, Teilprozesse nicht isoliert, sondern eingebettet in die gesamte Prozesskette zu betrachten, um grundlegend vorhandene oder entstandene strukturelle Defizite aufzudecken.

Auf dieser Grundlage kann die Organisationsstruktur optimiert und somit die Produktivität erhöht werden. Dies kann bspw. durch Out- bzw. Insourcing oder die Nutzung von Synergien durch Zusammenschlüsse und Kooperationen geschehen.<sup>23</sup>

Ein Aktivitätsdiagramm besteht aus Symbolen, die die Zusammenhänge in einem Modell abbilden. Die in den Aktivitätsdiagrammen der Makro- und Mikroebene verwendete Symbolik wird aus Abbildung 2-6 ersichtlich:

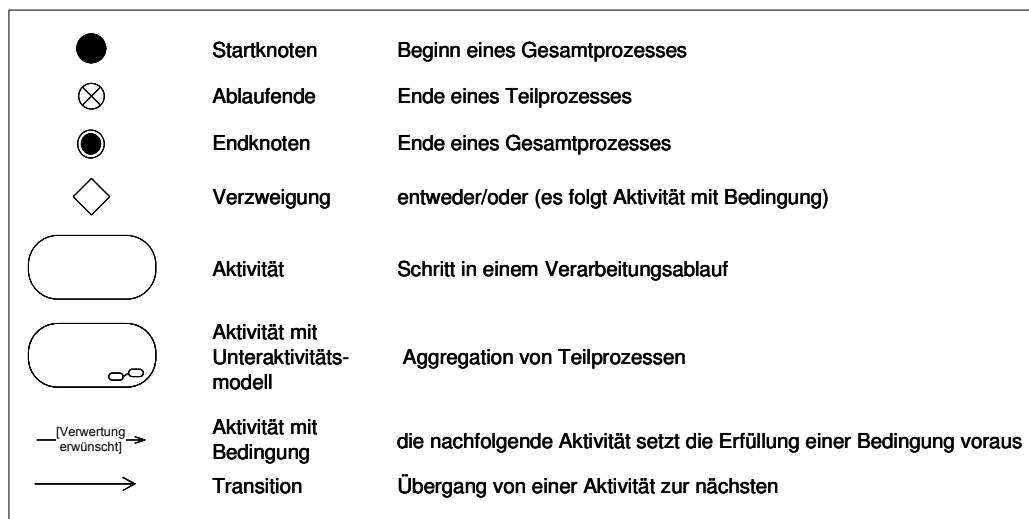


Abbildung 2-6: Symbolik von Aktivitätsdiagrammen

<sup>22</sup> Vgl. LfStaD (Hrsg.) (2005)

<sup>23</sup> Vgl. Oestereich/Weiss/Schröder/Weilkiens/Lenhard (2003), S. 3-9



### Ermittlung der Mengenströme

Die Analyse wurde mit der Gegenüberstellung der Gebrauchtmöbelmengen, die von den Kommunen erfasst wurden und den Umsatzzahlen der KGOs fortgesetzt. Hierbei trat das Problem der Vergleichbarkeit der beiden Mengen auf, da von den Kommunen und den KGOs unterschiedliche Messgrößen verwendet werden. Zur Lösung dieses Problems wurde ein Umrechnungsfaktor hergeleitet, um die Tonnenangaben der Kommunen mit den in Stück angegebenen Mengen der KGOs vergleichen zu können. Die Herleitung dieses Umrechnungsfaktors wird im Folgenden beschrieben.

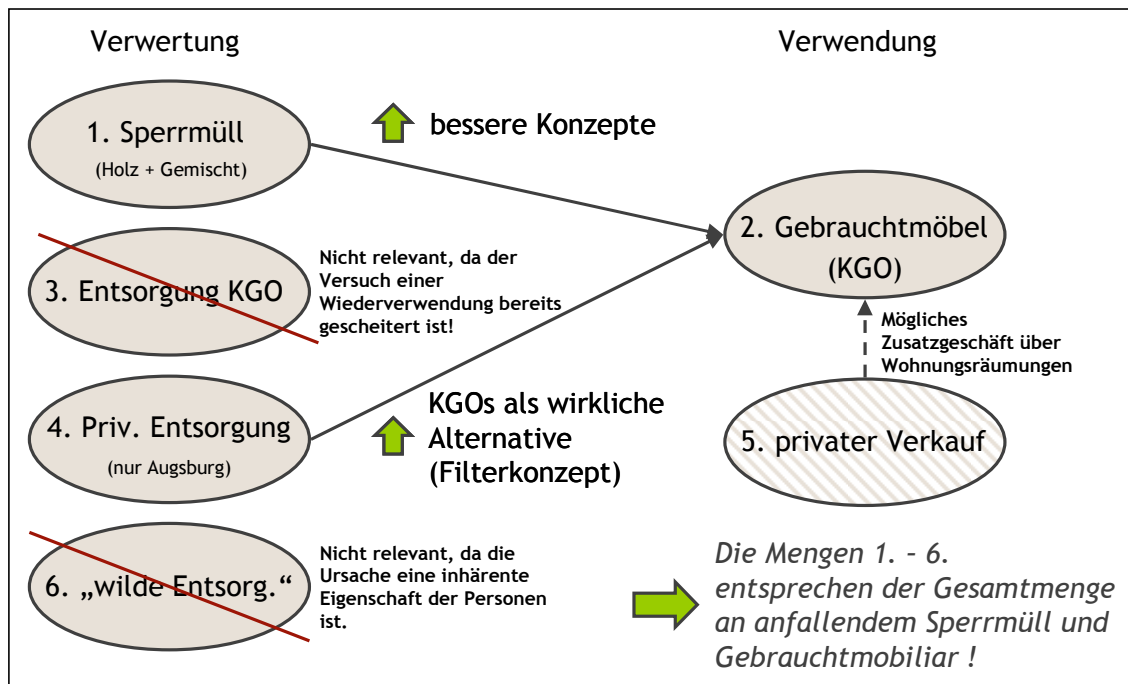
Es wurden zunächst Durchschnittsgewichte für Möbelstücke anhand der Angaben eines großen Möbelhauses bestimmt. Des Weiteren standen Listen von verkauften Möbelstücken von fünf KGOs zur Verfügung, deren Posten nun die Durchschnittsgewichte zugeordnet wurden. Die Gewichte wurden mit den verkauften Stückzahlen multipliziert. Die Summe ergab das verkaufte Gesamtgewicht an Möbelstücken. Aufgrund der Heterogenität der verkauften Möbel in den KGOs war dieser Wert jedoch noch nicht aussagekräftig genug. Es musste eine entsprechende Gewichtung erfolgen. Dazu wurden als erster Schritt drei Gewichtskategorien gebildet und deren jeweiliges Gesamtgewicht ermittelt. Die erste Kategorie beinhaltete leichte Möbelstücke bis 30 kg, die mittlere reichte von 30 bis 100 kg und die Kategorie der schweren Möbel begann bei 100 kg. Folgende Abbildung 2-7 zeigt die Formel zur Berechnung eines Gewichtsmultiplikators:

$\sum_{k=1}^3 \frac{G_k}{GA} = GM$	<p><math>G_k</math> = Gesamtgewicht Kategorie</p> <p><math>GA</math> = Gesamtanzahl verkaufte Möbel</p> <p><math>GM</math> = Gewichtsmultiplikator</p>
------------------------------------	--

**Abbildung 2-7: Berechnung Gewichtsmultiplikator**

Nimmt man die Gesamtzahl an verkauften Möbeln in einer KGO mit diesem Faktor mal, so erhält man ein aussagekräftiges Durchschnittsgewicht für die verkaufte Menge am Gebrauchtmöbelstücken. Dieser Wert lässt sich mit den Tonnenangaben der Kommunen vergleichen. Es wurde je ein Gewichtsmultiplikator für die Kategorien „städtisch“, „stadtnah“ und „ländlich“ festgelegt. Dies war möglich, da mindestens eine Verkaufsliste aus jeder Kategorie zur Verfügung stand. Für die KGOs von denen keine detaillierte Liste vorlag, wurden die Durchschnittsgewichte aufgrund der angegebenen Mengenströme approximiert.

Um aus der Gegenüberstellung der Mengenströme in den Kommunen und den KGOs Schlussfolgerungen auf die insgesamt zur Wiederverwendung zur Verfügung stehende Gebrauchtmöbelmenge treffen zu können, war es außerdem notwendig einen vollständigen Überblick darüber zu erhalten, wie sich die Gesamtmenge an anfallendem Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar zusammensetzt. Es wurden in diesem Zusammenhang sechs verschiedene Möglichkeiten ermittelt (Abbildung 2-8).



**Abbildung 2-8: Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar**

Grundlegend wurde eine Unterteilung der Herkunftszweige in die Bereiche „Verwertung“ und „Verwendung“ vorgenommen. Der Bereich „Verwertung“ beinhaltet dabei die Möbelstücke, die von ihrem letzten Eigentümer bereits als Sperrmüll kategorisiert und demzufolge der Verwertung zugeführt wurden. Im Bereich „Verwendung“ findet sich Gebrauchtmobiliar, für das vom letzten Eigentümer eine Wiederverwendung angedacht war. Die einzelnen abgebildeten Herkunftszweige lassen sich wie folgt beschreiben:

1. **Sperrmüll (Holz + Gemischt):** Für Gebrauchtmobiliar dieser Gruppe wurde vom Bürger die Sperrmüllentsorgung beantragt. Durch eine Umsetzung besserer Konzepte zum Herausfiltern noch verwendbarer Möbel aus dieser Gruppe (Filterkonzept) könnte die Wiederverwendungsquote erhöht werden.

2. **Gebrauchtmöbel (KGO):** Diese Gruppe von Gebrauchtmobiliar wurde einer KGO zum Zweck der Wiederverwendung zugeführt.
3. **Entsorgung (KGO):** Das Gebrauchtmobiliar dieser Gruppe wurde durch eine KGO der Sperrmüllentsorgung zugeführt. Die Wiederverwendung ist in diesem Fall bereits gescheitert. Dieser Herkunftszweig war daher für die weitere Untersuchung nicht mehr relevant.
4. **Priv. Entsorgung (nur Augsburg):** Gebrauchtmobiliar dieser Gruppe wurde vom Bürger an der Müllverbrennungsanlage selbst angeliefert. Diese Entsorgungsoption besteht nur in Augsburg. Auch für diese Gruppe könnte eine mögliche Zuführung zur Wiederverwendung über die KGOs durch ein verbessertes Filterkonzept eine wirkliche Alternative zur Entsorgung darstellen.
5. **Privater Verkauf:** Gebrauchtmobiliar dieser Gruppe wird durch eine Privatperson weiterverkauft werden. Diese Gruppe ist an sich für die KGOs schwer zugänglich, im Rahmen eines möglichen Zusatzgeschäfts durch Wohnungsräumungen könnte jedoch ein Teil dieser Menge abgeschöpft werden. Für die weitere Untersuchung war diese Gruppe jedoch auf Grund der mangelnden Messbarkeit als vernachlässigbar zu betrachten.
6. **„Wilde Entsorgung“:** Gebrauchtmobiliar dieser Gruppe wurde vom Bürger „wild entsorgt“, d.h. widerrechtlich in Wald und Flur abgelagert. Auch dieser Herkunftszweig war für die weitere Untersuchung irrelevant, da das zur Vermeidung dieser Gruppe nötige Umdenken kurzfristig nicht erzielbar ist.

Mit Hilfe des hergeleiteten Umrechnungsfaktors konnten den drei verbleibenden, für die Untersuchung relevanten, Herkunftszweigen die jährlich anfallenden Mengen in Tonnen zugeordnet werden (Abbildung 2-9). Hierbei ist vor allem das hohe Sperrmüllaufkommen in der Region Augsburg als signifikant hervorzuheben sowie die dortige vergleichsweise niedrige Menge an Gebrauchtmöbeln, die an die KGOs abgegeben werden.

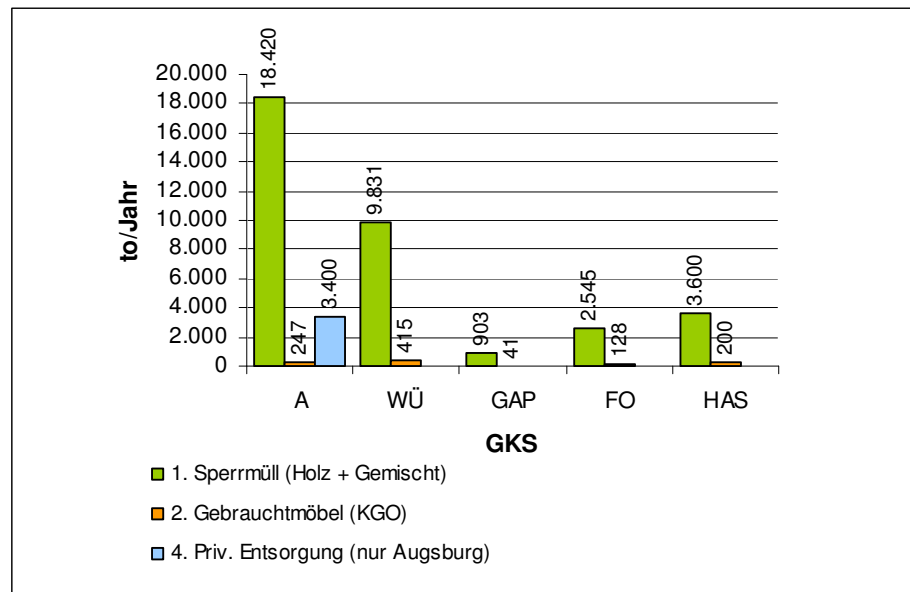


Abbildung 2-9: Mengenströme in den untersuchten GKS

Aus den Mengenströmen lassen sich die jährliche Sperrmüllmenge pro Kopf (Abbildung 2-10) sowie die jährliche Wiederverwendungsquote pro Kopf (Abbildung 2-11) als Kennzahlen der Wiederverwendung ableiten.

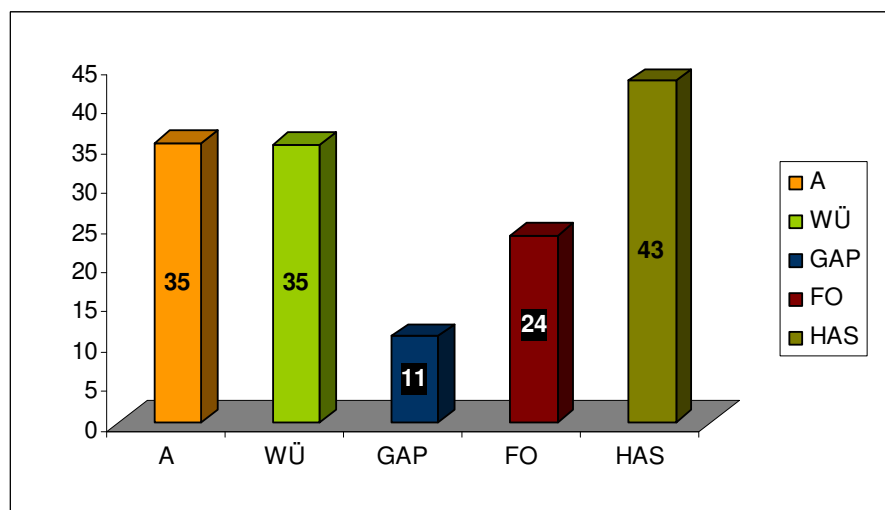


Abbildung 2-10: Jährliche Sperrmüllmenge pro Kopf in kg

Die unterschiedlich hohen Sperrmüllmengen in den verschiedenen GKS werden von vielen verschiedenen singulären und lokalen Faktoren bedingt, wie z.B. einem unterschiedlichen Volumen der Restabfallbehälter oder dem jeweils vorliegenden System der Erfassung (z.B. Straßensammlung oder Sperrmüllab-

rufsystem) und Gebührenerhebung. Eine Vergleichbarkeit der Sperrmüllmengen in den unterschiedlichen Regionen ist auf Grund dieser Differenzen sehr schwierig.<sup>24</sup>

Lediglich im Landkreis Haßberge lässt sich die dort übliche einmal jährlich stattfindende Straßensammlung als besonders einfache Art der Entsorgung von Sperrmüll als Ursache für die vergleichsweise hohe Sperrmüllmenge nennen.

Besser vergleichbar ist das Merkmal der Wiederverwendungsquote pro Kopf, die sich fast ausschließlich auf die internen Strukturen in den KGOs und das Erfassungssystem zurückführen lässt. Die Aussagekräftigkeit dieser Kennzahl lässt sich noch erhöhen, indem man die wiederverwendete Menge im Verhältnis zur insgesamt anfallenden Menge der drei relevanten Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar betrachtet.

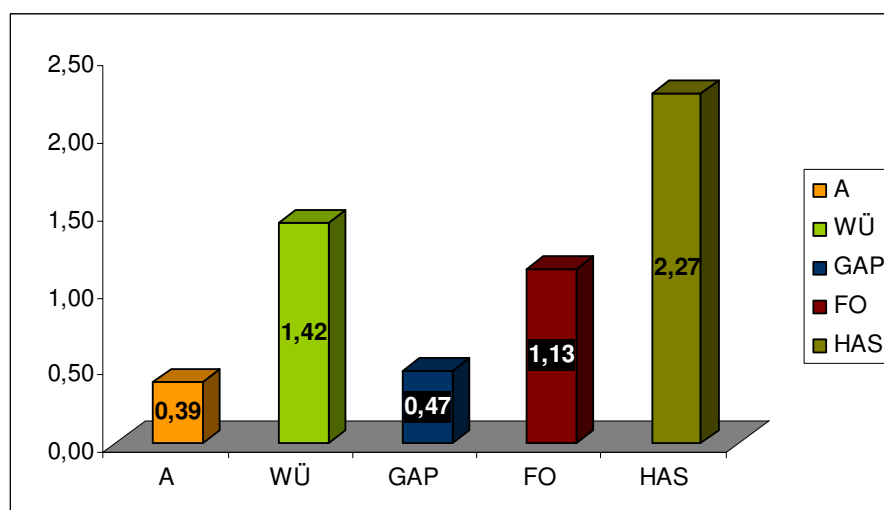


Abbildung 2-11: Jährliche Wiederverwendungsquote pro Kopf in kg

So wird die große Menge an anfallendem Sperrmüll im Landkreis Haßberge durch eine ebenso hohe WVQ von 2,27 kg pro Kopf kompensiert, die ihre Ursache zum einen darin hat, dass Bürgern, die ihre alten Möbel entsorgen möchten und keine Zeit haben auf den nächsten Sammeltermin zu warten, die Abgabe der Möbel an die KGO zusammen mit der Abgabe am Wertstoffhof als einzige Alternative bleibt. Zum anderen ist die Zugehörigkeit der KGO „Möbel Z.A.K.“ zur Kommune als Grund zu nennen, da dadurch sowohl der Bekanntheitsgrad der KGO beim Bürger hoch ist, als auch das Herausfiltern von noch verwendbaren Möbeln gut funktioniert. Der Hauptgrund für die große Zahl an

<sup>24</sup> Vgl. LfU (Hrsg.) (2003), S. 31

Gebrauchtmöbelstücken, die in die Wiederverwendung gehen, 5,26% der Gesamtmenge, ist jedoch, dass von der KGO sämtliche Möbel angenommen werden, die noch nutzbar sind. Die Anzahl an Möbeln, die die lokale Nachfrage übersteigt, geht in den Export. Die Exportquote liegt demnach in Haßberge bei ca. 75%.

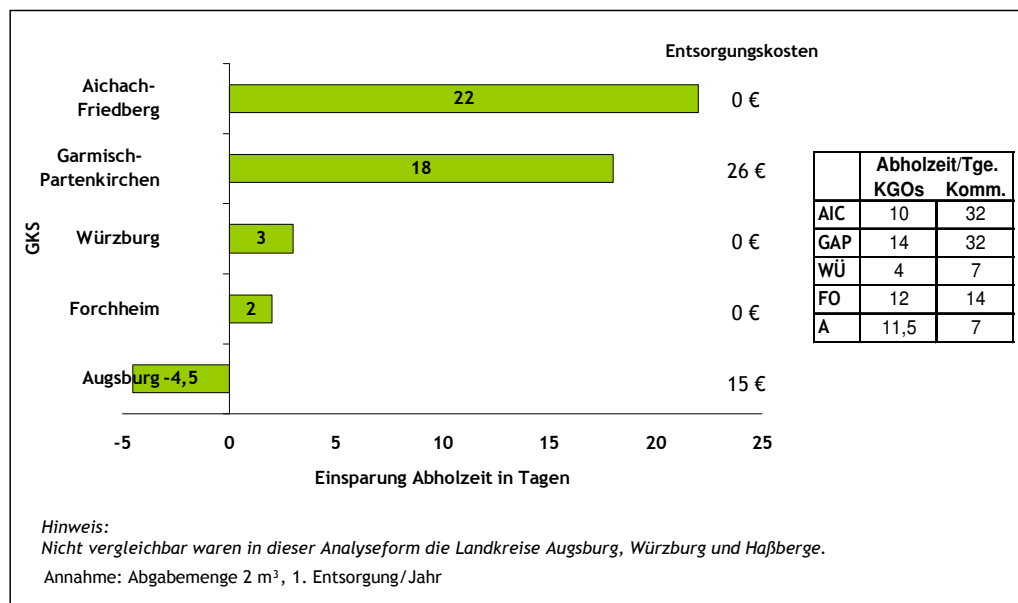
In der Region Würzburg werden pro Kopf jährlich 1,42 kg Möbel über die KGOs wiederverwendet, dies entspricht 4,05% der anfallenden Gesamtmenge. Ebenso hoch ist die Wiederverwendungsquote im Landkreis Forchheim mit einer Pro-Kopf-Menge von 1,13 kg, die durch die Pack mer's Gebrauchtwarenhof gGmbH verkauft wird, was 4,79% der Gesamtmenge gleichkommt. Diese positive Bilanz ist aufgrund der gut funktionierenden Strukturen in den dort ansässigen KGOs möglich. So verfügen die KGOs bspw. über ein gut funktionierendes Marketing, was für einen hohen Bekanntheitsgrad und ein positives Image sorgt. Auch organisieren sie die Auswahl und Schulung ihrer Mitarbeiter sowie die interne Aufgabenverteilung weitgehend effizient.

Auch im Landkreis Garmisch-Partenkirchen werden über die ansässige KGO, der Prozent-Markt gGmbH, mit 0,47 kg pro Einwohner, 4,34% der Gesamtmenge an gebrauchten Möbeln und Sperrmüll wiederverwendet. Ein Grund für diesen hohen Wiederverwendungsanteil sowie auch für die insgesamt niedrige Sperrmüllmenge, könnten die hohen Entsorgungskosten für den Bürger sowohl im Markt als auch im Landkreis Garmisch-Partenkirchen sein.

Am niedrigsten liegt der Prozentsatz an wiederverwendeten Möbeln in der Region Augsburg bei 1,12%, was pro Kopf 0,39 kg entspricht. Ursache hierfür ist neben der ausbaufähigen Organisationsstruktur der vielen kleinen KGOs auch die schlechte Zusammenarbeit zwischen den KGOs und zwischen den KGOs und der Kommune sowie der geringe Bekanntheitsgrad der Einrichtungen.

Um festzustellen, inwiefern für die Bürger eine extrinsische Motivation besteht, ihre Möbel zur Wiederverwendung an die KGOs abzugeben statt sie als Sperrmüll entsorgen zu lassen, wurden die **Reaktionszeiten** von KGOs und Kommune verglichen (Abbildung 2-12). Unter Reaktionszeit ist die Zeit zu verstehen, die von der Auftragsvergabe durch den Bürger bis zur Abholung vergeht. So ist bspw. im Landkreis Aichach-Friedberg die Abholzeit bei Abgabe der Gebrauchtmöbel an die KGO um 22 Tage kürzer als wenn die Sperrmüllentsorgung durch die Kommune in Anspruch genommen werden würde. Es besteht somit auf Grund des Zeitaspekts ein starker Anreiz für den Bürger seine gebrauchten Möbelstücke an die KGO abzugeben. In der Stadt Augsburg hingegen ist die Kommune bei der Abholung des Sperrmülls durchschnittlich um

viereinhalb Tage schneller als die KGOs. Außerdem wurden die Entsorgungskosten, die eingespart werden können, wenn die Möbel zur Wiederverwendung an die KGOs gegeben werden, in die Betrachtung mit einbezogen. Diese beeinflussen zusätzlich zum Zeitfaktor die Entscheidung des Bürgers, das Angebot der KGOs in Anspruch zu nehmen. Die aus der Abbildung ersichtlichen Kennzahlen basieren auf der Annahme einer Abgabemenge von zwei Kubikmetern und der Tatsache, dass es sich um die erste Sperrmüllentsorgung eines Bürgers im Kalenderjahr handelt. Nicht berücksichtigt werden konnten in der Betrachtung auf Grund von heterogenen Entsorgungsstrukturen die Landkreise Augsburg, Würzburg und Haßberge.



**Abbildung 2-12: Reaktionszeiten**

Zur von außen angestoßenen Motivation des Bürgers, sein Gebrauchtmobiliar zur Wiederverwendung abzugeben, kommen auch intrinsische Anreizfaktoren. So ist es bspw. denkbar, dass der Bürger sein Möbelstück lieber wieder verwendet weiß, als es einfach zu entsorgen. Auch können Hemmungen, etwas zu entsorgen, was an sich noch verwendbar wäre, der Grund sein, sich an eine KGO zu wenden oder auch der Wunsch, die nicht mehr gebrauchten Möbel für einen guten Zweck zu spenden.

Die Ergebnisse aus der beschriebenen Vorgehensweise im Hinblick auf den Entsorgungsprozess, die Verwendung und die Verwertung von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar sowie die daraus gezogenen Schlussfolgerungen für das Soll-Konzept werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

### 2.1.3 Ergebnisse der Ist-Analyse

#### Entsorgungsprozess

In den zur Abbildung der Erfassung von Gebrauchtmobiliar (Anhang B.3) auf der Makroebene erstellten Aktivitätsdiagrammen wurden die Beziehungen zwischen den Bürgern, Kommunen, KGOs, Privaten Entsorgungsdienstleistern und Verwertern in den betrachteten GKS dargestellt. Der Ausgangspunkt des abgebildeten Prozesses ist beim Bürger, der Gebrauchtmobiliar abzugeben hat und zwischen den Optionen wählen kann, dieses der Verwendung über eine KGO oder der Verwertung zuzuführen. Entscheidet er sich für die Verwertung, findet er je nach GKS verschiedene Systeme der Organisation der Abholung von Sperrmüll vor, wie den Verkauf von Sperrmüllkarten durch die Kommune, die Vereinbarung eines Abholtermins über ein Sperrmülltelefon oder die jährlich stattfindende Straßensammlung, wie sie im Landkreis Haßberge durchgeführt wird. Ist er bereit den Sperrmüll selbst anzuliefern, so besteht in vielen Kommunen die Möglichkeit der Abgabe am Wertstoffhof. In der Stadt Augsburg ist es außerdem möglich, den Sperrmüll selbst beim Verwerter anzuliefern. Setzt sich der Bürger im Rahmen der Sperrmüllentsorgung mit der Kommune in Kontakt, so wird er mancherorts auf die Möglichkeit der Abgabe der Möbelstücke, die noch verwendbar sind, bei einer KGO hingewiesen. Weiterer Unterschied im Erfassungsprozess ist der vielerorts stattfindende Einsatz privater Entsorgungsdienstleister zum Sperrmülltransport oder auch zur Terminvereinbarung. Auch wird der Sperrmüll je nach Kommune in unterschiedliche Fraktionen getrennt den Verwertern zugeführt.<sup>25</sup>

Beim Vergleich der erfassten Prozesse wurde ersichtlich, dass grundsätzlich in allen GKS funktionierende Systeme zur Sperrmüllentsorgung vorhanden sind. Diese unterstützen jedoch unterschiedlich stark die Wiederverwendung. Unterschiede bestehen vor allem bei der Einbindung der KGOs in diesen Prozess. Hier zeigte sich großes Potential durch eine stärkere Kooperation mit den KGOs, um wieder verwendbare Möbel aus der Sperrmüllmenge herausfiltern zu können und so die Wiederverwendungsquote zu erhöhen. Eine Möglichkeit zur Ausnutzung dieses Potentials sollte deshalb im Rahmen des Soll-Konzepts gefunden werden.

---

<sup>25</sup> Bei der Erstellung der Aktivitätsdiagramme auf der Makroebene fiel auf, dass im Landkreis Garmisch-Partenkirchen unabhängige Organisationsstrukturen in der Gemeinde und im Markt existieren. Mögliche Kosteneinsparungen durch eine gemeinsame Organisation sollten geprüft werden.



### Verwendung (Standardprozess der KGOs)

Der Einzelerfolg der KGOs ist nicht direkt an die Struktur des Entsorgungsprozesses geknüpft. Dies wurde auch bei der Betrachtung der Abläufe innerhalb der einzelnen im Rahmen des Projekts untersuchten KGOs deutlich. Hier kristallisierte sich ein relativ homogener Prozess (Anhang B.4) in allen Einrichtungen heraus, der sich lediglich in Kleinigkeiten unterscheidet und hier kurz beschrieben wird.

Zunächst wird die Verwendbarkeit des Möbelstücks, welches der KGO angeboten wird, überprüft. Wird es als verwendbar klassifiziert, so wird es beim Bürger abgeholt und dort auch, je nach KGO, demontiert. Bei Ankunft in der KGO erfolgt die Sortierung der Möbelstücke, je nachdem ob eine Aufbereitung notwendig ist oder ob eine Aufarbeitung durchgeführt werden soll. Die Aufarbeitung von Möbeln wird ebenfalls nicht in jeder KGO durchgeführt. Nach erfolgter Aufbereitung oder Aufarbeitung wird der Platz im Verkaufsraum überprüft. Ist kein Platz vorhanden, so wird das Möbelstück eingelagert. Ansonsten erfolgt die Präsentation im Verkaufsraum. Sowohl im Lager als auch im Verkaufsraum wird in gut organisierten KGOs regelmäßig die Standzeit überprüft, so dass das Möbelstück bei Überschreitung einer festgelegten Standzeit entweder in den Verkaufsraum verlegt werden kann oder entsorgt wird. Wird das Möbelstück verkauft, so kann der Kunde oftmals zwischen der Lieferung und Montage des Möbelstücks oder der Selbstabholung wählen. Wird das Möbelstück zu Beginn des Prozesses als nicht verwendbar abgelehnt, dann wird dem Bürger von manchen KGOs die Durchführung der Entsorgung angeboten.

Trotz der vorliegenden ähnlichen Prozesse in den KGOs unterscheiden sich die einzelnen KGOs stark in ihrer Organisationsstruktur und der Umsetzung der Professionalität in den Prozessbestandteilen. Aus diesem Grund erfolgte eine noch genauere Darstellung sämtlicher Bereiche des KGO-Geschäftsmodells in Form einer Standardprozessbeschreibung, so dass die einzelnen Einrichtungen von den Erfahrungen der anderen profitieren (*Best Practice*) und Schwachstellen im eigenen Betrieb aufdecken können.

Zur Dokumentation dieses Standardprozesses wurden die Abläufe in den KGOs strukturiert und durch Informationen aus den Erfassungsbögen und *neue Ideen* ergänzt. Es erfolgte eine Gliederung in Kern- und Zusatzgeschäfte. Als geeignete Darstellungsform wurde eine Modullandkarte (Abbildung 2-13) entwickelt, um einzelne Bereiche separat betrachten und dennoch thematische Schwerpunkte abbilden zu können.

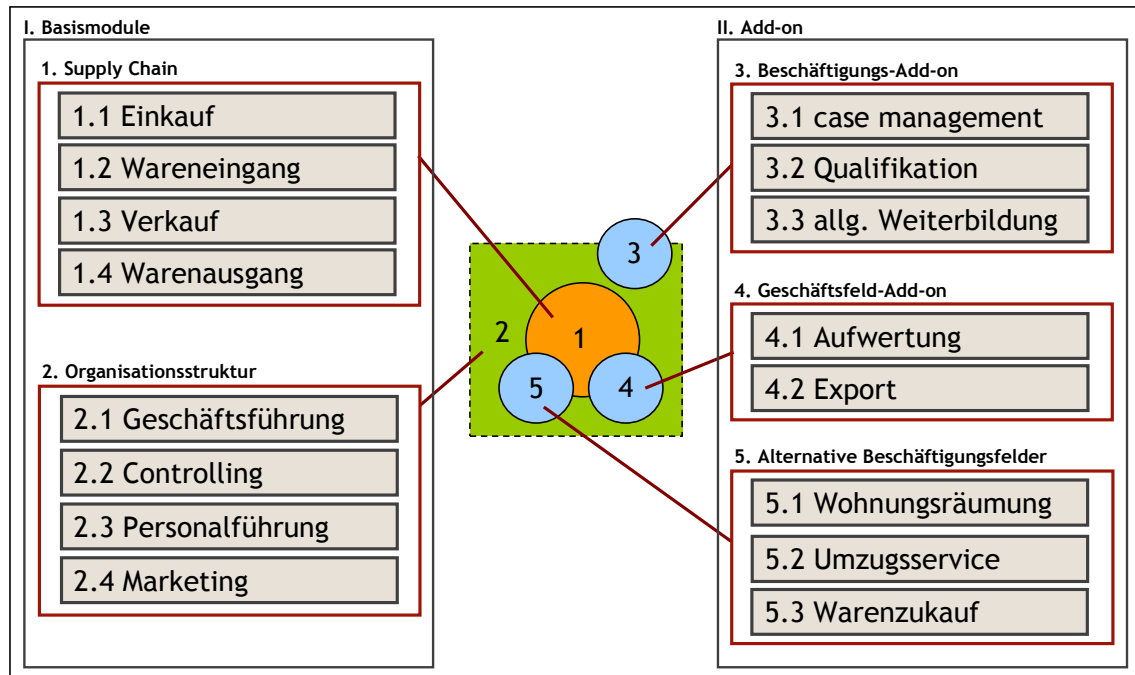
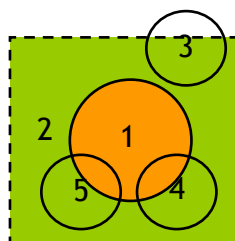
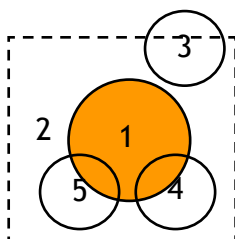


Abbildung 2-13: Modullandkarte



Dabei sind unter den Kerngeschäften diejenigen Aktivitäten im Gebrauchtmöbelgeschäft zu verstehen, die für den Geschäftserfolg unbedingt erforderlich sind. Sie werden in der Modullandkarte als „Basismodule“ bezeichnet und beziehen sich einerseits auf die „Supply Chain“ und andererseits auf die „Organisationsstruktur“. Zur Supply Chain gehören die Module Einkauf, Wareneingang, Verkauf und Warenausgang. Die Organisationsstruktur umfasst die Module Geschäftsführung, Controlling, Personalführung und Marketing.



Die Module des Bereichs „Supply Chain“ geben die Kette der Kernaktivitäten im Gebrauchtmöbelgeschäft wieder. Dazu gehört die Beschaffung der Möbel, deren Aufbereitung und Lagerung sowie der Verkauf mit der Auslieferung und dem Aufbau der Möbel.

Zum Modul „Einkauf“ gehört zunächst die Begutachtung der Möbel. Diese sollte durch geschultes Personal erfolgen. Die Begutachtung beinhaltet die Einschätzung von Verwendbarkeit und Verkaufsfähigkeit sowie das Anbieten von alternativen Optionen, z.B. der Sperrmüllentsorgung gegen Entgelt. *Best Practice*-Beispiele sind die direkte Vereinbarung eines Abholtermins und eine kurze Reaktionszeit. Nach der Begutachtung erfolgt im Falle der Wiederverwend-

barkeit der Möbelstücke deren Abholung und Demontage. Dieser Punkt ist ein Schlüsselkriterium<sup>26</sup>. Abholung und Demontage sollen in Verbindung mit professionellem Auftreten und Pünktlichkeit erfolgen. Der Auf- und Abbau muss fachgerecht, d.h. vollständig und unversehrt durchgeführt werden. Die Durchführung von Schulungen für das Personal an den verbauten Möbelverbundsystemen ist als *Best Practice*-Beispiel in diesem Zusammenhang zu nennen. Letzter Bestandteil des Moduls ist die Anlieferung. Diese ist mit geeigneten Fahrzeugen und Transporthilfsmitteln durchzuführen. Hierbei ist die Verwendung von Zwei-Mann-Sackkarren oder speziellen Transportwagen für Möbel (Abbildung 2-14) als *Best Practice*-Beispiel für geeignete Transporthilfsmittel zu nennen.



**Abbildung 2-14: Best Practice-Beispiel Transporthilfsmittel**

Das Modul „Wareneingang“ setzt sich aus Annahme, Sortierung, Erfassung als Eingang und sachgemäßer Einlagerung bzw. Bereitstellung für den Verkauf zusammen. Die Annahme der Möbel beinhaltet deren Zustandsüberprüfung und einen Funktionstest, wobei es sich hierbei wiederum um Schlüsselkriterien handelt. Im Rahmen der Sortierung werden die Möbel entweder der Aufbereitung (Reinigung), dem Verkauf oder dem Lager zugeordnet. Beschädigte oder unbrauchbare Teile werden entsorgt. Abschließend erfolgt im *Best Practice*-Fall eine Erfassung (Schlüsselkriterium) und Etikettierung der Ware. Für die Entsorgung beschädigter oder nicht mehr verkaufsfähiger Möbel sollten Rahmenabkommen mit regionalen Verwertern bestehen. Eine *neue Idee* wäre

---

<sup>26</sup> Schlüsselkriterien werden im Folgenden diejenigen Aktivitäten des KGO-Geschäfts genannt, die besonders großen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben.

es, die KGOs als fixen Sperrmüllabholpunkt anzufahren, indem das Konzept zur Sperrmüllfassung durch die Kommunen dementsprechend geändert wird (Abbildung 2-24). Die Erfassung des Wareneingangs ist ein Schlüsselkriterium.

Das Modul „Verkauf“ untergliedert sich in intern relevante Tätigkeiten und in externe, d.h. Tätigkeiten mit Außenwirkung. Intern von Bedeutung ist die Sicherung des Lagerumschlags als Schlüsselkriterium. Sie umfasst die Dokumentation und regelmäßige Überprüfung der Standzeit sowie die Weiterleitung der Möbelstücke in den Verkaufsraum. Ein **Best Practice**-Vorschlag zur Optimierung der Abläufe im Verkauf ist die Einhaltung einer maximalen Lagerzeit von zwölf Wochen. Auch der Umschlag im Verkaufsraum sollte gesichert werden. Hierzu gehört die Dokumentation der Standzeit und deren regelmäßige Überprüfung, die Preisreduzierung bei zu langer Standzeit und ggf. die Entsorgung. Im **Best Practice**-Fall hat sich eine maximale Standzeit im Verkaufsraum von zwei Wochen bis zur Preisreduzierung und eine anschließende maximale Standzeit der reduzierten Ware wiederum von zwei Wochen bis zur Entsorgung bewährt. Diese Vorgaben müssen aber lokal angepasst werden. Extern sichtbar ist zunächst die Präsentation der Ware. Hierzu gehört zum einen das Gebäudemanagement, welches den Zustand des Gebäudes, dessen Beheizbarkeit, den Bodenbelag und seine Geruchsneutralität umfasst. Zum anderen ist die Dekoration der Ware ausschlaggebend. In diesem Zusammenhang ist die Simulation von Wohnsituationen, das Sauberhalten des Verkaufsraums, eine Untergliederung in Abteilungen und eine wechselnde Warenpräsentation anzuraten. Das Gebäude muss zudem ausreichend beleuchtet sein. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Mitarbeiter sollte deren Erkennbarkeit durch den Kunden sicherstellen. Die KGO sollte über ein eigenes Logo verfügen. Die Waren sollten mit Etiketten versehen werden, die für eine einheitliche und vollständige Preisauszeichnung sorgen, auf denen das Logo abgebildet ist, die Identifikationsnummer des Artikels, sowie Angaben zum Produkt. Des Weiteren muss der soziale Aufenthaltsbereich abgegrenzt sein (Food Court). Folgende Bilder zeigen **Best Practice**-Beispiele für Dekoration (Abbildung 2-15) und Etikettengestaltung (Abbildung 2-16).



Abbildung 2-15: Best Practice-Beispiel Dekoration



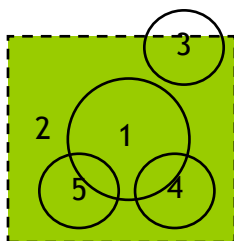
Abbildung 2-16: Best Practice-Beispiel Etikettierung

Wichtiger Bestandteil des Verkaufs ist die Beratung der Kunden. Besonders in den alltäglich zu führenden Verkaufsgesprächen ist eine sprachlich gute Ausdrucksfähigkeit, ein der Situation angemessenes Auftreten und nötiges Fachwissen wichtig. Die Anleitung der Verkaufsmitarbeiter sollte deshalb durch einen ausgebildeten Verkäufer erfolgen, so dass jeweils mindestens ein 1€-Beschäftigter mit entsprechender Eignung im Verkauf tätig ist. Auch hierbei handelt es sich um ein Schlüsselkriterium.

Für den Verkauf selbst sollten geeignete Kassen zur Verfügung stehen. Auch sollte eine genaue Buchhaltung stattfinden, die durch ein Warenwirtschaftssystem ergänzt wird. Als *Best Practice*-Empfehlung kann hier auf das speziell

auf die Anforderungen von Second Hand-Handelsunternehmen angepasste Warenwirtschaftssystem „ECUS“<sup>27</sup> hingewiesen werden. Die Software wurde im Rahmen des EQUAL-Projekts entwickelt, einer EU-Gemeinschaftsinitiative, die neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt erproben will.<sup>28</sup>

Zum letzten Modul im Bereich der Supply Chain, dem „Warenausgang“, gehört zunächst die geeignete Bereitstellung der Möbelstücke für den Transport zum Kunden bzw. zur Abholung durch den Kunden. Hier ist bspw. auf eine fachgerechte Zerlegung der Möbel, eine transportgerechte Verpackung, z.B. unter Verwendung eines Kleinteilebeutels zu achten. Zu den Schlüsselkriterien in diesem Modul gehört die Auslieferung der Ware. Die fachgerechte Auslieferung der Ware ist Mittel der Qualitätssicherung. Sie umfasst neben der Anlieferung beim Kunden, die Registrierung des Warenausgangs, wozu die Bestätigung des Erhalts durch den Käufer gehört sowie den Aufbau der Ware am Bestimmungsort. Auch wenn die Ware vom Kunden in der KGO abgeholt wird, ist dies als Warenausgang zu registrieren. Auch hierbei handelt es sich um ein Schlüsselkriterium. Für die Abholware sollte dabei ein spezieller Bereich zur Bereitstellung vorhanden sein, an dem die Ware in einer geeigneten Bereitstellungsform zur sofortigen Verladung durch den Kunden deponiert werden kann.



Die Basismodule im Bereich der „Organisationsstruktur“ decken leitende und unterstützende Funktionen im Gebrauchtmöbelgeschäft ab. Dies sind die Führung des Unternehmens, die Sicherung der Finanzierung des Unternehmens, die Sicherung des Geschäftszwecks durch geeignetes Marketing, welches der Umsatzsicherung dient sowie die Führung und Weiterentwicklung des Personals. Bei der folgenden Beschreibung dieser Module werden die notwendigen Funktionen, nicht Personen adressiert.

Das erste Modul in diesem Bereich ist die „Geschäftsführung“. Deren Vorhandensein ist ein Schlüsselkriterium für den Geschäftsbetrieb. Hierzu gehört die klare Abklärung von Verantwortlichkeit und die ständige Präsenz der mit dieser Aufgabe betrauten Person(en). Eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung ist die Repräsentation der Unternehmung nach außen. Des Weiteren beinhaltet sie als weiteres Schlüsselkriterium die Koordination aller Basis- und

<sup>27</sup> Vgl. bag arbeit (2003)

<sup>28</sup> Vgl. BMAS (2000)

Zusatzaktivitäten, wie sie in der Modullandkarte beschrieben werden. Ab einer bestimmten Betriebsgröße gehört auch die Delegation der anfallenden Aufgaben zum Tätigkeitsfeld der Geschäftsführung, was den Aufbau eines fest beschäftigten und ständig verfügbaren Mitarbeiterstabes bedeutet.

Im Rahmen des Moduls „Controlling“<sup>29</sup> wird zunächst das Vorhandensein eines Reporting-Systems angeraten, um zu gewährleisten, dass die Situation in den einzelnen Geschäftsbereichen zeitnah bekannt ist. Schlüsselkriterium im Bereich Controlling ist die Kostenkontrolle. In diesem Zusammenhang ist eine Deckungsbeitragsrechnung durchzuführen. Auch hier sind zeitnahe Daten erforderlich, da die Waren eine individuelle Wertigkeit haben und Preisniveaus innerhalb bestimmter Grenzen variabel sind. Außerdem ist eine regelmäßige Umsatzkontrolle für die einzelnen Module vorzunehmen. Um die Finanzierung der Einrichtung sicherzustellen muss im Rahmen der finanziellen Förderstruktur auf die Ausnutzung sämtlicher Fördermittel geachtet werden. Zur Überprüfung und Durchsetzung der Umsetzung der Schlüsselkriterien der Modullandkarte ist ein Qualitätsbeauftragter zu bestimmen, der über die für diese Tätigkeit notwendige fachliche Eignung verfügt.

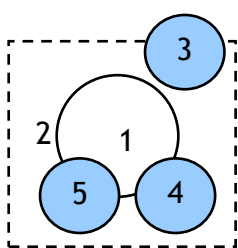
Schlüsselkriterium im Modul „Personalführung“ ist die fachgerechte Zuweisung von Tätigkeiten. Dies bedeutet, dass den unterschiedlichen Persönlichkeiten geeignete Tätigkeiten zugeteilt werden und, soweit möglich, geeignetes Personal akquiriert wird. Im Rahmen der personellen Förderstruktur ist die geeignete Zusammensetzung des Personals zur optimalen Nutzung von Förderangeboten (Finanzierungs-Mix) ein Schlüsselkriterium. Darüber hinaus ist dafür zu sorgen, dass die Fluktuation bewältigt werden kann und eine sinnvolle Einarbeitung stattfindet. In diesem Kontext sollen Menschen befähigt werden, die ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen und die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeiter soll sichergestellt werden. Ideal ist daher die Einplanung von Überschneidungszeiten in den einzelnen Funktionen, wenn ein Mitarbeiterwechsel ansteht.

Das Modul „Marketing“ unterteilt sich in die Bereiche Beschaffungsmarketing, Öffentlichkeitsarbeit sowie Vertrieb und Absatz. Das Beschaffungsmarketing umfasst die Akquisition von Gebrauchtmöbeln und die Information der Bürger über die Möglichkeit der Wiederverwendung von Möbeln über regionale und überregionale Kanäle. Hier ist eine Zusammenarbeit mit den Kommunen, z.B.

---

<sup>29</sup> Definition „Controlling“: „Derjenige (...) Teilbereich eines Unternehmens bzw. der öffentlichen Verwaltung oder einer Non-Profit-Organisation, der die Unterstützung des Managements bei der Entscheidungsfindung zur Erreichung der Unternehmensziele zur Aufgabe hat.“ Marten/Quick/Ruhnke (2006), S. 174

über das Sperrmülltelefon, hilfreich. Der Bereich Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet sämtliche Events, die durchgeführt werden bzw. an denen teilgenommen wird, um für die eigene Sache zu werben. *Best Practice*-Beispiele wären hier Präsenz der KGO auf Floh- oder Weihnachtsmärkten mit einem Imbisswagen oder bei Veranstaltungen mit sozialem Fokus durch einen Infostand. Hier wird für den eigentlichen Zweck der Unternehmung geworben, z.B. für die Arbeit mit Langzeitarbeitslosen, Drogensüchtigen usw. Im Bereich Vertrieb/Absatz liegt der Fokus auf der Steigerung des Absatzes von Gebrauchtmöbeln. Hierzu ist eine ständige Marktbeobachtung<sup>30</sup> durchzuführen, um sich an die äußeren Gegebenheiten anpassen zu können. Ein Problem im Vertriebsmarketing liegt in einem Werbeverbot für Zweckbetriebe, welches durch die Verwendung von Bekanntmachungen<sup>31</sup> umgangen werden kann. Als *Best Practice*-Ratschlag lässt sich hier die Platzierung von Hinweisen auf die KGO in Gemeindeblättern, Pfarrbriefen, Aushängen oder ähnlichem geben. Ein umfangreiches Bücherangebot als Schlüsselaktivität des Vertriebsmarketing kann dazu dienen, Laufkundschaft anzuziehen. Der Bekanntheitsgrad kann außerdem durch die Durchführung von Events, z.B. einem Vorleseevent oder Auktionen für bestimmte Möbel bzw. Möbelgruppen, gesteigert werden. Dies kann auch in Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Vereinen, z.B. dem Lions Club geschehen. Anzuraten ist auch eine gute Broschüre und evtl. eine Internetpräsenz. Ein Internetauftritt ist jedoch lediglich zu Informationszwecken interessant. Der Verkauf von Möbeln über das Internet ist nicht empfehlenswert, da es sich um heterogene Güter handelt, die vor Ort ausgesucht werden sollten. *Neue Ideen* zum Marketing von KGOs sind die Initiierung eines Radio-Gewinnspiels, z.B. unter dem Motto: „Meine Bude mit 500€ einrichten!“ oder die Übernahme von Patenschaften durch Firmen, wodurch Gemeinschaftswerbung für den Partner und die KGO gemacht werden kann.



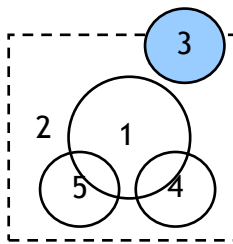
Die Zusatzgeschäfte werden in der Modullandkarte als „Add-ons“ bezeichnet. Es handelt sich dabei um Erweiterungen des Kerngeschäfts. Sie stellen bspw. eine Verbesserung des Serviceangebots für die Mitarbeiter dar, sind Differenzierungsmerkmale von anderen KGOs oder dienen der Erschließung von alternativen Absatzmärkten zur Sicherung des Geschäftsbetriebs durch zusätzliche Einnahmequellen. Es sind in diesem Kontext Module in den Bereichen „Beschäftigungs-Add-ons“, „Geschäftsfeld-

<sup>30</sup> Vgl. Wikimedia Foundation Inc. (2006b): Unter Marktbeobachtung versteht man die Beobachtung des Marktes über einen längeren Zeitpunkt hinweg, um aktuelle und umfangreiche Informationen über den betreffenden Markt zu erhalten.

<sup>31</sup> Unter Bekanntmachungen versteht man hierbei entweder selbst verfasste oder redaktionelle Artikel über die Tätigkeiten der KGO.



Add-ons“, sowie „alternative Beschäftigungsfelder“ denkbar, die im Folgenden beschrieben werden.



Mögliche „Beschäftigungs-Add-ons“ haben die Mitarbeiterförderung als festen Bestandteil der Personalführung, die Befähigung der Mitarbeiter für ihre Arbeit im Unternehmen sowie deren Weiterentwicklung und Motivation zum Inhalt.

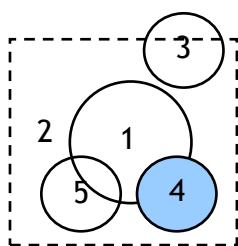
Unter dem Modul „case management“ ist die „Ganzheitliche Förderung“ der Mitarbeiter im Rahmen eines Unterstützungsmanagements zu verstehen. Hierzu zählt die Durchführung einer Beratung zur Bewältigung von privaten Problemsituationen, z.B. im Rahmen einer Scheidungsberatung, der Hilfe bei Entschuldung oder der Organisation von Selbsthilfegruppen. Es kann in diesem Zusammenhang eine zentrale Vermittlung von Hilfsangeboten erfolgen sowie eine Unterstützung bei Behördengängen und Anträgen. Im Rahmen des *Best Practice* soll hier auf eine Unterstützung der Mitarbeiter bei der Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt durch entsprechendes Personal hingewiesen werden.

Die Mitarbeiterqualifikation, wie sie in Bezug auf das Modul „Qualifikation“ zu verstehen ist, liefert ein direkt im Betrieb einsetzbares Resultat, d.h. die Mitarbeiter werden für die Durchführung von Aufgaben innerhalb der KGO geschult. Hierzu gehört die Vermittlung von Kenntnissen im Bereich des Handlings mit Möbeln, das Erlernen von handwerklichen Fertigkeiten oder die Qualifikation für die Bereiche Beratung und Verkauf. Auch das Erlernen der nötigen „soft skills“ für die Zusammenarbeit im Team kann Bestandteil der Mitarbeiterqualifikation sein. *Best Practice*-Beispiele im Qualifikationsbereich sind die Durchführung von handwerklichen Schulungen für Mitarbeiter im Möbelauf- bzw. Möbelabbau, mit Hilfe von eigens entwickelten Schulungsmaterialien (Abbildung 2-17), sowie das Angebot einer Schulung zu Verhaltensregeln beim Kunden und im Betrieb.



Abbildung 2-17: Schulungsmaterial der Pack mer's gGmbH in Forchheim

Im Gegensatz zur Qualifikation beinhaltet das Modul „allgemeine Weiterbildung“ zusätzliche Bildungsangebote, die die Mitarbeiter über den eigentlichen Unternehmenszweck hinaus weiterbilden. Diese dienen der Verbesserung der beruflichen Chancen der Teilnehmer einer Maßnahme. Zudem erhöhen derlei Zusatzangebote die Attraktivität der Einrichtung, auch im Hinblick auf die Zuteilung von Fördergeldern. *Best Practice*-Beispiele in diesem Bereich sind angebotene PC-Kurse, Bewerbungstrainings oder „soft skill“-Trainings.

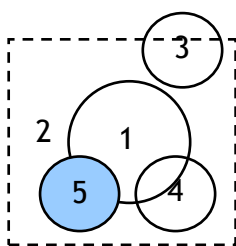


Das „Geschäftsfeld-Add-on“ umfasst die Aufwertung der Gebrauchtmöbel durch handwerkliche Aufarbeitung oder künstlerische Umgestaltung sowie die Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte im Exportbereich.

Die Aktivitäten im Modul „Aufwertung“ führen zu einer Wert- bzw. Attraktivitätssteigerung der einzelnen Stücke. Bei der handwerklichen Aufarbeitung wird hierbei zum einen der Originalzustand des Möbels wieder hergestellt, zum anderen werden Gebrauchsspuren beseitigt bzw. kaschiert. Die künstlerische Umgestaltung der Gebrauchtmöbel beinhaltet sowohl die äußerliche als auch die funktionelle Umgestaltung. Im Rahmen des *Best Practice* kann in diesem Modul eine Qualifikation der Mitarbeiter im Bereich einer Malerausbildung stattfinden. Die künstlerische Umgestaltung kann als kunsttherapeutisches Material, evtl. in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, dienen. *Neue Ideen* zum Modul Aufwertung sind die Durchführung von Projekten und Events mit den Kunstzweigen der Fachhochschulen bzw.

Fachoberschulen oder von Versteigerungen für einen „guten Zweck“, wobei dies die Unterstützung des Hauptzwecks der KGO ist.

Das Modul „Export“ umfasst den Aufbau von Exportbeziehungen. Hierzu gehört die Aufnahme von Kontakten in potentielle Zielländer, z.B. Rumänien, Tschechien, Polen, Ungarn usw. sowie den Ausbau der bestehenden unregelmäßigen Geschäftsbeziehungen zu einer Partnerschaft. In diesem Zusammenhang ist evtl. die Berücksichtigung von Bedarfsstrukturen in den einzelnen Zielländern notwendig. Als *neue Ideen* können der Zusammenschluss mehrerer KGOs zu einem zentralen Sammelpunkt oder die Eröffnung einer Zweigstelle im Ausland dienen.



„Alternative Beschäftigungsfelder“ erweitern das Kerngeschäft um verwandte Beschäftigungsfelder zur besseren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und zur Glättung von Schwankungen im Kerngeschäft.

Das Modul „Wohnungsräumung“ beinhaltet sowohl die klassische Wohnungsauflösung als auch die Entsorgung von einzelnen Möbeln. Die Durchführung von Wohnungsaufösungen kann dabei auch als Möglichkeit zur Akquisition von Gebrauchtmöbeln für den Verkauf dienen. *Best Practice*: Das Angebot einer Leistung, die auch von konventionellen Anbietern durchgeführt wird, jedoch mit dem Zusatznutzen des sozialen Dienstes, kann zu einem Imagezuwachs für die KGO als Differenzierungsmerkmal gegenüber gewerblichen Anbietern führen. Als *neue Idee* bietet sich die Weitervermittlung von Büroeinrichtungen gegen Provision inkl. der Reinigung und dem Transport der vermittelten Büroeinrichtungen an. Die Durchführung einer Wohnungsräumung beinhaltet auch die Entsorgung nicht mehr verwendbarer Möbel.

Das Modul „Umzugsservice“ stellt eine Kombination aus dem Modul Wohnungsräumung und der An- und Auslieferung im Rahmen der Module Einkauf und Warenausgang dar. Die Zielgruppen dieses Dienstleistungsangebots sind alte Menschen, die in Betreuungseinrichtungen einziehen und andere Bedürftige, für die dieser Service von herkömmlichen Anbietern kaum erschwinglich wäre. Das Differenzierungsmerkmal für die KGO ist hierbei das Angebot verschiedener Serviceleistungen aus einer Hand von einer „sozialen Einrichtung“. Als *Best Practice*-Beispiel soll hier auf den Umzugsservice der Prozent-Markt gGmbH in Garmisch-Partenkirchen hingewiesen werden, die im Rahmen dieses Dienstes vor allem Umzüge älterer Menschen durchführt und auch Wohnungsräumungen vornimmt.

Im Modul „Warenzukauf“ soll die Möglichkeit des Zukaufs von Reklamationsware und weißer Neuware dargestellt werden. Bei der Reklamationsware kann es sich dabei um Rücklieferungen aus Möbelhäusern, z.B. Ware mit beschädigter Verpackung oder Mängelstücke, handeln. Auch Ausstellungsware, die von der KGO aufgebaut und wieder demontiert wird, kommt in Betracht, indem die KGO im Gegenzug kostenlos die demontierten Möbel erhält. Der hierdurch resultierende Zusatznutzen für das Möbelhaus ist ein Imagegewinn durch soziales Engagement und entfallende Montage- bzw. Demontagekosten. Der Zukauf von weißer Neuware dient der Sortimentskomplettierung. Waschmaschinen, E-Herde, Kühlschränke oder Spülmaschinen könnten hier als kostengünstige „no name“-Produkte angeboten werden und so zu einer Umsatzsteigerung beitragen. In diesem Kontext sollte jeweils nur eine Ausführung je Typ angeboten werden, um keine Konkurrenz zu anderen Händlern vor Ort darzustellen.

Da sich die KGOs sowohl in ihrer Größe als auch in ihrem Standort unterscheiden, sind die einzelnen Module nicht überall in gleicher Weise umsetzbar. Grundsätzlich muss daher eine Anpassung auf die jeweiligen strukturellen Gegebenheiten stattfinden.

### **Verwertung**

Außer in den Bereichen der Verwendung und Entsorgung führte die Ist-Analyse auch zu Ergebnissen im Bezug auf die Verwertung von Gebrauchtmöbeln.

Im Hinblick auf ein mögliches „remanufacturing“ wurde aus den geführten Interviews in den KGOs und bei den Betrieben des Verwertungssektors deutlich, dass eine Verwertung von Gebrauchtmöbelkomponenten in dieser Form nicht lohnenswert ist, da der dafür nötige Aufwand und die anfallenden Kosten in keinem Verhältnis zu den Einnahmen stehen.

Das „recycling“ der Massenfraktionen Holz, Metall und Gemischtsperrmüll wird durch marktwirtschaftliche Mechanismen bestimmt, die eine effiziente Lösung darstellen. Der Verwertungsprozess verläuft angepasst an die regionalen Gegebenheiten. Dieses Ergebnis brachte der Besuch der Einrichtungen des Verwertungssektors. Die Entwicklung wird auch durch die neue Gesetzgebung (TASi) und die damit steigenden Entsorgungspreise positiv unterstützt. Im Rahmen des Projekts besteht daher kein weiterer Optimierungsbedarf in diesem Bereich.

Die sich aus der Ist-Analyse ergebenden Handlungsbedarfe für das Soll-Konzept, die angewandte Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Soll-

Konzepts, sowie die daraus hervorgegangenen Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

## 2.2 Soll-Konzept zur Erhöhung der Wiederverwendungsquote

Im Rahmen des Soll-Konzepts wurden die während der Ist-Analyse spezifizierten Handlungsbedarfe auf der Makro- und der Mikroebene umgesetzt. Besonders großer Optimierungsbedarf bestand dabei für die Region Augsburg, wie aus der Betrachtung der Herkunftszweige und den dazugehörigen Mengenströmen sowie den Reaktionszeiten hervorging.

### 2.2.1 Ziele des Soll-Konzepts

Im Verlauf der Ist-Analyse ließen sich nicht nur Schwachstellen lokalisieren, es konnten auch positive Anregungen in Form von *Best Practice*-Beispielen anderer Kommunen gewonnen werden. Auf dieser Grundlage konnten Ziele für das Soll-Konzept definiert werden. Diese untergliedern sich einerseits in Zielsetzungen, die aus der Ist-Analyse der Prozesse auf der Makroebene resultierten und andererseits in solche, die sich im Rahmen der Betrachtung der Mikroebene ergaben.

#### Ziele auf der Makroebene

Auf der Makroebene lag der Schwerpunkt des Soll-Konzepts daher auf einer verbesserten Koordination der einzelnen Akteure. Die Konzepte sollten beispielgebend für die Region Augsburg entwickelt werden, sich aber durch entsprechende Modifikation auch für die Umsetzung in sämtlichen anderen GKS eignen.

Während der Ist-Analyse wurde sowohl bei der Erstellung der Aktivitätsdiagramme für die Makroebene (Anhang B.3) als auch bei der Betrachtung der Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar (Abbildung 2-8) deutlich, dass durch eine Optimierung der Prozesse eine größere Abschöpfung von zur Wiederverwendung geeigneten Möbeln stattfinden könnte. Es sollte daher im Soll-Konzept ein Filterkonzept entwickelt werden, welches neben einer Erhöhung der Wiederverwendungsquote auch Kosten- und Kapazitätseinsparungen für die Kommune, sowie eine verbesserte Serviceleistung für den Bürger durch ein vereinfachtes Verfahren bei der Sperrmüllentsorgung mit sich bringen würde. Durch eine Reduzierung der für den Sperrmülltransport nöti-

gen Fahrtwege sollte zudem ein positiver Effekt gegen die Umweltbelastung erzielt werden.

Auch durch eine Kooperation der einzelnen KGOs könnten noch mehr wieder verwendbare Möbel erfasst werden. So konnten in der Region Augsburg durch die Ist-Analyse ungenutzte Potentiale bspw. im Hinblick auf die Wiederverwendungsquote pro Kopf (Abbildung 2-11) oder die Abholzeit in Tagen (Abbildung 2-12) aufgedeckt werden. Ziel des Soll-Konzepts war daher des Weiteren die Ausarbeitung einer möglichen Kooperationsform, mit deren Hilfe Kapazitätsengpässe der einzelnen KGOs kompensiert werden können. Dabei sollten nicht nur Synergieeffekte für das eigene Geschäft, sondern auch eine gestärkte Position gegenüber den anderen Akteuren auf kommunaler Ebene erzielt werden.

### **Ziele auf der Mikroebene**

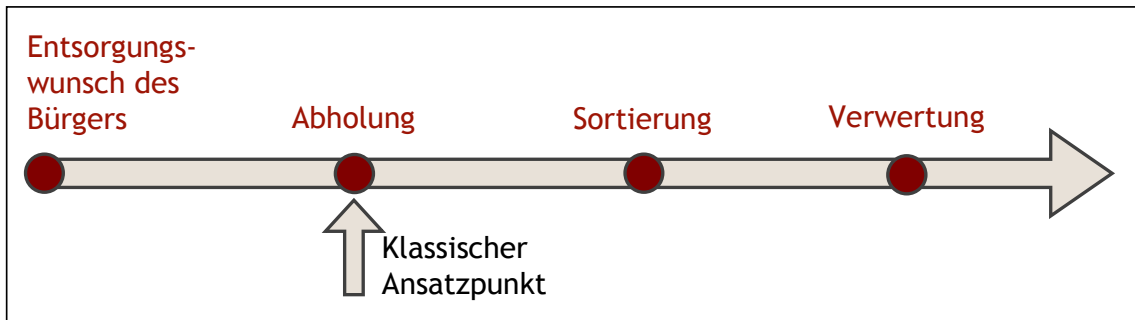
Die in Kapitel 2.1.3 dargestellte Ausarbeitung der Modullandkarte erfolgte in sehr detaillierter Form. So wurden die einzelnen Module inhaltlich genau beschrieben und durch in der Praxis vorgefundene *Best Practice*-Beispiele und zusätzliche innovative *neue Ideen* ergänzt. Der Einzelerfolg der KGOs hängt maßgeblich von der geschilderten Umsetzung der Bausteine der Modullandkarte ab. Im Bereich der Add-ons weisen jedoch nicht alle Module die gleiche Relevanz bzw. Eignung für sämtliche KGOs in den Kategorien städtisch, stadtnah und ländlich auf. Hieraus ergab sich der Bedarf einer Spezifizierung dieser Module im Hinblick auf die äußeren Bedingungen in den GKS und KGOs.

## **2.2.2 Beschreibung der Vorgehensweise**

Die Beschreibung der Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Soll-Konzepts erfolgt in Anlehnung an die oben erläuterten Ziele ebenfalls getrennt für die Makro- und die Mikroebene.

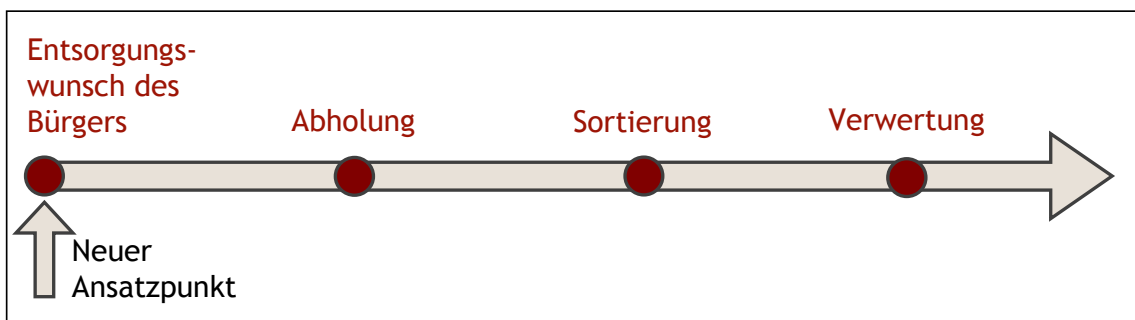
### **Makroebene**

Als Ausgangssituation zur Konzeption eines Filterkonzeptes zur größtmöglichen Abschöpfung wieder verwendbarer Gebrauchtmöbel aus der Gesamtsperrmüllmenge wurde zunächst der klassische Ansatzpunkt bei der kommunalen Erfassung von Sperrmüll betrachtet (Abbildung 2-18).



**Abbildung 2-18: Klassischer Ansatzpunkt der kommunalen Erfassung von Sperrmüll**

Das Problem dieser klassischen Vorgehensweise liegt darin, dass Möbel, die theoretisch noch wieder verwendbar wären, nicht als solche erkannt werden, da zum einen die Information des Bürgers über die Möglichkeit der Abgabe wieder verwendbarer Möbel an die KGOs mangelhaft ist, und zum anderen Möbelstücke, die einmal zur Sperrmüllabholung auf der Straße gestanden haben, aufgrund von Witterungsbedingungen und unsachgemäßem Abbau, tatsächlich nur noch in wenigen Fällen wieder verwendbar sind.



**Abbildung 2-19: Neuer Ansatzpunkt der kommunalen Erfassung von Sperrmüll**

Zur Erreichung der beschriebenen Zielsetzungen sollte das neue Konzept daher seinen Ansatzpunkt bereits eine Stufe früher also beim „Entsorgungswunsch des Bürgers“ haben.

Um auch den Zielsetzungen in Bezug auf eine mögliche Kooperation der KGOs der Region Augsburg gerecht zu werden, wurde zunächst die Modullandkarte im Hinblick auf die Frage betrachtet, in welchen Geschäftsfeldern eine Zusammenarbeit stattfinden könnte.

Grundlegend ließ sich zur Beantwortung dieser Frage festhalten, dass theoretisch in sämtlichen Modulen sowohl in den Basismodulen als auch in den Add-ons, eine gemeinsame Arbeit möglich wäre.

Um jedoch die in den Gesprächen mit den KGOs ermittelte individuelle Kooperationsbereitschaft zu berücksichtigen, wurden im Folgenden verschiedene Kooperationsformen betrachtet, die sich vor allem im Grad der Zentralisierung von Funktionen unterscheiden (Abbildung 2-20).

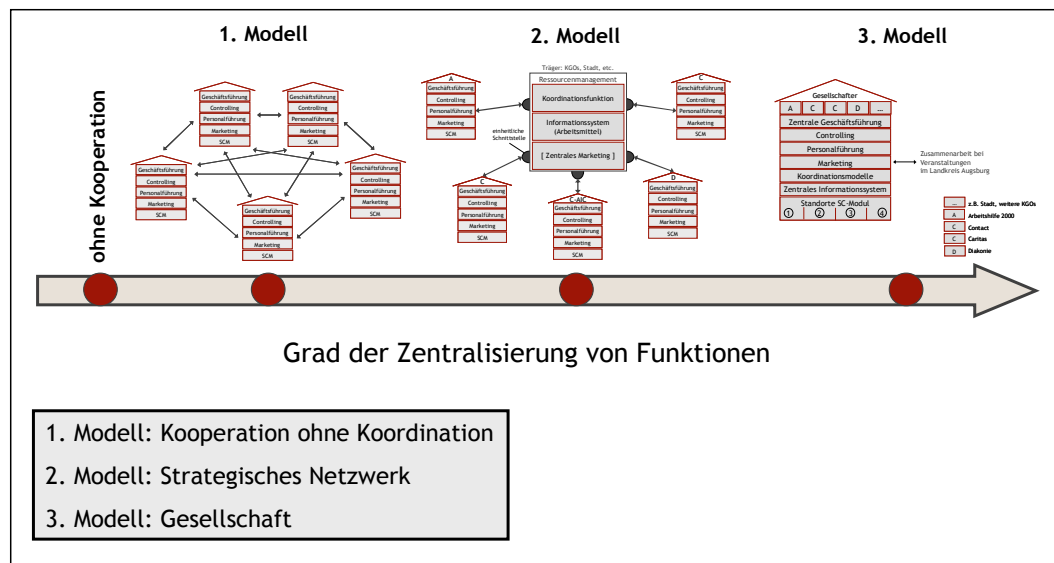


Abbildung 2-20: Kooperationsformen nach dem Grad der Zentralisierung von Funktionen

Momentan findet zwischen den KGOs in der Region Augsburg eine unstrukturierte Kooperation statt. Für eine anzustrebende Kooperation kämen drei Modelle in Frage; die „Kooperation ohne Koordination“ (Abbildung 2-21), das „strategische Netzwerk“ (Abbildung 2-22) und die stärkste Ausprägung, die „Gesellschaft“ (Abbildung 2-23).



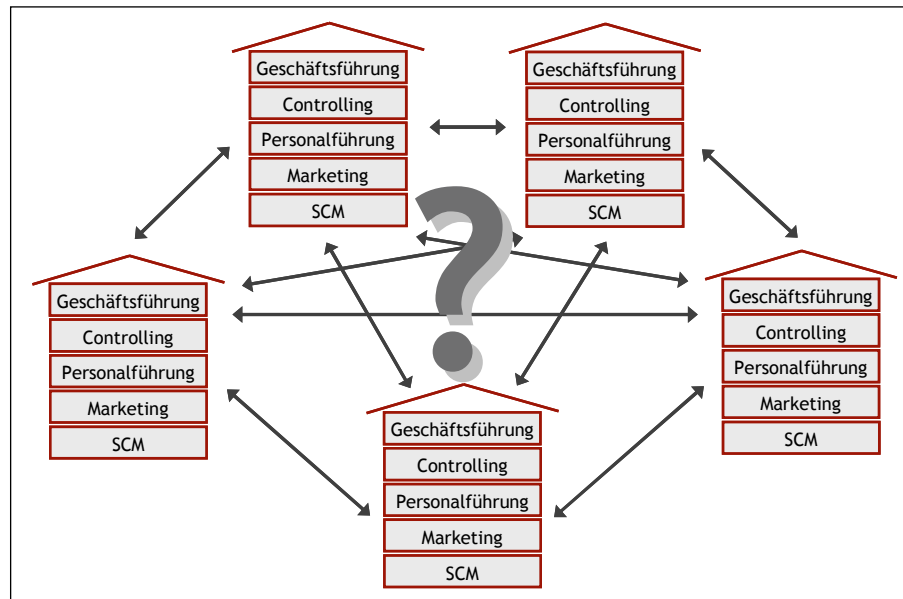


Abbildung 2-21: Kooperation ohne Kooperation

Eine „Kooperation ohne Koordination“ würde bedeuten, dass die einzelnen KGOs ohne Koordinationsinstrument, wie z.B. einem Warenwirtschaftssystem oder einem Intranet, je nach Bedarf zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit findet dabei ohne festgelegte Strukturen statt. In geringem Maß fand eine Kooperation in dieser Ausprägung schon vor der Untersuchung statt. So vermitteln sich die KGOs bereits Abholungen, wenn sie selbst keine Kapazitäten frei haben oder geben Adressen weiter.

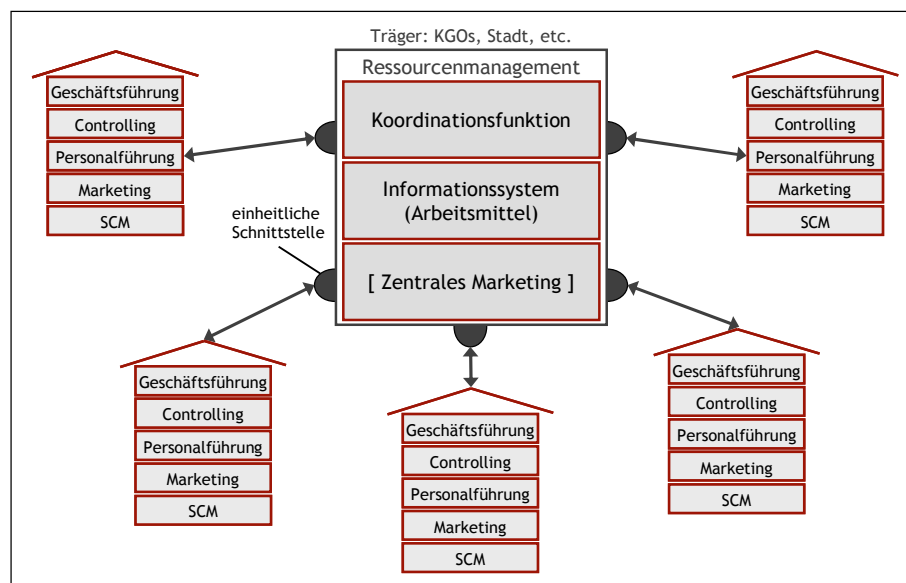


Abbildung 2-22: Strategisches Netzwerk

In einem „Strategischen Netzwerk“ wird die Zusammenarbeit durch eine für das Ressourcenmanagement zuständige Stellen koordiniert. Als potentielle Träger des Netzwerks käme neben den KGOs auch bspw. die Stadt in Frage. Das Ressourcenmanagement könnte neben der Koordinationsfunktion auch ein Informationssystem beinhalten, um die Kooperationspartner über freie Arbeitsmittel zu informieren. Denkbar wäre auch ein gemeinsames Marketing.

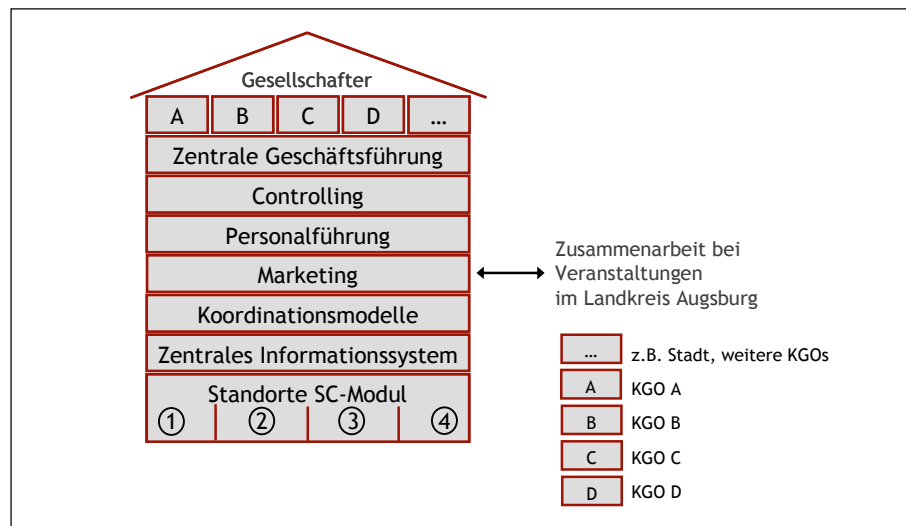


Abbildung 2-23: Gesellschaft

Bei einer „Gesellschaft“ könnte neben den KGOs wiederum z.B. die Stadt als Gesellschafter fungieren. In einer Gesellschaft würden sämtliche Bereiche der Supply Chain und der Organisationsstruktur gemeinsam durchgeführt werden.

### Mikroebene

Die Spezifikation der Module der Modullandkarte im Hinblick auf die äußeren Gegebenheiten der KGOs und der GKS fand auf Grundlage von Expertenwissen statt. Hierzu zählen die Erfahrungswerte aus den Fragebögen, die demographische Struktur der GKS, insbesondere ALQ, Zahl der ALG II-Empfänger, Einkommensniveau und Bevölkerungsdichte und vorgefundene *Best Practice*-Beispiele aus den besuchten KGOs. Neben begünstigenden Faktoren für die Umsetzung der Module sollte so der Eignungsgrad für die Kategorien städtisch, stadtnah und ländlich festgelegt werden.

## 2.2.3 Ergebnisse des Soll-Konzepts

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Soll-Konzepts beschrieben. Im Bereich der Makroebene handelt es sich dabei um das „Augsburger Modell“ und

„Mögliche Kooperationsmodelle“. Auf der Mikroebene werden auf die strukturellen Rahmenbedingungen der KGOs angepasste „Handlungsempfehlungen“ gegeben.

### 2.2.3.1 Augsburger Modell

Die Akteure im Detailprozess des Augsburger Modells (Abbildung 2-24) sind neben dem „Bürger“, der Sperrmüll abzugeben hat, eine zentrale „Koordinationsstelle“, die „KGO“, die den jeweiligen Auftrag zur Abholung der Gebrauchtmöbel übernimmt, sowie die „Kommune“ bzw. ein „privater Entsorgungsdienstleister“ zur Abholung großer Mengen nicht mehr verwendbarer Gebrauchtmöbel.

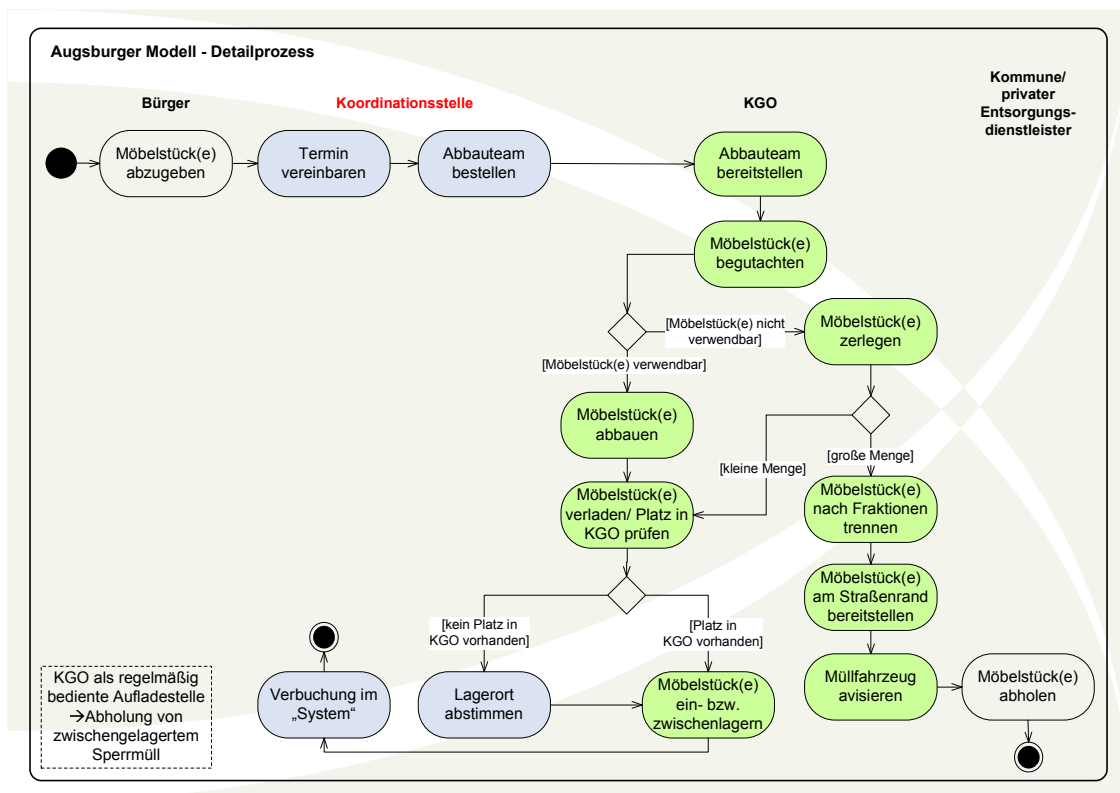


Abbildung 2-24: Augsburger Modell

Der Prozess unterscheidet sich vor allem durch die Neueinführung einer Koordinationsstelle von den ursprünglichen Prozessen auf der Makroebene. Diese ist zunächst für die Terminvereinbarung mit dem Bürger und die Bestellung eines Abbauteams zuständig. Das Serviceangebot für den Bürger wird durch die Einführung der Koordinationsstelle und den sich dadurch ergebenden Vereinfachungen im Entsorgungsprozess stark ausgeweitet. Die Abbauteams wer-

den von den ansässigen KGOs bereitgestellt. Dabei führt diejenige KGO, die zum nächstmöglichen bzw. vom Bürger gewünschten Zeitpunkt Kapazitäten frei hat, den Auftrag aus. Ein Auftrag beginnt mit der Begutachtung des Möbelstückes bzw. der Möbelstücke, die der Bürger abzugeben hat. Es ist zu entscheiden, ob diese(s) noch verwendbar ist oder nicht. Handelt es sich um eine große Menge nicht mehr verwendbarer Möbel, so werden diese nach der Zerlegung durch das Abbauteam getrennt nach Fraktionen am Straßenrand bereitgestellt. Anschließend wird das Müllfahrzeug avisiert und der Sperrmüll wird von der Kommune oder einem privaten Entsorgungsdienstleister abgeholt. Mit einer kleinen Sperrmüllmenge wird analog verfahren wie mit noch verwendbaren Möbelstücken. Sie werden nach dem Abbau auf das KGO-eigene Fahrzeug<sup>32</sup> verladen. Soweit genügend Platz in der KGO vorhanden ist, werden die Möbelstücke dort ein- bzw. zwischengelagert. Ist kein Platz vorhanden, so erfolgt über die Koordinationsstelle die Abstimmung eines möglichen Lagerortes<sup>33</sup>. Nach der Einlagerung wird der Vorgang ebenfalls von der Koordinationsstelle im System geschlossen. Die KGO ist in der Tour der Sperrmüllabholung der Kommune eine regelmäßig bediente Aufladestelle, um zwischengelagerten Sperrmüll abzuholen. Bevor das Modell umsetzbar ist, ist jedoch eine leistungsfähige Struktur bei den KGOs notwendig. Ein erster Grundstein dazu wird durch die folgenden allgemeinen Handlungsempfehlungen und die Kooperationsvorschläge gelegt.

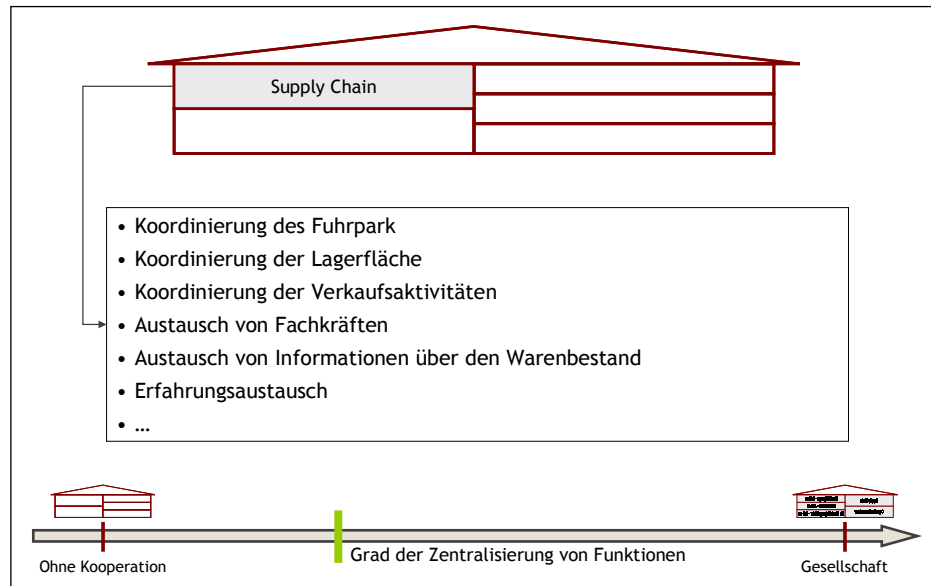
### 2.2.3.2 Mögliche Kooperationsmodelle auf KGO-Ebene

Bereits im Rahmen der Rundreise und der in diesem Zusammenhang geführten Gespräche wurde klar, dass die KGOs ihre Eigenständigkeit nicht verlieren möchten. Die Möglichkeit einer Gesellschaftsgründung als stärkste Form der Kooperation, wie sie in Forchheim oder Garmisch-Partenkirchen praktiziert wird, schied dadurch für Augsburg von vorneherein aus. Eine (kurzfristig) realistisch umsetzbare Kooperation der Augsburger KGOs könnte zwischen den Modellen „Kooperation ohne Koordination“ und dem „Strategischen Netzwerk“ liegen (Abbildung 2-25).

---

<sup>32</sup> Eine finanzielle Unterstützung der Fahrzeuge der KGOs bei der Anschaffung und/oder Nutzung von Seiten der Kommune wäre denkbar.

<sup>33</sup> Evtl. könnte Lagerraum von der Kommune zur Verfügung gestellt werden.



**Abbildung 2-25: Vorschlag eines Kooperationsmodells für die Augsburgs KGOs**

Die verschiedenen möglichen Ausprägungen einer Kooperation wurden den Augsburgs KGOs auf dem Workshop zum Abschluss der ersten Projektphase vorgestellt und diskutiert. Die KGOs waren aufgerufen sich für einen Kooperationsgrad zu entscheiden und das Ergebnis ihrer Entscheidung bis zum 24. Juli 2006 zusammen mit eventuellen ergänzenden Anregungen beim Projektteam der Universität Augsburg einzureichen.

### 2.2.3.3 Handlungsempfehlungen

Der Schwerpunkt der Handlungsempfehlungen für die KGOs liegt im Bereich der Add-ons der Modullandkarte (Abbildung 2-13). Die Basismodule der Supply Chain und der Organisationsstruktur sind Pflicht für alle KGOs. Sie sind zur Erreichung der Geschäftsziele zwingend notwendig. Erst bei einem gut funktionierenden Kerngeschäft vervollständigen die Add-ons die Tätigkeit optimal. Die Beherrschung der Basismodule ermöglicht eine Potentialabschöpfung von etwa 85%.

#### 3.1 case management

Das erste Modul im Feld der Beschäftigungs-Add-ons ist das „case management“. Das Angebot von „case management“ in einer KGO ist umso günstiger je höher die ALQ in der GKS ist. Auch eine große Zahl ALG II-Empfänger wirkt sich genauso begünstigend aus, wie eine hohe Bevölkerungsdichte (es sollte sich um keinen Flächenlandkreis handeln). Auch mit steigender Betriebsgröße und eine großen Zahl von Hilfs-

einrichtungen in der GKS bietet sich das Angebot von „case management“ umso mehr an. Es eignet sich demnach am meisten für städtische, weniger für stadtnahe und am wenigsten für ländliche GKS.

**3.2 Qualifikation** Die Qualifikation der Mitarbeiter bietet sich an, wenn entsprechendes Anleitungspersonal vorhanden ist. Dieses sollte zudem über Erfahrung in der Arbeit mit sozialen Problemgruppen, d.h. die entsprechenden „soft skills“, und über handwerkliche Fertigkeiten, wenn in der KGO die Aufbereitung von Möbeln durchgeführt wird (siehe Add-on 4.1 Aufwertung), verfügen. Die optimale Betriebsgröße ist mittel bis groß, da dann eine funktionale Arbeitsteilung erst möglich ist und zunehmend mehr Spezialisten als Generalisten benötigt werden. Der Eignungsgrad für die Mitarbeiterqualifikation ist sowohl in städtischen, als auch in stadtnahen GKS hoch und in ländlichen GKS mittelhoch.

**3.3 allg. Weiterbildung** Eine allgemeine Weiterbildung der Mitarbeiter sollte stattfinden, wenn in der GKS Bedarf an der entsprechenden Fähigkeit vorhanden ist und wenn es sich bei der KGO um einen mittelgroßen bis großen Betrieb handelt. Je höher die ALQ in der GKS und je niedriger das Einkommensniveau, desto günstiger ist es für das Angebot einer allgemeinen Mitarbeiterweiterbildung. Auch die Beschaffbarkeit von entsprechendem Personal sowie das Vorhandensein von entsprechenden Räumlichkeiten sind für das Angebot von Weiterbildung zwingend notwendig. Eine hohe Eignung liegt vor allem in städtischen GKS vor. Stadtnahe und ländliche GKS sind eher weniger geeignet.

**4.1 Aufwertung** Eine Aufwertung von Möbeln im Bereich der Geschäftsfeld-Add-ons eignet sich vor allem dann, wenn ein Markt für aufgewertete Möbel vorhanden ist. Das Durchschnittseinkommen sollte zwischen mittel und hoch liegen. Auch eine studentische Szene als Zielgruppe für die aufgewerteten Möbel ist von Vorteil. Ebenfalls trägt die studentische Szene dazu bei, dass „kreative Köpfe“ beschaffbar sind, sowohl dauerhaft als auch für Aktionen. Des Weiteren begünstigend sind entsprechende Räumlichkeiten, sowie ausreichend vorhandenes Kapital zur Bereitstellung der benötigten Maschinen und Arbeitsmaterialien. Der Eignungsgrad städtischer GKS ist hoch, der von stadtnahen niedrig und von ländlichen mittelhoch.

**4.2 Export** Für den Export zuträglich ist neben der topographischen Nähe zur Absatzregion auch eine vorhandene Lagerfläche zur Aufbewahrung der Möbel bis zum Export. Zudem sollte eine grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit zum Aufbau einer inter-

nationalen Geschäftsbeziehung vorliegen. Auch Kenntnisse des Zielmarktes sind hilfreich. Der Eignungsgrad ist für alle Kategorien von GKS gleich hoch.

**5.1 Wohnungsräumung** Um den Kunden als alternatives Add-on die Wohnungsräumung anbieten zu können, werden neben geeigneten Fahrzeugen und geeignetem Personal auch gute Beziehungen zu den Entsorgern benötigt. Die Eignung ist wiederum gleich hoch in städtischen, stadtnahen und ländlichen GKS.

**5.2 Umzugsservice** Je höher das Durchschnittsalter in der GKS, die ALQ und die Anzahl der ALG II-Empfänger, desto günstiger ist das zusätzliche Angebot eines Umzugsservice für die KGO. Auch müssen geeignete Transportmittel und eine geeignete Personalanleitung verfügbar sein. Damit der Service von den potentiellen Kunden angenommen wird, ist ein positives Image der KGO hilfreich. Ansonsten eignet sich dieser Service für sämtliche Kategorien.

**5.3 Wareneinkauf** Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen zum Handel ist unerlässlich für den Einkauf von Ware. Zudem sollte die Betriebsgröße mittel bis groß sein, damit die Kapitalbindung durch einen entsprechenden Umschlag der Ware gering gehalten werden kann. Ausreichend Lagerfläche muss genauso vorhanden sein wie der entsprechende Absatzmarkt (z.B. Umsatz an Küchen) und entsprechende Kundengruppen. Der Eignungsgrad fällt mit der Größe der GKS.

## 2.3 Potentialanalysen

Auf Grundlage des im Rahmen der Ist-Analyse gesammelten Datenmaterials fand, ergänzend zur Entwicklung des Soll-Konzepts, eine Potentialanalyse sowohl unter Betrachtung der gesamten GKS als auch auf KGO-Ebene statt.

Die Untersuchung begann mit einer Potentialeinschätzung der beteiligten KGOs. Hierbei war das Ziel den KGOs aufzuzeigen, in welchem Grad sie sich in den einzelnen Bereichen der Modullandkarte verbessern müssen und können.

Anschließend fand eine Analyse der Gesamtsperrmüllmenge in den GKS statt. Ziel war es, auf Grundlage der Herkunftszweige von Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar herauszufinden, welche Menge zusätzlich zur momentan in den KGOs abgesetzten Menge an Gebrauchtmobiliar der Wiederverwendung zugeführt werden könnte.

### 2.3.1 Potentialeinschätzung der beteiligten KGOs

Um den KGOs aufzeigen zu können, in welchen Bereichen der Supply Chain und der Organisationsstruktur ihres Unternehmens sich eine Optimierung der Prozesse im Sinne der Modullandkarte lohnen würde und welchen Einfluss eine solche Verbesserung auf die gesamte Geschäftstätigkeit der KGO hat, wurde ein Potentialanalyse-Tool im Excel entwickelt. Dessen Aufbau und Funktionsweise werden im Folgenden (Abbildung 2-26) erläutert.

	A	B	C	D	E	F	G
1		<b>Modullandkarte</b>		<b>Potentialeinschätzung</b>			
2							
3							
4	<b>Modul:</b>	<b>Tätigkeiten</b>	<b>beinhaltet:</b>	<b>k.o.K</b>	<b>Potential</b>	<b>Name der KGO</b>	
5	<b>Supply Chain</b>		Potentialanteil Supply Chain:	70%	100%	erreicht:	Summe:
6	<b>Einkauf</b>		Anteil am Gruppenpotential:	5%			5%
7		Begutachtung	(durch geschultes Personal)	nein	30%	0%	0%
8		Abholung und Demontage	(inkl. Wartezeit)	ja	45%	0%	0%
9		Anlieferung	(geeignete Fahrzeuge und Transportmittel)	nein	20%	0%	0%
10		A: <b>3</b> amationsware		nein	5%	0%	0%
11				ZS	100%	ZS	0%
12	<b>Wareneingang</b>		Anteil am Gruppenpotential:	20%			20%
21	<b>Verkauf</b>		Anteil am Gruppenpotential:	60%			60%
37	<b>Warenausgang</b>		Anteil am Gruppenpotential:	10%			10%
44	<b>Alternative Geschäftsfelder</b>		Anteil am Gruppenpotential:	5%			5%
45	A: Wohnungsräumung			nein	20%	0%	0%
46	A: Umzugsservice			nein	60%	0%	0%
47	A: Wareneinkauf			nein	20%	0%	0%
48				ZS	100%	ZS	0%
49	<b>Erreichtes Potential Supply Chain</b>				100%		0%
50	<b>Organisationsstruktur (funktionell)</b>		Potentialanteil Organisationsstruktur:	30%	100%		
51	<b>Geschäftsführung</b>		Anteil am Gruppenpotential:		25%		25%
52		Vorhandensein		ja	60%	0%	0%
53		Koordination		ja	30%	0%	0%
54		Delegation der Aufgaben	"Kümmerer"	nein	10%	0%	0%
55				ZS	100%	ZS	0%
56	<b>Controlling</b>		Anteil am Gruppenpotential:	20%			20%
62	<b>Personalführung</b>		Anteil am Gruppenpotential:	30%			30%
70	<b>Marketing</b>		Anteil am Gruppenpotential:	25%			25%
75	<b>Erreichtes Potential Organisationsstruktur</b>				100%		0%
76	<b>Erreichtes Gesamtpotential</b>				100%		0%
77							
78		<b>Add on's:</b> B: Beschäftigungs - Add on					
79		G: Geschäftsfeld - Add on					
80		A: Alternative Beschäftigungsfelder					

Abbildung 2-26: Excel-Potentialanalyse-Tool

- (1) Die im Rahmen der Ist-Analyse entwickelte Modullandkarte bildete die Grundlage für die Einschätzung der Potentiale in den einzelnen KGOs. Die beiden Hauptgruppen der Potentialanalyse waren, analog zu den Basismodulen, die Supply Chain und die Organisationsstruktur.



- (2) Der Anteil der Gruppe Supply Chain am Gesamtpotential beträgt 70%, der der Gruppe Organisationsstruktur 30%.<sup>34</sup>
- (3) Die beiden Gruppen untergliedern sich jeweils in die zugehörigen Module der Modullandkarte. Zudem wurden die in der Modullandkarte aufgeführten „alternativen Geschäftsfelder“ als eigener Unterpunkt der Gruppe Supply Chain aufgeführt.
- (4) Für die Module wurde der jeweilige Anteil am Gruppenpotential bestimmt.
- (5) Dieser Anteil setzt sich aus den Potentialen der Tätigkeiten zusammen, die dieses Modul beinhaltet. Hier wurden auch die thematisch zugehörigen Tätigkeiten der Add-ons (10) zugeordnet.
- (6) Auch wurde jeweils festgelegt, ob es sich bei der entsprechenden Tätigkeit, um ein k.o.-Kriterium handelt. Wird ein mit "ja" gekennzeichnetes Element mit 0% gewertet, so wird die ganze Gruppe mit 0% gewertet. Im Feld „ZS“ (Zwischensumme) müssen in diesem Fall ebenfalls 0% eingetragen werden.
- (7) Der Potentialerreichungsgrad durch die KGO kann für die einzelnen Elemente entweder 100%, 75%, 50%, 25% oder 0% betragen. Dabei bedeuten 100%, dass die Anforderungen voll erreicht sind, 0% bedeutet hingegen, dass die Tätigkeit in der KGO überhaupt nicht durchgeführt wird. Wird die Tätigkeit mit 75% bewertet, so ist sie im Grundsatz funktionsfähig, es bestehen aber noch geringe Schwierigkeiten. Bei 50% sind die Schwierigkeiten noch groß und bei 25% ist die Aktion initialisiert, aber weitgehend noch nicht funktionsfähig.
- (8) Unter „Summe“ wird das eingegebene erreichte Potential der KGO in den einzelnen Tätigkeiten mit dem Gruppenpotential gewichtet.
- (9) Letztendlich lässt sich das erreichte Gesamtpotential ablesen.

### 2.3.2 Potentiale in den einzelnen GKS

Die Potentialberechnung in den einzelnen GKS (Abbildung 2-27) erfolgte auf Grundlage des prozentualen Anteils der zur Wiederverwendung geeigneten

---

<sup>34</sup> Dieses Verhältnis wurde nach Expertenaussagen festgelegt.

Möbel aus der Gesamtspermmüllmenge. Expertenaussagen<sup>35</sup> zufolge sind dies zwischen sechs und sieben Prozent der Gesamtmenge an anfallendem Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar. Ausgehend von dieser Menge, den errechneten Einzelpotentialen in den KGOs und der Wiederverwendungsquote in den GKS, konnte auf die mögliche Wiederverwendungsquote bei voller Ausschöpfung der Potentiale in der KGOs geschlossen werden (Abbildung 2-27).

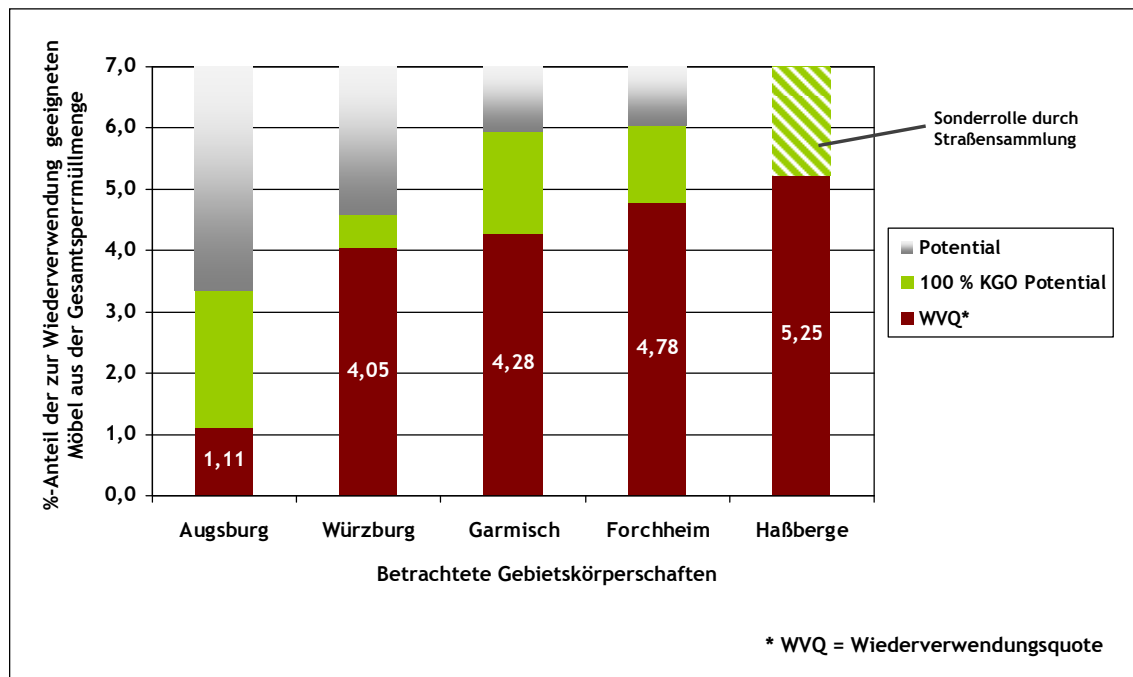


Abbildung 2-27: Potentiale in den einzelnen GKS

Die Wiederverwendungsquote beschreibt dabei den prozentualen Anteil der aktuell wieder verwendeten Möbel an der Gesamtmenge aus Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar (roter Bereich). Der grün markierte Bereich in der Graphik stellt das erreichbare Potential in der Konstellation der KGOs zum Untersuchungszeitpunkt in den betrachteten GKS dar. Eine vollständige Abschöpfung des Potentials ist möglich, wenn die KGO ein Gesamtpotential von 100% laut Potentialanalyse-Tool erreicht. Das insgesamt durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen KGOs und Kommune erreichbare Potential von sechs bis sieben Prozent in den GKS wird durch den grauen Bereich markiert. Eine Sonderrolle nimmt der Landkreis Haßberge ein. Nicht nur durch das dort vorliegende System der Straßensammlung, sondern auch durch die Tatsache, dass die dortige KGO eine Einrichtung der Kommune ist und somit keine Ver-

<sup>35</sup> Schätzung des Instituts für Umweltforschung der Universität Dortmund, Dr.-Ing. Werner Baumann

besserung durch eine tiefere Zusammenarbeit zwischen KGOs und Kommune erzielt werden kann.

Die Potentialanalyse zeigte nicht nur, wo eine Änderung bzw. eine Professionalisierung der Prozesse in der Verwendung notwendig ist, es konnte des Weiteren auch aufgezeigt werden, in welchen GKS Anpassungen des Entsorgungsprozesses zu einer erheblichen Erhöhung der Wiederverwendungsquote führen können. Betrachtet man die Wiederverwendungsquote, so liegen erwartungsgemäß die Gebietskörperschaften, in den die Best Practice Einrichtungen angesiedelt sind, deutlich vor der Region Augsburg. Hier liegt die die Wiederverwendungsquote zwischen 4,0% und 5,3%, während sie in der Region Augsburg nur 1,12% erreicht. Auch der durchschnittliche Grad der Potentialerreichung liegt durchweg über 70%, während er in Augsburg nur etwa ein Drittel erreicht. Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass es für Augsburg erhebliche Potentiale sowohl im Hinblick auf die Verbesserung der internen Prozesse der KGOs, als auch für eine Prozessanpassung des Entsorgungsprozesses gibt. In den anderen Gebietskörperschaften sind die Potentiale für eine Verbesserung der Prozesse in den KGOs durchaus vorhanden, allerdings sind die Auswirkungen einer Verbesserung auf die Wiederverwendungsquote eher gering. Für die Entsorgungsprozesse der GKS lässt sich lediglich für die Stadt Würzburg ein gewisser Handlungsbedarf erkennen.

Die im Rahmen der ersten Projektphase gewonnenen, mit Hilfe der Potentialanalyse konkretisierten Handlungsbedarfe wurden in der im Folgenden beschriebenen zweiten Projektphase aufgegriffen, um, beispielgebend für die Region Augsburg, ein Marketingkonzept zu entwickeln und zu implementieren, das den Leitfaden zur Abschöpfung ungenutzter Potentiale darstellt.

### **3 Anwendung und Erweiterung der Konzepte (Projektphase II)**

In Projektphase II wurden die im ersten Projektabschnitt gewonnenen Erkenntnisse angewandt. Es wurde ein Marketingkonzept für KGOs ausgearbeitet und für die Region Augsburg implementiert. Das entwickelte Konzept ist als Referenzmodell für städtische und stadtnahe GKS bayernweit umsetzbar. Durch die Implementierung des Konzeptes in die Praxis und die entsprechende Umsetzung der Empfehlungen ergibt sich ein positiver Effekt auf das Ausmaß der Wiederverwendung von Möbeln, der sowohl auf der Mikroebene als auch auf der Makroebene initiiert wird. Aus der Perspektive der Mikroebene bildet das Marketingkonzept die Leitidee für die Anwendung der Modullandkarte in den einzelnen KGOs. Es beinhaltet Empfehlungen für die operative Ausgestaltung der Module im Hinblick auf Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Auf der Makroebene wird das Konzept durch einen Vorschlag zur Kooperation der KGOs untereinander ergänzt. Dieser basiert auf der Idee der Gründung eines Dachverbandes mit dem Ziel der Stärkung der Marktposition der KGOs im Netzwerk der relevanten Institutionen in der GKS. Zur Erreichung dieses Ziels trägt in der Innenwirkung die Nutzung von Synergieeffekten der KGOs und in der Außenwirkung die Etablierung eines Qualitätssignals bei.

Letztendlich stellt das Marketingkonzept einen Prototyp für ein in städtischen und stadtnahen Gebieten sinnvoll umsetzbares Instrument zur größtmöglichen Abschöpfung des Wiederverwendungspotentials von Altmöbeln dar. Der Aufbau des Konzepts, sowie die zur praktischen Umsetzung notwendigen Schritte, werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

#### **3.1 Kooperation und Marketing (Marketingkonzept)**

Im Rahmen des Soll-Konzepts (Kapitel 2.2) in Projektphase I wurden bereits grundlegende Informationen und Empfehlungen zum Geschäftsbereich „Marketing“ (Punkt 2.4 der Modullandkarte) gegeben. In der darauffolgenden Projektphase erfolgte deren Erweiterung im Hinblick auf die Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zur Bereitstellung eines detaillierten Marketingkonzeptes für die KGOs.

Weiterer Bestandteil von Projektphase II war die Festlegung einer gemeinsamen Kooperationsbasis für die Augsburger KGOs. Mögliche Ausprägungen einer Zusammenarbeit basierend auf den Bausteinen der Modullandkarte, wie sie im

Rahmen des Soll-Konzepts erarbeitet wurden. Diese wurden bereits zum Abschluss des Workshops am 5. Juli 2006 vorgestellt und mit den KGOs diskutiert. Zum vereinbarten Termin am 24. Juli 2006 lagen von den vier Augsburger KGOs Arbeitshilfe 2000 e.V., Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V., Contact in Augsburg e.V. und WuDis gGmbH Vorschläge vor, wie eine zukünftige Kooperation untereinander aussehen könnte.

Die Vereinigung Arbeitshilfe 2000 e.V. konnte sich demnach kurzfristig eine Zusammenarbeit im Hinblick auf folgende Punkte vorstellen:

- Entwicklung und Schaffung eines Programms zur Qualifikation der 1€-Kräfte
- Gemeinsame Werbung mit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit
- Absprache zur schwerpunktmäßigen Festlegung auf verschiedene Sortimente im Verkauf und Bereiche der Dienstleistungen
- Austausch von freien Kapazitäten, wie z.B. Transportfahrzeugen, Fachleuten, Lagerkapazitäten oder Spezialwerkzeug

In Bezug auf den Austausch von freien Kapazitäten sah man jedoch eventuelle Schwierigkeiten aufgrund möglicherweise auftretender Kosten- und Haftungsfragen. Man stand jedoch der Idee einer möglichen Dachverbandsgründung positiv gegenüber. Darin läge nach Meinung der Einrichtung langfristig die Möglichkeit, verschiedene Geschäftsbereiche wie z.B. Verwaltung, Logistik, Lager und Verkauf gemeinschaftlich zu organisieren.

Der Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V. mit der Tochtergesellschaft ALF GmbH regte eine Kooperation der KGOs in folgenden Bereichen an:

- Caritas-Homepage als zentraler Internetauftritt

Es wurde angeboten, die Homepage [www.der-sozialmarkt.de](http://www.der-sozialmarkt.de), die u. a. einen Online-Shop beinhaltet, der Kooperationsgemeinschaft als Plattform zur Verfügung zu stellen.

- Caritas-Schulungen - Öffnung für andere Träger gegen Gebühr

Gegen die Übernahme des Schulungsbeitrags könnten die Verkaufsschulungen, die für Mitarbeiter der Caritas regelmäßig veranstaltet werden auch den anderen KGOs zugänglich gemacht werden.

- Zusammenarbeit in der Partnerschaft mit ausländischen Gebrauchtmöbelhändlern
- Austausch von (vorhandenen) Fachleuten gegen Entgelt (z.B. Elektriker)

Vom Contact in Augsburg e.V. wurde die bereits im Rahmen der Exkursion geäußerte Idee der Gründung eines gemeinsamen Dachverbandes detailliert ausgeführt. Im Vordergrund der Überlegungen stand Folgendes:

- Gründung eines Dachverbands mit eigenem Logo, Qualitätsrichtlinien und Öffentlichkeitsauftritt
- Organisation regelmäßiger Zusammenkünfte zum Informationsaustausch
- Veranstaltung eines gemeinsamen Verkaufstags und die Förderung von Partnerläden
- Gemeinsame Anschaffung und Nutzung von Hilfsmitteln
- Austausch von Arbeitskräften
- Ein einmal jährlich durchzuführender Workshop
- Gemeinsame Schuldnerberatung

Die WuDis gGmbH, zeigte Kooperationsbereitschaft in folgenden Punkten:

- Zentrale Darstellung des Warenbestands
- Zentrale Warenpräsentation
- Gemeinsamer Export
- Austausch von Transportkapazitäten

Nur Fahrzeuge auszuleihen betrachten sie als nicht sinnvoll und versicherungstechnisch kritisch.

- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch (ca. alle 2-3 Monate)

Zur Lokalisierung möglicher Bereiche der Zusammenarbeit wurden die genannten Kooperationsvorschläge zunächst den inhaltlich übereinstimmenden Punkten der Modullandkarte zugeordnet. Aufgrund der Häufigkeit, mit der bestimmte Felder der Modullandkarte in den Kooperationsvorschlägen angesprochen wurden, kristallisierten sich potentielle Kooperationsfelder heraus. Die

stärkste Übereinstimmung lag dabei in Punkt 2.4 der Modullandkarte, dem Geschäftsbereich „Marketing“, vor.

Aus diesem Grund wurde der Ausbau des auf der Mikroebene zu entwerfenden Marketingkonzepts der KGOs, als erste Säule eines Gesamtkonzepts, um eine zweite Säule (Abbildung 3-1), das Konzept des Dachverbandes, beschlossen. Diese bildete die Basis für gemeinsame Kooperationen, z.B. mit den Kommunen, auf der Makroebene. Dieser KGO-übergreifende Bestandteil des Konzepts sollte einen positiven Einfluss auf sämtliche Geschäftsbereiche haben, um so auch den übrigen geäußerten Kooperationswünschen Rechnung zu tragen. Gleichzeitig sollte eine Plattform entstehen, die es ermöglicht alle zukünftigen Kooperationsintensionen nach und nach anzugehen. Der Grad der Zentralisierung von Funktionen könnte auf diese Weise schrittweise ausgedehnt werden. Den KGOs würde somit die Möglichkeit gegeben, sich selbständig, je nach den geschäftlichen Erfordernissen, für eine Einschränkung ihrer Autonomie zugunsten einer stärkeren Zusammenarbeit zu entscheiden.

In einem nächsten Schritt wurde der Vorschlag des Contact in Augsburg e.V., einen Dachverband zu gründen, aufgegriffen. Es wurde geprüft, inwiefern sich die Organisationsform „Dachverband“ dazu eignet, die in den Kooperationswünschen geäußerten, und somit an das Marketingkonzept gestellten, Anforderungen zu erfüllen. So könnten durch eine Dachverbandsgründung gemeinsame Anliegen der KGOs wirkungsvoller erreicht und gleichzeitig deren Selbständigkeit gewahrt werden. In diesem Zusammenhang wurden Informationen bezüglich Zweck, Gründung und rechtlichen Grundlagen von Dachverbänden recherchiert.

Im Hinblick auf die Beweggründe, die zur Gründung eines Dachverbandes führen, ergab die Recherche eine vollständige Übereinstimmung mit den genannten Anforderungen. Die in der Literatur häufiger verwendete Bezeichnung „Vereinsverband“ lässt darüber hinaus bereits auf die Art der Mitglieder schließen.

Es handelt sich in der Regel um (eingetragene oder nicht eingetragene) Vereine, entsprechend der Organisationsform der KGOs. Es besteht aber auch die Möglichkeit in der Satzung natürlichen Personen die Beteiligung bzw. den Beitritt zum Verband zu ermöglichen. Die gültigen Rechtsgrundlagen stimmen mit denen für Vereine überein.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Sauter, Schweyer, Waldner (2001), S. 226

Es sind dies die §§ 21 bis 79 BGB, die sich in Kapitel 1 „Allgemeine Vorschriften“ und Kapitel 2 „Eingetragene Vereine“ untergliedern.<sup>37</sup>

Zusammenfassend lässt sich folgende Definition für den Dachverband festhalten:

*„Ein Dachverband oder eine Dachorganisation ist eine Verwaltungsorganisation, die mehrere thematisch oder regional zusammengehörige Unterorganisationen (Vereine oder Verbände) bündelt.*

*Dabei beschränkt sich die Dachorganisation in ihrer Außenwirkung (sofern sie überhaupt eine solche entfaltet) meist darauf, allgemeine Ziele der Unterorganisationen summarisch in der Öffentlichkeit zu vertreten. Sie dient der besseren Verfolgung gemeinsamer Anliegen. Das können z. B. die internationale oder interdisziplinäre Kooperation mit anderen Organisationen sein, die bessere Ausbildung der Mitglieder, die Abhaltung von Kongressen usw.*

*Nach innen besteht ihre Aufgabe normalerweise darin, die spezifischen Interessen der Unterorganisationen möglichst gut zu harmonisieren, um ein geschlossenes Bild und damit verstärkte Wirkung in der Öffentlichkeit zu erzielen.“<sup>38</sup>*

Für die betrachteten KGOs könnte die Außenwirkung im Sinne dieser Definition in der Etablierung eines Qualitätssignals bestehen. Die in der Innenwirkung beschriebene Aufgabe der Harmonisierung der Mitgliederinteressen könnte durch die Nutzung von Synergieeffekten erfüllt werden.

Aufgrund der vorgefundenen Übereinstimmungen mit den gestellten Anforderungen stellte sich die Gründung eines Dachverbands somit als geeignete Säule für das zu entwickelnde Marketingkonzept dar.

---

<sup>37</sup> Vgl. BGB (2006)

<sup>38</sup> Wikimedia Foundation Inc. (2006a)



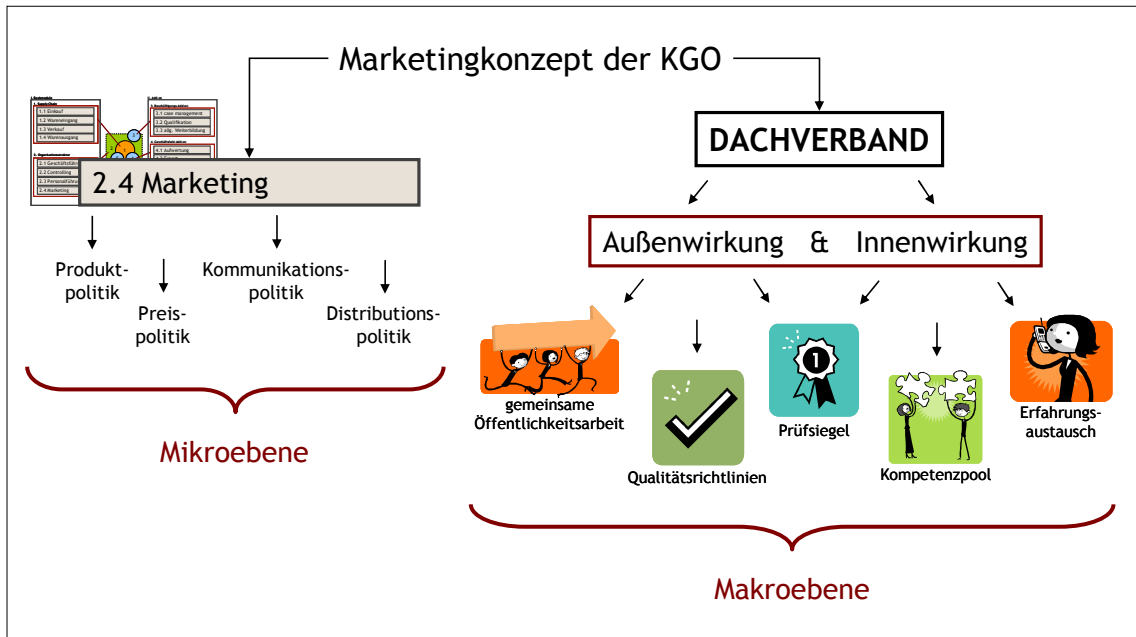


Abbildung 3-1: Marketingkonzept der KGO

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Bestandteile (Abbildung 3-1) des Marketingkonzeptes im Kontext seiner Implementierung detailliert beschrieben.

## 3.2 Implementierung der lokalen Konzepte (Marketingkonzepte)

Unter einem Marketingkonzept versteht man eine „absatzmarktorientierte Unternehmensführung, die alle Unternehmensaktivitäten systematisch und dabei wirksamer und effizienter als die Konkurrenz an den Bedürfnissen der Abnehmer ausrichtet, um dadurch die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten“<sup>39</sup>.

### 3.2.1 Marketinginstrumente in den KGOs (Mikroebene)

Die Unternehmensziele der KGOs (Mikroebene) liegen in den einzelnen KGOs, abhängig vom jeweiligen Träger oder regionalen Faktoren, in unterschiedlichen Schwerpunkten. Diese können die Erhöhung der Wiederverwendung von Gebrauchtmöbeln bzw. die Müllvermeidung, die Versorgung von einkommensschwachen Bevölkerungsschichten sowie die Beschäftigung von Arbeitslosen

<sup>39</sup> Hill, Rieser (2003), S. 9

und deren Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt sein. Die Grundlage für die Erreichung dieser Ziele bildet die Sicherung des Geschäftsbetriebes der KGOs durch wirtschaftliches Handeln.

Der Geschäftserfolg ist dabei im Rahmen eines erfolgreichen Marketingkonzeptes neben der Professionalisierung der Geschäftsprozesse vom optimalen und aufeinander abgestimmten Einsatz der Marketinginstrumente Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik abhängig. Man spricht hierbei vom Marketing-Mix.<sup>40</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente im Marketing-Mix, angepasst auf die Anforderungen des Gebrauchtmöbelgeschäfts, beschrieben.

Der Marketing-Mix entspricht dabei der operativen Umsetzung der Modullandkarte. Die dazugehörigen strategischen Rahmenbedingungen wurden bereits mit der Festlegung auf die Unternehmensziele gesetzt.<sup>41</sup>

### **Produktpolitik<sup>42</sup>**

In Zusammenhang mit der Festlegung der Produktpolitik einer Unternehmung stellt sich zunächst die Frage, ob die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den angebotenen Produkten erfüllt werden.

Hierauf lässt sich bereits durch ein zielgerichtetes Beschaffungsmarketing (siehe Modul 2.4 der Modullandkarte) und durch die Selektion beim „Einkauf“ der Ware (Modul 1.1) Einfluss nehmen. So sollten die Begutachtung eines Möbelstückes und die dazugehörige Einschätzung der Verwendbarkeit und Verkaufsfähigkeit vor dem Hintergrund der Markt- und Kundenanforderungen geschehen. Durch einen anschließenden fachgerechten Abbau, bei dem das Möbelstück nicht beschädigt wird, kann Qualitätsanforderungen Rechnung getragen werden. Das gleiche gilt für den Transport durch geeignete Fahrzeuge und Transporthilfsmittel. Auch beim Warenausgang (Modul 1.4) ist auf einen fachgerechten Abbau und Transport zu achten. Beim Wareneingang (Modul 1.2) ist bei der Annahme neuer Ware ein Zustands- und Funktionalitätstest durchzuführen. Im Rahmen der darauffolgenden Sortierung der Ware, je nachdem ob eine Aufbereitung (Reinigung) oder auch Aufarbeitung (Modul 4.1) durchgeführt werden soll, kann ebenfalls auf eine erfolgreiche Abstimmung des Produktangebotes auf die Markt- und Kundenanforderungen Einfluss genommen

---

<sup>40</sup> Vgl. Dallmer, Kuhnle, Witt (1991), S. 36 f.

<sup>41</sup> Vgl. Hill, Rieser (2003), S. 449

<sup>42</sup> Vgl. Dallmer, Kuhnle, Witt (1991), S. 37 ff.

werden. Um die Mitarbeiter der KGO in diesem Kontext zu befähigen, Aufgaben sowohl im Geschäftsinteresse als auch im Sinne externer Anforderungen auszuführen, ist deren zielgerichtete Qualifikation (Modul 3.2) und eine empathische Personalführung (Modul 2.3) und Delegation von Aufgaben (Modul 2.1) sehr wichtig. Findet in der KGO ein Export (Modul 4.2) von Gebrauchtmöbeln statt, so sind neben den lokalen Anforderungen auch die Anforderungen des Exportlandes zu berücksichtigen. Durch einen Wareneinkauf (Modul 5.3) lassen sich noch zusätzliche Kundenwünsche befriedigen, die mit Gebrauchtmöbeln in Zusammenhang stehen und somit das Sortiment vervollständigen.

Neben der Berücksichtigung von Markt- und Kundenanforderungen ist aus produktpolitischer Sicht auch die Möglichkeit des Angebots einer auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten Systemlösung zu hinterfragen.

Im Bereich des Gebrauchtmöbelhandels könnte eine solche Systemlösung bspw. im Angebot von Servicepaketen bestehen, welche einerseits die Abholung und Demontage gebrauchter Möbel beim Kunden und ggf. die Entsorgung von Sperrmüll (Modul 1.1 und 1.2) oder andererseits, im Bereich des Wareneingangs (Modul 1.4), die Auslieferung von Ware und den Aufbau beim Kunden beinhalten. Ergänzungen dieser Servicepakete stellen die alternativen Beschäftigungsfelder für KGOs, die Wohnungsräumung (Modul 5.1) und der Umzugsservice (Modul 5.2), dar.

Um noch individuellere Produkte anbieten zu können und somit noch tiefer auf Kundenwünsche eingehen zu können kann im Zusammenhang mit der Produktgestaltung über Merkmale wie Form, Farbe und Qualität entschieden werden.

Hierbei kann eine KGO nur dann Einfluss auf die Produktgestaltung nehmen, wenn sie eine Aufwertung (Modul 4.1) der Gebrauchtmöbel im Rahmen eines entsprechenden Geschäftsfeld-Add-ons durchführt.

Mit der Festlegung von Sortimentsbreite und -tiefe wird die Anzahl additiv und substitutiv angebotener Produkte bestimmt. Somit wird über die Fragen entschieden, wie viele unterschiedliche Produkte angeboten werden sollen und wie groß die Vielfalt innerhalb einer Warengruppe sein soll.<sup>43</sup>

Im Rahmen der Sortimentsbreite wird z.B. bestimmt, ob zusätzlich zu gebrauchten Möbeln noch weitere Produkte (Modul 5.3), wie weiße Ware oder gebrauchte Bücher und Kleidungsstücke, oder Dienstleistungen, wie Wohnungs-

---

<sup>43</sup> Vgl. Gierl (1995), S. 560

räumung (Modul 5.1) und Umzugsservice (Modul 5.2) zur Sortimentskomplettierung angeboten werden sollen. Die Sortimentskomplettierung kann neben dem Eingehen auf Kundenwünsche auch zu einer Vergrößerung des Kundenkreises führen, was zu einer Steigerung des Umsatzes und damit zur Sicherung des Geschäftsbetriebes beitragen kann. Im Zusammenhang mit der Breite des Sortiments kann ggf. auch über eine Erweiterung des Produktangebots entschieden werden.

Für eine ausreichende Sortimentstiefe ist vor allem der Geschäftsbereich Verkauf (Modul 1.3) im Rahmen der Sicherung des Umschlags im Lager und im Verkaufsraum verantwortlich. Hier ist darauf zu achten, dass die Auswahl für den Kunden weder zu gering noch zu einseitig ist. D.h. es dürfen bspw. weder zu wenige Betten im Verkaufsraum angeboten werden, noch dürfen ausschließlich Betten präsentiert werden. Auch den Wünschen der Kunden muss hier Rechnung getragen werden. Auf ein bedarfsorientiertes Angebot kann in diesem Kontext auch beim Einkauf (Modul 1.1) und in sehr geringem Maße evtl. beim Beschaffungsmarketing (Modul 2.4) Einfluss genommen werden.

Um im Zusammenhang mit den beschriebenen produktpolitischen Fragestellungen auf Kundenwünsche und Marktanforderungen einzugehen, ist es vor allem wichtig die vorhandenen und potentiellen Kunden und die entsprechenden Zielmärkte zu kennen. Hilfestellungen hierbei können neben Erfahrungswerten auch die Betrachtung der soziodemographischen Faktoren der GKS (siehe Abschnitt 2.1.2), im Bereich der Add-ons die Handlungsempfehlungen (siehe Abschnitt 2.2.3) oder eine Auswertung von Daten aus den Bereichen Controlling (Modul 2.2) und Verkauf (Modul 1.3) leisten. So kann durch eine Deckungsbeitragsrechnung bspw. ermittelt werden, ob sich ein eingeführtes Zusatzangebot auch wirklich lohnt. Die Grundlage für die Deckungsbeitragsrechnung bilden dabei die mit einem Warenwirtschafts-, Buchhaltungs- oder Kassensystem erfassten Daten.

### **Preispolitik<sup>44</sup>**

Im Mittelpunkt der Preispolitik steht die Frage, ob das Preis-/Leistungsverhältnis der angebotenen Ware angemessen ist. Bei der Preissetzung sind deshalb verschiedene Faktoren zu beachten nach denen sich Regeln zur Preissetzung festlegen lassen. Es werden dabei nicht nur die Preise für die angebotenen Gebrauchtmöbel und anderen Waren angesprochen, sondern auch die für Dienstleistungen.

---

<sup>44</sup> Vgl. Dallmer, Kuhnle, Witt (1991), S. 37 ff.

Zunächst ist es wichtig, dass sich die Preise an den anfallenden Kosten im Zusammenhang mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung orientieren. Es sollte stets auf eine Kostendeckung geachtet werden. Auch hierbei ist die Verwendung eines Kassen-, Buchhaltungs- oder Warenwirtschaftssystems sinnvoll, da so die notwendigen Daten leicht zur Verfügung stehen. Die zu berücksichtigenden Kosten umfassen im Bereich der Dienstleistungen, wie der Begutachtung, Abholung und Demontage (Modul 1.1) und der Auslieferung (Modul 1.4) neben den Kosten für das eingesetzte Personal und ggf. anfallende Materialkosten auch Transportkosten, in denen das Benzin und der Verschleiß der Fahrzeuge und deren Abschreibung eingerechnet werden muss. Das Gleiche gilt auch für die Add-ons Wohnungsräumung (Modul 5.1) und Umzugsservice (Modul 5.2). Wird dem Kunden die Entsorgung nicht wieder verwendbarer Möbelstücke (Modul 1.2) angeboten, so sind die Kosten, die der KGO für die Abgabe des Sperrmülls beim Verwerter in Rechnung gestellt werden, auf den Kunden umzulegen. Ist eine Aufbereitung (Modul 1.2) der eingegangenen Gebrauchtmöbel notwendig oder wird eine Aufarbeitung (Modul 4.1) durchgeführt, so sind der dadurch entstehende Personalaufwand und die Kosten für die eingesetzten Materialien ebenfalls bei der Preissetzung zu berücksichtigen. Wird für den Verkauf von Produkten eigens eine Marketingaktion durchgeführt, z.B. eine Auktion, so sollte die Deckung der anfallenden Kosten gewährleistet sein. Die Preise, zu denen die Dienstleistungen angeboten werden, sollten dabei von Zeit zu Zeit auf ihre Kostendeckung hin überprüft und ggf. an Kostensteigerungen angepasst werden. Die Preise der Gebrauchtwaren werden auf Grund ihrer Heterogenität von Stück zu Stück festgelegt.

Eine Orientierung an den Preisen der Konkurrenz ist für die KGOs auf Grund ihrer Gemeinnützigkeit und mangels Gewinnerorientierung lediglich im Bereich der alternativen Beschäftigungsfelder Wohnungsräumung (Modul 5.1), Umzugsservice (Modul 5.2) und Wareneinkauf (Modul 5.3) notwendig. Im Sinne der Gemeinnützigkeit ist hier darauf zu achten, keine Konkurrenz zu professionellen Anbietern darzustellen. Dies kann bspw. dadurch gewährleistet werden, dass die Dienstleistung nur bedürftigen Kundenkreisen angeboten wird oder indem sich die Preise der KGO an den Preisen konventioneller Anbieter orientieren und diese nicht zu stark unterbieten.

Neben den oben beschriebenen Kriterien der Kosten- und Konkurrenzorientierung, ist bei der Festsetzung der Preise im Rahmen einer Nachfrageorientierung auf die Bedürftigkeit vieler Kunden Rücksicht zu nehmen. Dennoch sollten die Preise nicht zu niedrig gesetzt werden, um zu vermeiden, dass Zweifel an der Qualität der Waren entstehen. Man spricht bei diesem Effekt von einer

Preis-Qualitäts-Irradiation<sup>45</sup>, auch Qualitätsvermutungseffekt genannt. Statt einer Senkung der Preise sollte die Leistung angepasst werden. Als Leitlinien zur Leistungssteigerung können die im folgenden Abschnitt 3.2.2 beschriebenen Qualitätskriterien herangezogen werden.

Des Weiteren sollte bei der Preissetzung eine Berücksichtigung des Warenumsatzes stattfinden. Als Beispiel kann hier die Vorgehensweise im Sozialkaufhaus „Möbel & Mehr“ in Hagen angeführt werden. Dort hat man sich zum Ziel gesetzt, die ausgestellten Gebraucht Möbel innerhalb von zwei Wochen zu verkaufen, um wieder neue Ware anbieten zu können. Zu diesem Zweck reduziert man den Preis aller nicht aufgearbeiteten Gebraucht Möbel jeweils nach einer Woche um 50% und nach weiteren sieben Tagen auf einen Euro.<sup>46</sup>

Im Hinblick auf mögliche Zahlungsbedingungen sollte von den KGO lediglich die Barzahlung akzeptiert werden. Von den Alternativen der Kreditgewährung oder Ratenzahlung ist auf Grund der ohnehin niedrigen Preise und zur Vereinfachung der Organisation abzusehen.

### **Distributionspolitik<sup>47</sup>**

Im Feld der Distributionspolitik ist eine Entscheidung darüber zu fällen, wie der Vertrieb der angebotenen Produkte vonstatten gehen soll. Es stehen in diesem Zusammenhang verschiedene Vertriebssysteme, -wege und -organe zur Wahl.

Im Rahmen von Vertriebssystemen binden sich Händler vertraglich an den Hersteller. Man unterscheidet hierbei zwischen einem Vertragshändlersystem, einem Franchisesystem und einem Kommissionssystem oder Agentursystem. Die Wahl eines Vertriebssystems ist für KGOs demnach nicht relevant, da auf Grund des Angebots von gebrauchten Produkten kein direkter Kontakt zum Hersteller besteht.

Vertriebswege oder -kanäle bezeichnen den physischen Weg, auf dem Produkte oder Dienstleistungen zum Kunden gelangen. Man unterscheidet hier zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Der indirekte Vertrieb unterscheidet sich dabei vom direkten Vertrieb durch die Zwischenschaltung eines Absatzmittlers. Für die KGOs kommt auf Grund ihrer geschäftlichen Zielsetzungen, ihrer Größe und ihrer finanziellen Möglichkeiten lediglich die Variante der di-

---

<sup>45</sup> Vgl. Gierl (1995), S. 587 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Herzog (2007), S. 47

<sup>47</sup> Vgl. Dallmer, Kuhnle, Witt (1991), S. 37 ff.

rekten Distribution in Frage. Im Bereich des Warenausgangs (Modul 1.4) kann dabei entweder eine Auslieferung der Ware angeboten werden oder die Ware kann zur Abholung durch den Kunden bereitgestellt werden. Auch Sonderverkaufsaktionen, wie Auktionen sind Varianten des direkten Vertriebs, die von den KGOs zur Umsatzsteigerung in Betracht gezogen werden sollten.

Der direkte Vertrieb findet über betriebseigene Vertriebsorgane statt. In diesem Kontext bietet sich für die KGOs z.B. die Möglichkeit zusätzlich zu ihrer Hauptverkaufsstelle noch eine oder mehrere weitere Filialen zu eröffnen, in denen sie bspw. Antiquitäten gesondert anbieten. Kleinere Läden in zentraler Lage, in denen bspw. Bücher oder Wohnaccessoires verkauft werden können und v. a. in Städten, das Interesse neuer Kunden wecken. Auch Kooperationen sind eine Variante des direkten Vertriebs. Der Vertrieb über eine eigene Homepage im Internet bietet sich auf Grund der Heterogenität der Waren nicht an.

### **Kommunikationspolitik<sup>48</sup>**

Die Kommunikationspolitik setzt sich aus den Bereichen Verkaufsförderung (Sales Promotion), Absatzwerbung und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) zusammen. Eine klare Abgrenzung dieser Instrumente von einander ist dabei nicht immer möglich.

Die Verkaufsförderung hat die optimale Gestaltung des unmittelbaren Kundenkontakts zum Ziel. Als Mittel hierzu kommen qualifizierte Mitarbeiter in der Beratung und im Verkauf, die Gestaltung der Verkaufsräume und die Präsentation der Produkte in Frage (Modul 1.3). Die Qualifikation der Mitarbeiter kann dabei sowohl über Schulungen im praktischen Bereich (Modul 3.2) als auch im Rahmen einer allgemeinen Weiterbildung der Mitarbeiter (Modul 3.3), z.B. durch ein „soft skill“-Training erfolgen. Außerdem fallen Promotionaktionen (Modul 2.4) in den Bereich Sales Promotion. Dies können z.B. Gewinnspiele oder Wohltätigkeitsaktionen sein.

Im Rahmen der Absatzwerbung sollen die Aufmerksamkeit und das Interesse aktueller und potentieller Kunden geweckt werden, um bei diesen den Wunsch auszulösen die angebotenen Produkte kennenzulernen und zu kaufen. Die KGOs können dies z.B. durch die Planung einer Werbestrategie erreichen. In diesem Zusammenhang ist zunächst zu überlegen, was die Werbeziele sind, d.h. was sie mit der Werbeaktion erreichen wollen - z.B. ihren Bekanntheitsgrad erhöhen oder den Umsatz steigern. Außerdem muss sich die KGOs dar-

---

<sup>48</sup> Vgl. Dallmer, Kuhnle, Witt (1991), S. 37 ff.

über im Klaren sein, welches die Werbeobjekte sind, also für welches Produkt, z.B. Antiquitäten oder das Gesamtangebot, geworben werden soll und wer die Werbesubjekte sind, z.B. Studenten oder Arbeitslose. Wichtig ist auch die Planung der Werbemittel und Werbeträger. In diesem Zusammenhang müssen die Fragen beantwortet werden, mit welchen Instrumenten und mit welchen Medien geworben werden soll und welche Kriterien für Auswahl und Gestaltung der Werbeaktion zu beachten sind. Zuletzt müssen noch die Werbeperiode - wann und wie häufig wird die Werbeaktion eingesetzt - und das Werbebudget festgelegt werden. Im Rahmen der Werbestrategie spielt die Wahl der Werbemittel eine wichtige Rolle für die Absatzwerbung. Die KGO kann hier zwischen Bekanntmachungen, eigenen Informationsmedien und redaktionellen Bekanntmachungen wählen (siehe S. 92, Abbildung 3-12).

Die Öffentlichkeitsarbeit hat den Zweck ein positives Image des Unternehmens zu schaffen. Öffentlichkeitsarbeit findet dabei immer statt, wenn die KGO nach außen auftritt und sich und ihre Arbeit bekannt macht. Dies kann im Rahmen von Promotionaktionen, Veröffentlichungen in der Presse, Sozialbilanzen, dem Engagement in sozialen Projekten, der Mitarbeit in Verbänden und Vereinen etc. geschehen. Die dadurch geschaffenen günstigen Beziehungen zu allen Beteiligten Institutionen auf der Makroebene, können sich in vielen Bereichen günstig auf die Arbeit der KGO auswirken. Ein positives Ansehen der KGO kann deren Verhandlungsposition gegenüber der Kommune stärken, was z.B. die Entsorgungskonditionen oder die Information der Bürger über die Arbeit der KGO durch die Kommune angeht. Gegenüber den Kunden, also den Bedürftigen und Bürgern, führt ein gutes Image dazu, dass diese bei der KGO einkaufen, was eine Erhöhung des Umsatzes bedeutet, wodurch die Erreichung des Beschäftigungsziels unterstützt wird. Durch gute Verbindungen zu anderen KGOs lassen sich Synergieeffekte erzielen, indem Ressourcen gemeinsam genutzt werden können. Auch gegenüber der ARGE kann ein gutes Ansehen dazu führen, dass Wünsche hinsichtlich der Qualifikation vermittelter Arbeitskräfte eher berücksichtigt werden.

Die Umsetzung sämtlicher beschriebener marketingpolitischer Maßnahmen wird durch die Organisationsstruktur der KGO, also durch die Geschäftsführung, das Controlling, die Personalführung und das Marketing unterstützt. Diese Stellen im Unternehmen sind auch für die Festlegung der Kombination der Marketinginstrumente verantwortlich.



### 3.2.2 Kooperationsgrundlage (Makroebene)

Die zweite Säule des Marketingkonzepts bildet der zu gründende Dachverband. Ziel des Dachverbands ist die Stärkung der Marktposition der KGOs gegenüber den übrigen auf der Makroebene angesiedelten Personen und Institutionen. Dies sind (siehe Abbildung 1-3) Bedürftige und Bürger als potentielle Kunden, Verwerter von Abfällen und Wertstoffen als Abnehmer nicht verkaufter bzw. aus Wohnungsaufösungen oder Umzügen stammender Ware, die Kommune in ihrer Funktion als möglicher Partner in der Sperrmüllentsorgung und die ARGE als Vermittler von Arbeitskräften für die KGOs. Die in der Außenwirkung zur Erreichung des Dachverbandsziels beitragende Etablierung eines Qualitätssignals (Abbildung 3-1) resultiert aus gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsrichtlinien sowie einem Prüfsiegel. Die in der Innenwirkung erwünschte Nutzung von Synergieeffekten erfolgt ebenfalls durch das Prüfsiegel sowie durch einen Kompetenzpool zur Unterstützung eines ständigen Erfahrungsaustauschs. Die Basis des zukünftigen Dachverbandsbetriebs bildet die Dachverbandssatzung.

*„Alle wesentlichen, das Vereinsleben bestimmenden Grundentscheidungen“*<sup>49</sup> werden in der Satzung festgehalten.

Gemäß § 57 BGB ist es mindestens erforderlich, dass in der Satzung der Zweck, der Name und der Sitz des Vereins bzw. Dachverbands eingetragen werden. Hierbei soll sich der Name deutlich von den am selben Ort oder in derselben Gemeinde ansässigen eingetragenen Vereinen unterscheiden. Zudem soll die Satzung nach § 58 BGB Bestimmungen über Ein- und Austritt von Mitgliedern, Mitgliedsbeiträge, Vorstandsbildung und Voraussetzungen für die Einberufung der Mitgliederversammlung, sowie über die Form der Berufung und die Beurkundung der Beschlüsse enthalten. Die Aufgabe der Mitgliederversammlung ist laut § 37 BGB die Ordnung der Angelegenheiten des Vereins. Die allgemeinen Vorschriften für Vereine (§§ 21 bis 54 BGB) enthalten darüber hinaus noch weitere grundlegende Regelungen, bspw. zu Sitz, Verfassung, Vorstand und Vertretung von Vereinen. Speziellere Ausführungen zu eingetragenen Vereinen finden sich in den §§ 55 bis 79 BGB. Diese enthalten u. a. Angaben zur Mindestmitgliederzahl oder zur Eintragung des Vereins in das Vereinsregister. So muss die Mitgliederzahl laut § 56 BGB mindestens sieben betragen bevor die Eintragung erfolgt.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Sauter, Schweyer, Waldner (2001), S. 18

<sup>50</sup> Vgl. BGB (2002)

Dies gilt nach Beschluss des LG Hamburg vom 27.11.1979 auch für Dachverbände.<sup>51</sup>

Aufgrund der Angaben des BGB und unter Zuhilfenahme von Mustersatzungen<sup>52</sup> wurde für die Augsburger KGOs ein vorläufiger Diskussionsentwurf einer Dachverbandssatzung (Anhang C.1) angefertigt. Die endgültige, von den KGOs überarbeitete, Satzung muss vor einer Eintragung des Dachverbands juristisch validiert werden.

In der Präambel (Abbildung 1-1) wird die Vision des zu gründenden Dachverbands deutlich.

**§ 2**  
**Zweck des Dachverbandes**

Zweck des Dachverbandes ist es, karitativ gemeinnützige Organisationen, deren Geschäftsfeld der Verkauf von Gebrauchsgütern ist und deren weiteres Anliegen in der Unterstützung von Bedürftigen und/oder der Vermittlung von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt liegt,

- a) in ihrer Außenwirkung, als Qualitätsmerkmal zur besseren Verfolgung gemeinsamer Anliegen und
- b) in ihrer Innenwirkung, durch Kooperation untereinander

zu unterstützen.

...

Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- a) Festlegung von Qualitätsrichtlinien/Mindeststandards und deren Überprüfung durch Qualitätsbeauftragte.
- b) Ständiger Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung.

**Abbildung 3-2: Zweck des Dachverbandes**

Die §§ 1, 3, 12 und 13 des Satzungsentwurfes, die sich auf „Name, Sitz, Geschäftsjahr“, „Selbstlosigkeit“, „Auflösung/Wegfall des steuerbegünstigten Zweckes“ und den „Schiedsvertrag“ beziehen, sind reine Standardparagrafen. Die übrigen Paragraphen wurden im Hinblick auf den Dachverbandszweck modifiziert. Ihre Änderung oder ein Hinzufügen weiterer Inhalte obliegt den zukünftigen Dachverbandsmitgliedern.

---

<sup>51</sup> Vgl. Wolfgang Pfeffer (2006)

<sup>52</sup> Vgl. Sauter, Schweyer, Waldner (2001), S. 321 ff.

Eine Schiedsvereinbarung<sup>53</sup>, oder Schiedsgerichtsordnung, die laut § 13 der Mustersatzung als Bestandteil der Satzung ausgewiesen wird, tritt in Kraft, wenn es zu Streitigkeiten zwischen Mitgliedern oder zwischen Mitgliedern und dem Verein kommt. Durch sie schließen die Parteien die staatliche Gerichtsbarkeit aus und einigen sich auf eine Entscheidung durch ein Schiedsgericht.<sup>54</sup>

Wie in § 9 des Satzungsentwurfes festgehalten, regelt eine Geschäftsordnung zusätzlich zur Satzung den Dachverbandsbetrieb. Sie beinhaltet laut Satzung:

1. Die Beschlussfassung über sämtliche Angelegenheiten des Dachverbandes hinsichtlich seiner Außen- und Innenwirkung
2. Die Festlegung der Beiträge und sonstigen Verpflichtungen der Mitglieder.

Unter 1. fallen die Qualitätsrichtlinien, inklusive ihrer Kontrollstruktur, die sich aus einem System aus Belohnung und Sanktionen, sowie den für ihre Überprüfung zuständigen Qualitätsbeauftragten zusammensetzt. Des Weiteren werden die, den Kompetenzpool betreffenden Informationen der KGOs über ihre, den anderen Mitgliedern angebotenen Leistungen, festgehalten.

Die unter 2. erwähnten „sonstigen Verpflichtungen der Mitglieder“ ergeben sich aus dem Dachverbandsbetrieb und können bspw. Regelungen über Zuständigkeiten für bestimmte Aktionen oder Aufgaben sein.

Die Höhe der Mitgliedsbeiträge wird durch den Umfang der im Dachverband anfallenden Kosten bestimmt. Dies sind vor allem administrative Kosten, aber auch Kosten für gemeinsame Aktionen oder Anschaffungen. Um die Höhe der Gesamtkosten einschätzen zu können ist ein möglichst genauer Haushaltsvoranschlag notwendig.

Den Grundbeitrag zur Finanzierung der anfallenden Kosten leisten paritätische Mitgliedsbeiträge. Hinzu kommen ggf. Sondereinzahlungen in gleicher Höhe von jedem Mitglied für Aktionen und Anschaffungen, sowie die Erlöse aus Sanktionen. Restbeiträge werden am Jahresende zu gleichen Teilen unter den Mitgliedern aufgeteilt bzw. für das nächste Jahr verwendet.

---

<sup>53</sup> Muster und weitere Informationen in: Sauter, Schweyer, Waldner (2001), S. 349 ff. (ausführlich) bzw. online unter:

[http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit\\_im\\_veerein/vereinsrecht/schiedsvereinbarung\\_muster.php](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit_im_veerein/vereinsrecht/schiedsvereinbarung_muster.php) (Kurzfassung).

<sup>54</sup> Vgl. Sauter, Schweyer, Waldner (2001), S. 222

Die Instrumente zur Erreichung des Dachverbandsziels - gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsrichtlinien, Prüfsiegel, Kompetenzpool und Erfahrungsaustausch - werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

### **Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit**

Als Name für den zu gründenden Dachverband wurde „Praktisch Bayern (e.V.)“ vorgeschlagen. Ein Grund für diese Wahl war, dass mit diesem Namen sämtliche Vorzüge des Dachverbands prägnant wiedergespiegelt werden. So ist das Angebot der im Dachverband vertretenen Institutionen in jeder Hinsicht „praktisch“: für die Beschäftigten, die Unterstützung bei der (Wieder-) Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt finden, für die Kommune, die bei der Sperrmüllentsorgung entlastet wird, für die Bedürftigen und Bürger, die kostengünstig Möbel erwerben oder andere angebotene Dienstleistungen der KGOs in Anspruch nehmen können und natürlich für die Mitglieder selbst durch den Dachverbandszweck als solcher. Ein weiterer Vorteil für den Namensvorschlag war die Tatsache, dass dieser laut Internetrecherche bisher noch nicht vergeben war. Des Weiteren besteht die Möglichkeit den Zusatz „Bayern“ im Falle einer späteren Ausdehnung des Dachverbands durch die Namen anderer Bundesländer zu ersetzen. So wären bspw. auch ein „Praktisch Hessen“ oder ein „Praktisch Nordrhein-Westfalen“ denkbar.

Beim Dachverbandslogo ist professionelle Gestaltung sehr wichtig. (Das unten abgebildete Logo (Abbildung 3-3) dient lediglich als Beispiel.) Ein großer Fehler wäre es an dieser Stelle zu sparen, da das Logo das Aushängeschild für alle weiteren Dachverbandstätigkeiten der nächsten Jahre bzw. Jahrzehnte ist. Es dient nicht nur als optisches Erkennungsmerkmal, sondern steht auch für die Qualität der Waren und Dienstleistungen seiner Mitglieder. Somit trägt es stark zum Image des Dachverbands in der Öffentlichkeit bei und soll z.B. auch auf Briefen oder im Rahmen von Marketingaktionen immer zu sehen sein.



**Abbildung 3-3: Beispiel Dachverbandslogo**

Falls eine Internetpräsenz des Dachverbands geschaffen werden soll, ist es notwendig die Verfügbarkeit der gewünschten Domain rechtzeitig zu prüfen und diese zu reservieren. Die Domain [www.praktisch-bayern.de](http://www.praktisch-bayern.de) war zum Zeit-

punkt der Erstellung dieser Arbeit noch frei. Bei der Domainsuche sollte auch bereits an eine eventuelle deutschlandweite Ausdehnung des Dachverbands gedacht werden. Es ist zu überlegen, die entsprechenden Adressen bereits für Dachverbandszwecke zu reservieren.

### **Qualitätsrichtlinien**

Ziel der Qualitätsrichtlinien ist die kontinuierliche Fortentwicklung der Dachverbandsmitglieder. Es soll eine ständige Verbesserung der Geschäftstätigkeit erreicht werden. Auf diese Weise wird die Zukunft der KGOs gesichert, indem ihre Fähigkeit flexibel auf Veränderungen zu reagieren gestärkt wird. Hierzu tragen klar strukturierte Prozesse bei, die es ermöglichen, Schwachstellen und Potentiale leichter zu erkennen.

Die Qualitätsrichtlinien orientieren sich an den Basismodulen der Modullandkarte (Abbildung 2-13). Sie sind so ausgewählt worden, dass ihre Einhaltung objektiv und unstrittig nachgeprüft werden kann. Im Bereich der Supply Chain sind bestimmte Kriterien in den Kategorien „Gebäudemanagement“, „Verkaufsmanagement (intern)“, „Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)“ und „Zeitmanagement“ zu erfüllen. Die Kriterien in den Feldern „Geschäftsführung“, „Controlling“, „Personalführung“, „Marketing - Events“ und „Marketing - Bekanntmachungen“ decken die Organisationsstruktur des Unternehmens ab. Grund für die Wahl der Basismodule als Grundlage für die Qualitätsrichtlinien ist deren unbedingte Erforderlichkeit für den Geschäftserfolg. Sie dürfen keinesfalls zu niedrig angesetzt werden, da sonst das Qualitätssignal stark an Wirkung einbüßen würde. Eine einmalige Beschädigung des Qualitätssignals führt zu dessen unwiderruflichem Verlust. Der Dachverband würde einen Pfeiler seiner Tätigkeit verlieren.

Der Grad der Kriterienerfüllung wird mit Punkten bewertet. Es sind jeweils zwischen null und vier Punkten zu erreichen. Um in den Verband aufgenommen zu werden, müssen in allen Kategorien Mindestkriterien erfüllt werden. Die empfohlene Mindeststufe ist in jeder der nachfolgenden Abbildungen mit einer eckigen orangefarbenen Klammer markiert. Im Rahmen dieses „Qualitäts-Punktesystems“ sind maximal 36 Punkte erreichbar, es müssen jedoch mindestens 25 Punkte erzielt werden. Das Stimmrecht der einzelnen KGOs in der Mitgliederversammlung ist abhängig von der erreichten Punktzahl. Auf diese Weise wird besonders gute Qualität belohnt. Ein Vorschlag der Sanktion einer Unterschreitung der Mindeststandards sieht wie folgt aus:

- 1. Unterschreitung der Mindeststandards → Verwarnung → 2. Überprüfung nach sechs Wochen

- 2. Unterschreitung in Folge → Verwarnung und Geldbuße + erneute Überprüfung nach sechs Wochen
- 3. Unterschreitung in Folge → Verbandsausschluss + Wiedereintrittssperre für ein Jahr
- 3. Unterschreitung insgesamt → Verwarnung und Geldbuße
- 6. Unterschreitung insgesamt → Verbandsausschluss + Wiedereintrittssperre für zwei Jahre

Die Form der Verwarnung, sowie die Höhe der Geldbuße bestimmt die Mitgliederversammlung.

Die Kontrolle der Qualitätsrichtlinien findet einmal jährlich unangekündigt statt. Sie erfolgt durch zwei von der Mitgliederversammlung bestimmte Qualitätsbeauftragte. Zur Wahl stehen die internen Qualitätsbeauftragten der KGOs. Die Teammitglieder müssen über entsprechende fachliche Eignung verfügen und aus zwei verschiedenen KGOs stammen. Sie werden jährlich neu gewählt. Die Überprüfung der Kriterien nehmen sie anhand der „Checkliste Qualitätskriterien“ vor (Anhang C.2).

Nachfolgend werden die einzelnen Qualitätskriterien inhaltlich erläutert.

0	1	2	3	4
Kein Gebäudemanagement vorhanden	Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)	Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) Wareneingangsbereich	Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) Wareneingangsbereich Räumliche Trennung von Lager und Verkaufsraum	Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) Wareneingangsbereich Räumliche Trennung von Lager und Verkaufsraum Warenausgangsbereich

Abbildung 3-4: Gebäudemanagement

Die Mindeststufe für die Verbandsaufnahme liegt in der Kategorie „Gebäudemanagement“ (Abbildung 3-4) bei vier Punkten. Es müssen also alle genannten Kriterien erfüllt sein. Zum einen muss das gesamte Gebäude geheizt, beleuchtet und aufgeräumt sein. Es muss über einen Eingangs- und Ausgangsbereich verfügen, in dem jeweils die Ware separat zwischengelagert werden kann, die entweder neu hereingekommen oder bereits verkauft, jedoch noch nicht abgeholt ist. Auch Lagerung und Verkauf müssen räumlich voneinander getrennt erfolgen.

0	1	2	3	4
Kein Verkaufsmanagement vorhanden	E: Annahme & Prüfung  V: Willkürliche Platzierung der Ware  A: „Verkauft“ - Schild & Bereitstellung	E: Annahme & Prüfung, Aufbereitung  V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung  A: Fachgerechter Abbau und Bereitstellung	E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufbereitung und Einlagerung  V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung, Dekoration  A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Auslieferdatenerfassung	E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufbereitung und Einlagerung, Erfassung & Etikettierung  V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung, Dekoration, Wohnsituation nachstellen  A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Auslieferdatenerfassung (Kassensystem)
E: Eingang, V: Verkauf, A: Ausgang				

Abbildung 3-5: Verkaufsmanagement (intern)

Die Kriterien in der Kategorie „Verkaufsmanagement (intern)“ (Abbildung 3-5) untergliedern sich in „E: Eingang“, V: Verkauf“ und „A: Ausgang“. Zur Aufnahme in den Dachverband müssen von den KGOs mindestens drei Punkte erzielt werden. Hierzu muss im Feld „E: Eingang“ eine Eingangsprüfung und in Verbindung damit eine Sortierung der Ware stattfinden. Bei der Sortierung wird zunächst geprüft, ob das Möbelstück einer Aufbereitung bedarf. Unter Aufbereitung fallen die Reinigung des Stückes sowie kleinste Reparaturen. Falls keine Aufbereitung notwendig ist, wird überprüft, ob ein Stück dieser Art derzeit in das Verkaufssortiment passt bzw. ob Platz im Verkaufsraum vorhanden ist. Ansonsten muss das Möbelstück zunächst eingelagert werden. Die Einlagerung muss fachgerecht erfolgen, so dass das Möbelstück nicht beschädigt wird. Um vier Punkte zu erreichen muss in diesem Feld zudem eine Erfassung der eingegangenen Ware und deren Etikettierung erfolgen. Die Erfassung beinhaltet dabei das Wareneingangsdatum, die Art der Ware und den Namen des

Mitarbeiters, der sie angenommen hat. Zum Bereich „V: Verkauf“ zählen der fachgerechte Aufbau der Ware (auch hier ist darauf zu achten, dass das Stück nicht beschädigt wird), die eindeutige Preisauszeichnung, sowie eine Dekoration der Ware und des Verkaufsraums. Vier Punkte würden zusätzlich ein Nachstellen von Wohnsituationen bei der Warenpräsentation erfordern. Die Kriterien zu „A: Ausgang“ sind eine fachgerechter, möglichst zeitnaher Abbau, um den Verkaufplatz für Neuware wieder zur Verfügung zu haben, die Bereitstellung Möbelstückes zur Abholung oder Auslieferung und die Erfassung der Auslieferdaten. Zu den Auslieferdaten gehören die Art des Möbelstücks, das Verkaufsdatum, der Verkaufspreis und der Name des Mitarbeiters, der das Stück verkauft hat. Um die Höchstpunktzahl zu erhalten muss die Auslieferdatenerfassung mit Hilfe eines Kassensystems stattfinden.

0	1	2	3	4
Keine Verkaufsaktivität vorhanden (Selbstbedienung)	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform)	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich Fachwissen im Verkauf	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich Fachwissen im Verkauf Definierte Handlungsspielräume und Zuständigkeiten

Abbildung 3-6: Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)

Im Feld „Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)“ (Abbildung 3-6) werden lediglich zwei Punkte benötigt. Um diese zu erreichen, muss das Verkaufspersonal für die Kunden ansprechbar sein. Dazu gehört auch, dass das Personal vom Kunden erkannt werden kann, indem es einheitliche Erkennungszeichen, z.B. ein Namensschild oder ein Schlüsselband mit Logo, trägt. Des Weiteren müssen die Verkaufsmitarbeiter über ausreichendes Fachwissen im Möbelbereich verfügen. Dies wird erreicht, indem neue Mitarbeiter von erfahrenen Mitarbeitern angelernt werden. Drei Punkte können gegeben werden, wenn mindestens ein Mitarbeiter zusätzlich auch über Fachwissen im Verkauf verfügt. Für die Erreichung der Höchstpunktzahl müssen feste Handlungsspielräume und Zuständigkeiten der Mitarbeiter definiert sein. D.h., das



Verkaufspersonal bewältigt seine Arbeit weitgehend selbständig und hat bspw. die Berechtigung nach eigenem Ermessen Rabatte zu geben oder Ware anzunehmen.

0	1	2	3	4
Kein Zeitmanagement vorhanden	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende Einhalten von Terminen	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende Einhalten von Terminen Reaktionszeit < 1 Woche

Abbildung 3-7: Zeitmanagement

In der Kategorie „Zeitmanagement“ (Abbildung 3-7) werden wiederum alle möglichen Punkte benötigt. Hierzu muss die KGO zu den Geschäftszeiten ständig telefonisch erreichbar sein. Zudem müssen Arbeitsbeginn und Arbeitsende der Mitarbeiter erfasst und Termine gegenüber Kunden eingehalten werden. Die Reaktionszeit zwischen dem Anruf eines Kunden und der Begutachtung und ggf. Abholung von Möbeln muss unter einer Woche liegen.

0	1	2	3	4
Keine feste Geschäftsführung vorhanden	„Einer für Alles“	Geschäftsführer und Vertreter machen alles	Geschäftsführer und Erfüllungsgehilfe	Geschäftsführer führt und delegiert Aufgaben

Abbildung 3-8: Geschäftsführung

Die Mindeststufe für die Verbandsaufnahme liegt im Bereich „Geschäftsführung“ (Abbildung 3-8) bei drei Punkten. Einen Punkt erhält die KGO, wenn sie über einen Geschäftsführer verfügt, der sich für den gesamten Geschäftsbe-

trieb zuständig zeigt, was bedeutet dass dieser allein sämtliche Aufgaben in den Bereichen Geschäftsführung, Controlling, Personalführung und Marketing übernimmt. Wird er dabei durch einen Vertreter unterstützt, erhält die KGO zwei Punkte. Um die Mindestpunktzahl zu bekommen, muss die KGO zusätzlich zum Geschäftsführer einen oder mehrere fest angestellte Erfüllungsgehilfen haben, die Aufgaben in bestimmten Geschäftsfeldern übernehmen. Die Höchstpunktzahl wird vergeben, wenn der Geschäftsführer lediglich für die Führung des Betriebs zuständig ist und die übrigen Felder der Organisationsstruktur von Abteilungsleitern bzw. -verantwortlichen übernommen werden.

0	1	2	3	4
Kein Controlling vorhanden	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen DB-Rechnung nach Warengruppen	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen DB-Rechnung nach Warengruppen Fördermittelplanung

Abbildung 3-9: Controlling

Um beim „Controlling“ (Abbildung 3-9) die Mindestanforderung von drei Punkten zu erfüllen, muss eine Kontrolle von Warenein- und -ausgang anhand eines Kassenbuchs stattfinden. Darüber hinaus muss der Umsatz nach Warengruppen aufgeschlüsselt werden und auch eine Deckungsbeitragsrechnung nach Warengruppen erfolgen. Vier Punkte erhält die KGO, wenn sie außerdem noch ein Planungsinstrument der Finanzierung über Fördermittel und Umsätze vorweisen kann.

0	1	2	3	4
Keine Personalführung vorhanden	MA-Übersicht	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung)	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) Dokumentation von Standardaktivitäten	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) Dokumentation von Standardaktivitäten Konzept zur Maßnahmenakquisition (inkl. Übergangszeit, Einarbeitungsmanagement)

Abbildung 3-10: Personalführung

Mindestens zwei Punkte sind bei der Organisation der „Personalführung“ (Abbildung 3-10) zu erreichen. Diese erfordern eine aktuelle Mitarbeiterübersicht (MA-Übersicht), in der jeder Mitarbeiter mit seinem Ein- und voraussichtlichem Austrittsdatum vermerkt ist. Außerdem muss auch die Maßnahme verzeichnet sein, aus der der Mitarbeiter bezahlt wird und der Betrag, den er die KGO monatlich kostet. Des Weiteren muss eine Jahresübersicht über alle Mitarbeiter vorliegen. Diese Übersicht soll zur rechtzeitigen Akquise und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verwendet werden. Einen zusätzlichen Punkt erhält die KGO, wenn sie ihre Standardaktivitäten dokumentiert hat. Verfügt sie zudem noch über ein Konzept zur Maßnahmenakquisition, welches auch die Übergangszeit berücksichtigt, in der die Mitarbeiter eingearbeitet werden, können vier Punkte vergeben werden.

0	1	2	3	4
Keine Durchführung von Marketingevents	Ein Fremdevent	Nur ein eigenes Event oder mehrere Fremdevents	Mindestens ein eigenes Event pro Jahr und mehrere Fremdevents	Eventplanung für das ganze Jahr (Eigen- und Fremdevents)

Abbildung 3-11: Marketing - Events

Im Rahmen der Durchführung von „Marketing - Events“ (Abbildung 3-11) wird die Anzahl der jährlich stattfindenden Fremd- und Eigenevents sowie deren Planung bewertet. Unter einem Fremdevent versteht man dabei die Teilnahme der KGO an einer nicht selbst organisierten Veranstaltung. Hierbei kann es sich z.B. um einen Stand auf dem Kirchenfest handeln. Die Organisation eines „Tags der offenen Tür“ in der KGO ist ein Beispiel für ein eigenes Event. Nur einen Punkt gibt es, wenn lediglich an einem Fremdevent pro Jahr teilgenommen wird. Bei Teilnahme an mehreren Fremdevents oder, was gleich bewertet wird, bei Durchführung eines eigenen Events, erhält die KGO die Mindestpunktzahl von zwei Punkten. Werden zusätzlich zu mindestens einem eigenen noch mehrere fremde Events abgehalten, können dafür drei Punkte gegeben werden. Um vier Punkte zu bekommen, muss eine Eventplanung für das ganze Jahr für alle Eigen- und Fremdevents vorliegen.

0	1	2	3	4
Keine Bekanntmachungen jeglicher Art	Eigene Informationsmedien (z.B. Handzettel, selbst herausgegeben)	Eigene Informationsmedien und Bekanntmachungen (z.B. Pfarrbrief, selbst verfasst)	Eigene Informationsmedien und redaktionelle Bekanntmachungen (z.B. Zeitungsartikel, fremd verfasst und herausgegeben) <b>oder</b> Bekanntmachungen und redaktionelle Bekanntmachungen	Eigene Informationsmedien und Bekanntmachungen und redaktionelle Bekanntmachungen

**Abbildung 3-12: Marketing - Bekanntmachungen**

Ein ähnliches Bewertungssystem wie in der vorangegangenen Kategorie wird bei den „Marketing - Bekanntmachungen“ (Abbildung 3-12) verwendet. Auch hier werden mindestens zwei Punkte benötigt. Nur einen Punkt erhält die KGO, wenn sie zur Absatzförderung allein auf eigene Informationsmedien, wie z.B. Handzettel, die sie selbst herausgibt, zurückgreift. Für die Aufnahme in den Dachverband ist es mindestens notwendig zusätzlich zu den eigenen Informationsmedien auch noch selbst verfasste, aber fremd herausgegebene, Bekanntmachungen zu benutzen. Dies kann u. a. ein kleiner Artikel im Pfarrbrief sein. Für das Erreichen von drei Punkten gibt es zwei verschiedene Mög-

lichkeiten. So kann die KGO entweder zusätzlich zu ihren eigenen Informationsmedien durch redaktionelle Bekanntmachungen an die Öffentlichkeit treten. Es handelt sich bei redaktionellen Bekanntmachungen, bspw. um Zeitungsartikel, die fremd verfasst und fremd herausgegeben werden. Gleich bewertet wird die Veröffentlichung von Bekanntmachungen und redaktionellen Bekanntmachungen. Zur Erreichung der Höchstpunktzahl ist die Verwendung aller drei möglichen Medien erforderlich. Das Internet als Bekanntmachungsmedium ist durch die geringe Relevanz für Gebrauchtmöbelunternehmen hier bewusst nicht aufgenommen worden.

### **Prüfsiegel**

Jedem Dachverbandsmitglied wird für die Einhaltung der qualitativen Mindeststandards ein Prüfsiegel verliehen. Es handelt sich dabei um eine Art „Mitglieds-„TÜV“-Plakette“ auf der ersichtlich ist, wann die KGO das letzte Mal geprüft wurde und wann die nächste Überprüfung ansteht. Das Prüfsiegel soll als extern sichtbares Qualitätsmerkmal bspw. an der Ladentür oder im Kassensbereich angebracht werden. Es stellt sowohl in der Außen- als auch in der Innenwirkung eine Motivation dar. So werden durch die jährliche Vergabe einerseits die Mitarbeiter zu guter Arbeit motiviert, andererseits wird ein Kaufanreiz für die Kunden geschaffen. Bei der Gestaltung des Prüfsiegels empfiehlt sich, wie beim Logo auch, der professionelle Entwurf durch einen Grafiker. Eine andere, evtl. kostengünstigere Möglichkeit, wäre die Initiierung eines Projekts an der Fachhochschule Augsburg im Fachbereich Gestaltung<sup>55</sup> oder an der Fachoberschule, wo es die Ausbildungsrichtung Gestaltung<sup>56</sup> gibt.

### **Kompetenzpool und Erfahrungsaustausch**

Die Nutzung von Synergieeffekten findet durch einen Kompetenzpool und Erfahrungsaustausch statt. Im Kompetenzpool soll das konkrete Leistungsangebot der KGOs, wie Termine, Aktionen etc. allen Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Um dies zu gewährleisten macht jede KGO Angaben dazu, welche Leistungen sie dauernd anbietet. Dies geschieht anhand des Formulars „Kompetenzpool“ (Anhang C.3), in welches die angebotenen Leistungen, wie z.B. Werkzeuge, Fahrzeuge usw., eingetragen und erläutert werden. Zudem wird der Transferpreis, zu dem die Leistung den anderen Dachverbandsmitgliedern angeboten wird, angegeben. Selbstverständlich kann das Angebot auch kostenlos sein. Zum anderen trägt jede KGO in ein zweites Formular „Ressourcenkalender“ (Anhang C.4) besondere Ressourcen ein, die zu be-

---

<sup>55</sup> Vgl. Die Hochschulleitung (2005)

<sup>56</sup> Vgl. Staatliche FOS BOS Augsburg (2006)

stimmten Termin von den anderen Mitgliedern genutzt werden können. Dies kann z.B. eine fachliche oder soziale Schulung für Mitarbeiter sein. Für sämtliche Daten erfolgt eine Aktualisierung auf jeder Dachverbandssitzung.

Auf den Dachverbandssitzungen findet zudem ein ständiger Erfahrungsaustausch statt, indem aktuelle Themen des Geschäftsablaufs angesprochen werden können. Zudem kennen sich die Mitglieder untereinander und es besteht die Möglichkeit sich bei auftretenden Fragen an die anderen KGOs zu wenden.

Am 11.10.2006 fand eine Informationsveranstaltung für die vier KGOs, die Kooperationsvorschläge eingereicht hatten, statt. Der Zweck der Veranstaltung war die Klärung der Bereitschaft der Augsburger KGOs zur Gründung eines Dachverbandes. Es wurden an diesem Termin Basisinformationen zum Thema „Dachverband“ gegeben und das Grundkonstrukt des zu gründenden Dachverbands vorgestellt. Außerdem wurden Fragen der KGOs, z.B. zu Finanzierung und weiterem Vorgehen beantwortet. Letztendlich erklärten sich alle Anwesenden zur Gründung und Mitgliedschaft in einem Dachverband bereit.

Nach Ausarbeitung des konkreten Konzepts wurden die KGOs zu einer abschließenden Kick-Off-Veranstaltung am 22.11.2006 eingeladen. Hier wurden den KGOs die notwendigen Informationen und Unterlagen zur Gründung des Dachverbandes bereitgestellt. Sie erhielten außerdem formelle Hinweise und es wurden Meilensteine definiert, die das weitere Vorgehen bis zur offiziellen Gründung beschreiben. In diesem Kontext wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine Bekanntmachung der Dachverbandsgründung erst dann erfolgen darf, wenn das Grundkonstrukt fertig gestellt ist und die qualitativen Anforderungen von allen Gründungsmitgliedern erfüllt werden.

## 4 Zentrale Ergebnisse und Ausblick

Durch die Abbildung der Entsorgungsprozesse im Rahmen der Ist-Analyse konnte gezeigt werden, dass bereits in allen betrachteten GKS funktionierende Prozesse zur Sperrmüllentsorgung bestehen, die jedoch in unterschiedlich hohem Grad die Wiederverwendung unterstützen. Unterschiede bestehen unter anderem in der Einbindung der ansässigen KGOs in diese Prozesse. Potential wurde hier in einer stärkeren Zusammenarbeit von KGOs und Kommunen zur Schaffung eines Filterkonzepts zur Abschöpfung wieder verwendbarer Möbel aus der Gesamtsperrmüllmenge gesehen. Ein Konzept zur Ausnutzung dieses Potentials wurde im Soll-Konzept mit dem so genannten „Augsburger Modell“ entwickelt. Beispielgebend für die Region Augsburg wurde hier aufgezeigt, wie eine Kooperation zwischen der Kommune und den KGOs aussehen könnte. Die Kernidee des Modells liegt darin, die Entscheidung, ob ein Möbelstück weiter verwendet oder dem Sperrmüll zugeführt werden soll bereits vor der Demontage beim Bürger zu treffen. Bisher kommt die Kommune erst bei der Abholung des vom Bürger auf der Straße bereit gestellten Sperrmülls mit diesem in Kontakt. Dieser ist auf Grund von Witterungsverhältnissen oder unsachgemäßem Abbau in der Regel nicht mehr wieder verwendbar. Durch eine Kooperation von KGOs und Kommune könnte dieser neue Ansatzpunkt verwirklicht werden.

Anhand einer ergänzenden Potentialanalyse in den einzelnen GKS konnte das derzeit realisierte Potential, sowie die nicht genutzten Potentiale bei den KGOs herausgefunden werden. Insgesamt beträgt der Anteil wieder verwendbarer Möbel in der Gesamtsperrmüllmenge, etwa sechs bis sieben Prozent. Die Lücke zwischen den Mengen bei voller Potentialausnutzung der KGOs und dieser Obergrenze lässt sich durch eine Kooperation der KGOs untereinander bzw. mit den Kommunen realisieren. Als Grundlage für die Analyse wurde die Gesamtmenge an anfallendem Sperrmüll und Gebrauchtmobiliar in den GKS durch die mengenmäßige Betrachtung sämtlicher relevanten Herkunftszweige ermittelt.

Die Ist-Analyse der Verwertungsalternativen von Möbeln ergab im Hinblick auf das „remanufacturing“, dass dieses auf Grund des Verhältnisses von Aufwand und Wertsteigerung nicht lohnenswert ist. Das „recycling“ der Massenfraktionen Holz, Metall und Gemischtsperrmüll wird durch marktwirtschaftliche Mechanismen bestimmt, die eine effiziente Marktlösung darstellen. Im Rahmen des Projekts bestand hier demzufolge kein weiterer Handlungsbedarf.

Die Abbildung der Abläufe auf der Verwendungsseite führte zu grundlegenden Erkenntnissen im Hinblick auf die Konkretisierung weiterer Handlungsbedarfe im Projektverlauf. So wurde in den betrachteten KGOs ein relativ homogener Geschäftsprozess festgestellt. Unterschiede zeigen sich jedoch in der Organisationsstruktur und der Professionalität in den einzelnen Teilprozessen. Um „Best Practice“-Beispiele aus anderen KGOs wirksam in das Gebrauchtmöbelgeschäft zu integrieren und um Schwachstellen im Geschäftsbetrieb aufzudecken, erfolgte eine Standardprozessbeschreibung. Dazu wurden die strukturierten und in Kern- und Zusatzgeschäfte gegliederten Abläufe in den KGOs in Form einer Modullandkarte, bestehend aus Basismodulen und Add-ons, dargestellt und durch Informationen aus den Erfassungsbögen und neue Ideen ergänzt. Die Darstellungsform der Modullandkarte wurde gewählt, um die separate Betrachtung einzelner Bereiche zu ermöglichen und thematische Schwerpunkte hervorzuheben.

Um den einzelnen KGOs ihr Potential durch eine Optimierung verschiedener Prozessbestandteile aufzuzeigen wurde ein einfach zu handhabendes Excel-Tool entwickelt und den KGOs zur Verfügung gestellt. Die in den Add-ons aufgezeigten möglichen Zusatzgeschäfte für KGOs wurden im Rahmen des Soll-Konzepts im Hinblick auf die unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten in den verschiedenen GKS spezifiziert, indem begünstigende Faktoren zu ihrer Umsetzung herausgestellt und der Eignungsgrad für die Kategorien „städtisch“, „stadtnah“ und „ländlich“ festgelegt wurde.

Im Gegensatz zu den anderen betrachteten GKS, in denen die Gebrauchtmöbelnachfrage von wenigen großen KGOs bedient wird, wurden in der Region Augsburg viele kleine Einrichtungen vorgefunden, die sich gegenseitig „Konkurrenz“ machen. Durch eine Kooperation der einzelnen Betriebe könnte eine größere Menge an Möbeln der Wiederverwendung zugeführt werden. Zusammen mit den KGOs, denen zunächst verschiedene Kooperationsmöglichkeiten vorgeschlagen wurden, wurde daher eine geeignete Kooperationsbasis ermittelt. Hierfür wurde die Gründung eines Dachverbands, der in der Innenwirkung durch die Ausnutzung von Synergieeffekten zur Sicherung des Geschäftsbetriebes der KGOs beiträgt und in der Außenwirkung durch Etablierung eines Qualitätssignals die Verhandlungsposition der KGOs gegenüber den Spielern der Makroebene stärkt, vorgeschlagen.

Als Basis der Zusammenarbeit auf Dachverbandsebene kristallisierte sich der Bereich Marketing heraus. Es wurde daher in der zweiten Projektphase ein Marketingkonzept für die KGOs zur Umsetzung auf der Mikro- und Makroebene entwickelt. Auch wurde aufgezeigt wie die Implementierung des Konzeptes erfolgen soll. Auf der Mikroebene erfolgte dazu der Vorschlag zur operativen



Umsetzung der Modullandkarte im Rahmen des Marketing-Mix aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Auf der Makroebene wurden zusammen mit den KGOs die Grundsteine für die Dachverbandsgründung gelegt, indem die Grundpfeiler der Dachverbandsarbeit definiert und Qualitätsrichtlinien vorgeschlagen wurden.

Das Pilotprojekt hat insgesamt aufgezeigt, dass in bayerischen Gebietskörperschaften noch erhebliche Potentiale für die Erhöhung der Wiederverwendungsquote von Gebrauchtmöbeln bestehen. Dazu sind insbesondere die Geschäftsprozesse innerhalb der KGOs zu professionalisieren und die Zusammenarbeit zwischen KGOs und Kommunen zu auszubauen.

Doch nicht nur vertiefend zu der im Rahmen dieses Projektes betrachteten Themenstellung besteht noch weiterer Handlungsbedarf, auch in angrenzenden Themengebieten lassen sich noch zahlreiche Handlungsfelder lokalisieren. Neben dem Aspekt der Müllvermeidung, macht vor allem die Tatsache des sozialen Dienstes ein Engagement in diesem Bereich interessant.

In der Erfassung der Thematik wird an vielen Stellen klar, dass das Geschäft mit gebrauchten Möbeln fest in die Geschäftsprozesse mit anderen Gebrauchsgütern eingebunden ist. In diesem Kontext bieten sich bspw. die Prozesse für gebrauchte Textilien oder gebrauchte Elektrogeräte sowie deren Anforderungen und Besonderheiten weitere Handlungsfelder im Bereich der Wiederverwendung als Handlungsfelder an.

Ferner ist der Einfluss der direkt vom Bürger für die Abholung von Sperrmüll erhobenen Müllgebühren, für die Bereitschaft der Bürger zur Wiederverwendung ein weiterer wichtiger Faktor, der der Untersuchung bedarf.

Des Weiteren ist, wie bereits oben erwähnt, der Verkauf von Gebrauchtmöbeln in dem hier untersuchten sozialen Rahmen nicht ohne Zusatzgeschäfte als weitere Einnahmequellen zur dauerhaften Finanzierung des Projekts möglich. Allein aus dem Verkauf von Gebrauchtmöbeln, lassen sich die inhärenten Kosten, wie etwa der große Platzbedarf an Verkaufs- und Lagerfläche, nicht decken. Innerhalb dieses Projekts wurden die Zusatzgeschäfte jedoch nur relativ kurz behandelt. Genauere Untersuchungen der Geschäftsprozesse zu den Add-ons Wohnungsräumung, Umzugsservice, Zukauf von Elektrogeräten und dem Export von Gebrauchsgütern könnten zur Realisierung weiterer Einsparungen bei der Sperrmüllmenge führen.

Ein anderes, derzeit nur spärlich genutztes Kooperationsfeld, ist die Zusammenarbeit von KGOs und Kommunen. Das „Augsburger Modell“ hat aufgezeigt,

wie eine solche Zusammenarbeit im Bezug auf den Entsorgungsprozess aussehen könnte. Die hierfür notwendigen Finanzierungsmodelle müssen wie die gesetzlichen Grundlagen noch ausführlich beleuchtet und geklärt werden. Darüber hinaus sind durchaus weitere Felder für eine Zusammenarbeit außerhalb des Gebrauchtwarenbereichs, in Bezug auf andere Dienstleitungen, die ebenfalls die Beschäftigung Arbeitsloser unterstützen, denkbar. Um eine solche Zusammenarbeit jedoch realisieren zu können, müssen die KGOs verlässliche und flexible Partner mit einer soliden Prozessqualität darstellen um den Kommunen Planungssicherheit gewährleisten zu können.

Auch die Öffnung der Grenzen nach Osteuropa, die einen immer freieren Warenverkehr ermöglichen, bietet für den Gebrauchtwarenverkehr große Potentiale. Für neue Produkte ist der Warenverkehr bereits relativ gut dokumentiert und erforscht. Die internationalen Verflechtungen der Gebrauchtwarenströme liegen jedoch bis jetzt weitgehend im Dunkeln. Wäre allerdings der Bedarf aus den Zielländern bereits in Deutschland bekannt, könnten diese Ströme gezielt auf die Bedürfnisse der Wiederverwendung in den Bestimmungsländern abgestimmt werden.

Der Einfluss von kürzlich erfolgten Gesetzesänderungen auf die Entsorgungsstrukturen in den bayerischen Kommunen stellt ein interessantes weiteres Forschungsfeld dar. So hat bspw. die Einführung von Hartz IV die Betriebe des Gebrauchtwarensektors zum Teil relativ hart getroffen. Kommunale Entsorgungsbetriebe hatten nach der Einführung der Technischen Anleitung Siedlungsabfall (TASi) unerwartete Kapazitätsengpässe. Hier wäre vorrangig zu betrachten, inwiefern die gewachsenen Prozesse den Unternehmen an die Veränderungen angepasst wurden und wo evtl. neue ungenutzte Potentiale liegen.

Abschließend lässt sich sagen, dass das Thema der Wiederverwendung in einer globalisierten Welt, mit immer mehr Menschen und schwindenden Rohstoffressourcen weiter an Bedeutung gewinnen wird. Es werden weitere Forschung und Anstrengungen der Politik notwendig sein um diesen Herausforderungen zu begegnen und ein Umdenken in der Bevölkerung hin zu mehr Umweltbewusstsein zu erreichen.

## Verzeichnis der Gesetze, Verordnungen und Normen

Agenda 21 (1992): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Dokumente - Agenda 21. Online: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 29.08.2006.

BGB (2002): Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S.738), zuletzt geändert durch Artikel 11 des Gesetzes vom 5. September 2006 (BGBl. I S. 2098). Online: <http://bundesrecht.juris.de/bgb/BJNR001950896.html>. Zuletzt aufgerufen am 31.10.2006.

SGB II (2003): Zweites Buch Sozialgesetzbuch - Grundsicherung für Arbeitsuchende - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. Dezember 2003 (BGBl. I S. 2954) vom 24. Dezember 2003 (BGBl. I S. 2955), zuletzt geändert durch Artikel 253 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407). Online: [http://bundesrecht.juris.de/sgb\\_2/BJNR295500003.html](http://bundesrecht.juris.de/sgb_2/BJNR295500003.html). Zuletzt aufgerufen am 11.12.2006.

SGB III (1997): Drittes Buch Sozialgesetzbuch - Arbeitsförderung - (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. März 1997 BGBl. I S. 594) vom 24. März 1997 (BGBl. I S. 594, 595), zuletzt geändert durch Artikel 254 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407). Online: [http://bundesrecht.juris.de/sgb\\_3/BJNR059500997.html](http://bundesrecht.juris.de/sgb_3/BJNR059500997.html). Zuletzt aufgerufen am 11.12.2006.

TASi (1993): TA Siedlungsabfall - Technische Anleitung zur Verwertung, Behandlung und sonstigen Entsorgung von Siedlungsabfällen (Dritte Allgemeine Verwaltungsvorschrift zum Abfallgesetz) vom 14. Mai 1993 (BAnz. Nr. 99a vom 29.05.1993). Online: [http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/tasi\\_ges.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/tasi_ges.pdf). Zuletzt aufgerufen am 29.08.2006.

## Literaturverzeichnis

AR-Recycling GmbH (2000): *AR-Recycling - Ihr Partner für Recycling und Entsorgung*. Online: <http://www.ar-recycling.de/>.

Zuletzt aufgerufen am 06.12.2006.

AVA Abfallverwertung Augsburg GmbH (2006): *AVA Augsburg GmbH*.

Online: [http://www.ava-augsburg.de/frameset.htm?menue=1;text=seiten\\_aufteilung.php3?titel=unternehmen/titel/titleportrait.html&main=unternehmen/portrait.html](http://www.ava-augsburg.de/frameset.htm?menue=1;text=seiten_aufteilung.php3?titel=unternehmen/titel/titleportrait.html&main=unternehmen/portrait.html);

Zuletzt aufgerufen am 06.12.2006.

bag arbeit (2003):

[http://www.bagarbeit.de/equal1/data/Gesamt\\_Doku\\_FT\\_0304.pdf](http://www.bagarbeit.de/equal1/data/Gesamt_Doku_FT_0304.pdf).

Online: [http://www.bagarbeit.de/equal1/data/Gesamt\\_Doku\\_FT\\_0304.pdf](http://www.bagarbeit.de/equal1/data/Gesamt_Doku_FT_0304.pdf).

Zuletzt aufgerufen am 19.12.2006.

BMAS (2000): *EQUAL - Startseite*. Online: <http://www.equal.de/>.

Zuletzt aufgerufen am 17.12.2006.

Brundtland, G. (Hrsg.) (1987): *Our common future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2005): *ARE - Nachhaltige Entwicklung - Begriff und Verankerung in der Schweiz*.

Online: <http://www.are.admin.ch/are/de/nachhaltig/definition/index.html>.

Zuletzt aufgerufen am 29.08.2006.

Chopra, S./Meindl, P. (2001): *Supply Chain Management - Strategy, Planning and Operations*. New Jersey: Pearson Education.

Dallmer, H./Kuhnle, H./Witt, J. (1991): *Einführung in das Marketing: Begriff Marketing, Marktforschung, Marketingforschung, Marketinginstrumente, Direct Marketing, New Marketing, zukünftiges Marketing*. Wiesbaden: Gabler.

Die Hochschulleitung (2005): *Fachbereich Gestaltung*.

Online: <http://www.fh-augsburg.de/gestaltung/>.

Zuletzt aufgerufen am 06.11.2006.

Flapper, P./van Nunen, J./Van Wassenhove, L. (Hrsg.) (2005): *Managing Closed-Loop Supply Chains*. Berlin: Springer.

Gierl, H. (1995): *Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.

Günther, H.-O./Tempelmeier H. (2003): *Produktion und Logistik*. 5. Auflage, Berlin: Springer.

Herzog, T. (2007): „Möbel & Mehr“ - ein Sozialkaufhaus der besonderen Art. In: Bayerisches Landesamt für Umwelt (Veranstalter): Nachhaltigkeitsstrategien im Gebrauchtmöbelsektor, Fachtagung am 23.01.2007, Augsburg.

Hill, W./Rieser, I. (1993): *Marketing-Management*. 2. Auflage, Bern: Paul Haupt.

LfStaD (Hrsg.) (2005): *Regionalstatistischer Datenkatalog des Bundes und der Länder*. Stand: Januar 2005, Tabellenblatt 368-31: Lohn- und Einkommenssteuerstatistik, EVAS-Nummer 731 11.

LfStaD (2006): *Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Deutschland - GENESIS-Online (Bayern)*. Online:  
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/Online;jsessionid=6AF670B4D03D8668CF46EE45C6197B2C?operation=logon&xsloutput=Hauptmenu&onexception=logon&language=de&KENNUNG=GAST&PASSWORT=x>.  
Zuletzt aufgerufen am 13.12.2006.

LfU (Hrsg.) (2003): *Hausmüll in Bayern, Abfallwirtschaftskonzepte 2003 bis 2007*.

Online: [http://www.bayern.de/lfu/bestell/hausmuell\\_awk\\_2003\\_2007.pdf](http://www.bayern.de/lfu/bestell/hausmuell_awk_2003_2007.pdf).  
Zuletzt aufgerufen am 15.12.2006.

Marten, K.-U./Quick, R./Ruhnke, K. (2006): *Lexikon der Wirtschaftsprüfung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Müller-Christ, G. (2001): *Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung*. München: Vahlen.

Oestereich, B./Weiss, C./Schröder, C./Weilkiens, T./Lenhard, A. (2003): *Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung mit der UML*. 1. Auflage, Heidelberg: dpunkt.

Rinschede, A./Wehking, K.-H. (1995): *Entsorgungslogistik III - Kreislaufwirtschaft*. Berlin: Erich Schmidt.

Sauter, E./Schweyer, G./Waldner, W. (2001): *Der eingetragene Verein*. 17. Auflage, München: C.H. Beck.

Staatliche FOS BOS Augsburg (2006): *FOS BOS Augsburg*.  
Online: [http://schule.a-city.de/staatliche\\_fos\\_bos/](http://schule.a-city.de/staatliche_fos_bos/).  
Zuletzt aufgerufen am 06.11.2006.

Statistik-Datenzentrum BA (2006). *2006-01*. Online:  
[http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/karten/ehbq\\_kreis.html](http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/karten/ehbq_kreis.html).  
Zuletzt aufgerufen am 14.02.2006.

StMUGV (2004) *Abfallwirtschaft*.  
Online: <http://www.stmugv.bayern.de/de/abfall/aktion/region.htm>.  
Zuletzt aufgerufen am 13.12.2006.

Wikimedia Foundation Inc. (2006a): *Dachverband - Wikipedia*.  
Online: <http://de.wikipedia.org/wiki/Dachverband>.  
Zuletzt aufgerufen am 02.11.2006.

Wikimedia Foundation Inc. (2006b): *Marktbeobachtung - Wikipedia*.  
Online: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktbeobachtung>.  
Zuletzt aufgerufen am 08.01.2007.

Wolfgang Pfeffer (2006): *LG Hamburg, 21. ZK, Beschl. V. 27.11.1979, 71 T 84/79*.  
Online: <http://www.vereinsknowhow.de/rechtspr/zivil/frei/0051.htm>.  
Zuletzt aufgerufen am 07.11.2006.

## Anhang A: Wichtige Adressen

### PROJEKTVERANTWORTLICHE/ANSPRECHPARTNER

**Dr. Ulrich Lottner**

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)

Bürgermeister-Ulrich-Straße 160

86179 Augsburg

Email: [ulrich.lottner@lfu.bayern.de](mailto:ulrich.lottner@lfu.bayern.de)

Tel.: 0821/ 9071-5387

**Prof. Dr. Axel Tuma**

**Michael Becher**

**Jessica Nymann**

**Alexander Uffinger**

Universität Augsburg

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

mit Schwerpunkt Produktions- und Umweltmanagement

Universitätsstr. 16

86159 Augsburg

Email: [axel.tuma@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:axel.tuma@wiwi.uni-augsburg.de)

[michael.becher@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:michael.becher@wiwi.uni-augsburg.de)

[jessica.nymann@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:jessica.nymann@wiwi.uni-augsburg.de)

[alexander.uffinger@wiwi.uni-augsburg.de](mailto:alexander.uffinger@wiwi.uni-augsburg.de)

Tel.: 0821/ 598-4364

**AICHACH-FRIEDBERG**Vertreter der Kommune:**Gottfried Denkel**

ARGE für Beschäftigung und Soziales Landkreis Aichach-Friedberg

Hauptstr. 2

86551 Aichach

Email: [gottfried.denkel@arbeitsagentur.de](mailto:gottfried.denkel@arbeitsagentur.de)

Tel.: 08251/ 877660

**Michael Haas (Sachgebietsleiter kommunale Abfallwirtschaft)****Walburga Böttcher (Abfallberaterin)**

Landratsamt Aichach-Friedberg - Abfallwirtschaft

Münchener Str. 9

86551 Aichach

Email: [michael.haas@lra-aic-fdb.de](mailto:michael.haas@lra-aic-fdb.de)[walburga.boettcher@lra-aic-fdb.de](mailto:walburga.boettcher@lra-aic-fdb.de)

Tel.: 08251/ 92-161

08251/ 92-350

**Edgar Nahler (Sachgebietsleiter)****Torsten Schmitt (stellv. Sachgebietsleiter)**

Landratsamt Aichach-Friedberg - Amt für soziale Leistungen

Postfach 13 40

86544 Aichach

Email: [edgar.nahler@lra-aic-fdb.de](mailto:edgar.nahler@lra-aic-fdb.de)[torsten.schmitt@lra-aic-fdb.de](mailto:torsten.schmitt@lra-aic-fdb.de)

Tel.: 08251/ 92128



Vertreter der KGOs:**Marco Feisthammel (Leitung FairKauf)**

Caritasverband für den Landkreis Aichach-Friedberg e.V.

Donauwörther Str. 36

86551 Aichach

Email: [marco.feisthammel@caritas-aichach-friedberg.de](mailto:marco.feisthammel@caritas-aichach-friedberg.de)

Tel.: 08251/ 871002

**STADT AUGSBURG**Vertreter der Kommune:**Rudolf Jahn (Betriebsleiter)****Gerhard Priegl (Abfallberater)**

Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetrieb (aws) der Stadt Augsburg

Riedingerstr. 40

86153 Augsburg

Email: [aws.stadt@augzburg.de](mailto:aws.stadt@augzburg.de)

[abfallberatung@augzburg.de](mailto:abfallberatung@augzburg.de)

Tel.: 0821/324-4862

0821/324-4828

**Michael Holdinghausen**

ARGE für Beschäftigung Augsburg-Stadt

Wertachstraße 28

86153 Augsburg

Email: [michael.holdinghausen@arbeitsagentur.de](mailto:michael.holdinghausen@arbeitsagentur.de)

Tel.: 0821/ 3451210

Vertreter der KGOs:**Erwin Riegel (1. Vorstand)****Elisa Riegel**

Arbeitshilfe 2000 e.V.

Hirblinger Str. 130a

86156 Augsburg

Email: [arbeitshilfe2000@gmx.de](mailto:arbeitshilfe2000@gmx.de)

Tel.: 0821/ 324-2079

0821/ 444-1051

**Dr. med. Gita Kejzlar-Lisy (2. Vorstand Arbeitshilfe 2000 e.V.)**

Gesundheitsamt

Gesundheitsförderung

Hoher Weg 8

86152 Augsburg

Email: [aids.gesundheitsamt@augsburg.de](mailto:aids.gesundheitsamt@augsburg.de)

Tel.: 0821/ 324-2057

**Gabriela Hoffmann (stellv. Geschäftsführerin)**

Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V.

Gögginger Str. 92 a

86199 Augsburg

Email: [gabriela.hoffmann@caritas-augsburg-stadt.de](mailto:gabriela.hoffmann@caritas-augsburg-stadt.de)

Tel.: 0821/ 57048-25

**Roswitha Kugelman (1. Vorsitzende)**

Contact in Augsburg e.V.

Friedberger Str. 3

86161 Augsburg

Email: [contact-in-augsburg-eV@web.de](mailto:contact-in-augsburg-eV@web.de)

Tel.: 0821/ 8156615

**Dr. Hans-Joachim Baiter (Geschäftsführer)**

Diakonisches Werk Augsburg e.V.

Sprenglergäßchen 7a

86152 Augsburg

Email: [baiter.h-j@diakonie-augsburg.de](mailto:baiter.h-j@diakonie-augsburg.de)

Tel.: 0821/ 3204-103

**Jürgen Seeholzer (Geschäftsführer)**

WuDis gGmbH

Meringer Str. 110a

86163 Augsburg

Email: [geschaeftsfuehrung@wudis.de](mailto:geschaeftsfuehrung@wudis.de)

Tel.: 0821/ 155713

**LANDKREIS AUGSBURG**

Vertreter der Kommune:

**Günther Prestele (Werkleiter)**

**Helga Thalmann-Schwarz (Abfallberaterin)**

Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Augsburg

Feyerabendstr. 2

86830 Schwabmünchen

Email: [guenther.prestele@lra-a.bayern.de](mailto:guenther.prestele@lra-a.bayern.de)

[helga.thalmann-schwarz@lra-a.bayern.de](mailto:helga.thalmann-schwarz@lra-a.bayern.de)

Tel.: 08232/ 9643-12

08232/ 9643-21

**Peter Beck (Geschäftsführer)**

ARGE Augsburgener Land

Hermanstraße 11

86150 Augsburg

Email: [peter.beck@arbeitsagentur.de](mailto:peter.beck@arbeitsagentur.de)

Tel.: 0821/ 9988810

**Herbert Richter (Sachgebietsleiter)**

Landratsamt Augsburg

-Soziale Leistungen-

Postfach 10 20 80

86010 Augsburg

Email: [Herbert.Richter41@lra-a.bayern.de](mailto:Herbert.Richter41@lra-a.bayern.de)

Tel.: 0821/ 3102468

**FORCHHEIM**

Vertreter der Kommune:

**Susanne Fiebiger (Sachgebietsleiterin)**

Landratsamt Forchheim

Abfallberatung, Umweltfragen des Landkreises

Streckerplatz 3

91301 Forchheim

Email: [susanne.fiebiger@lra-fo.de](mailto:susanne.fiebiger@lra-fo.de)

Tel.: 09191/ 86-503

Vertreter der KGOs:**Gerhard Pfister (Geschäftsführer)**

Pack mer's Gebrauchtwarenhof gGmbH

Bayreuther Str. 108

Wiesent-Center

91301 Forchheim

Email: [packmers@t-online.de](mailto:packmers@t-online.de)

Tel.: 09191/ 9776-12

**GARMISCH-PARTENKIRCHEN**Vertreter der Kommune:**Christoph Hopf (Abfallberater)**

Gemeindewerke Garmisch-Partenkirchen

Adlerstr. 25

82467 Garmisch-Partenkirchen

Email: [c.hopf@gw-gap.de](mailto:c.hopf@gw-gap.de)

Tel.: 08821/ 753-204

**Peter Stahr (Leiter der Abfallwirtschaft)****Dietmar Steinmetz (Abfallberater)**

Landratsamt Garmisch-Partenkirchen

Amt für Abfallwirtschaft

Olympiastr. 10

82467 Garmisch-Partenkirchen

Email: [peter.stahr@landratsamt-gap.de](mailto:peter.stahr@landratsamt-gap.de)[dietmar.steinmetz@lra-gap.de](mailto:dietmar.steinmetz@lra-gap.de)

Tel.: 08821/ 751-339

08821/ 751-376

Vertreter der KGOs:

**German Kögel (Geschäftsführer)**

**Roland Gruss (Marktleiter)**

Prozent-Markt gGmbH

Brauhausstr. 19 k

82467 Garmisch-Partenkirchen

Email: [prozentmarkt@prozentmarkt.de](mailto:prozentmarkt@prozentmarkt.de)

Tel.: 08821/ 9667212

08821/ 943632

**HASSBERGE**

Vertreter der Kommune:

**Wolfgang Aull (Abfallberater/Koordinator Möbel-Z.A.K.)**

Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Haßberge

Möbel-Z.A.K.

Am Herrenhof 1

97437 Haßfurt

Email: [abfallberatung@awhas.de](mailto:abfallberatung@awhas.de)

Tel.: 09521/ 27-142

**WÜRZBURG**Vertreter der Kommune:**Christian Strohaln (Betriebsleiter und stellv. Werkleiter)****Stefan Rosch (Sachbearbeiter)**

Die Stadtreiniger Würzburg

Äußere Aumühlstr. 5

97076 Würzburg

Email: [christian.strohaln@stadt.wuerzburg.de](mailto:christian.strohaln@stadt.wuerzburg.de)  
[die-stadtreiniger-wuerzburg@t-online.de](mailto:die-stadtreiniger-wuerzburg@t-online.de)

Tel.: 0931/ 37-4420

0931/ 37-4452

**Peter Schäfer (Fachbereichsleiter)**

Team Orange

Das Kommunalunternehmen des Landkreises Würzburg

Am Güßgraben 9

97209 Veitshöchheim

Email: [peter.schaefer@team-orange.info](mailto:peter.schaefer@team-orange.info)

Tel.: 0931/ 90076-30

Vertreter der KGOs:**Hartfried Groksch (Geschäftsführer)****Robert Mayer (Vertretungsberechtigter)**

BRAUCHBAR gGmbH

Grombühlstr. 52

97080 Würzburg

Email: [h\\_groksch@brauchbarggmbh.de](mailto:h_groksch@brauchbarggmbh.de)  
[r\\_mayer@brauchbarggmbh.de](mailto:r_mayer@brauchbarggmbh.de)

Tel.: 0931/ 28784-22

**Ulrich Schlosser (Geschäftsführer)**

Kolpingwerk

Hertzstr. 4

97076 Würzburg

Email: [ulrich.schlosser@kolping-mainfranken.de](mailto:ulrich.schlosser@kolping-mainfranken.de)

Tel.: 0931/ 2509425

**SONSTIGE ADRESSEN**

**Daniel Klotz (Geschäftsführer)**

AR-Recycling GmbH

Ingolstädter Landstraße 89a

85748 Garching-Hochbrück

Email: [d.klotz@ar-recycling.de](mailto:d.klotz@ar-recycling.de)

Tel.: 089/ 315721-10

**Stefan Bieber (Vertrieb)**

AVA Abfallverwertung Augsburg GmbH

Am Mittleren Moos 60

86167 Augsburg

Email: [stefan.bieber@ava-augsburg.de](mailto:stefan.bieber@ava-augsburg.de)

Tel.: 0821/ 7409-198



# Anhang B: Weitere Unterlagen und Ausführungen

## B.1 Erfassungsformular Verwertung

Erfassungsformular Verwertung

---

**Stammdaten**
**Vr-ID**

---

Name der Einrichtung \_\_\_\_\_

Adresse

Kontaktdaten

Art des Entsorgungsbetriebes  Zertifizierter Entsorgungsbetrieb

---

Organisationsform \_\_\_\_\_ Träger \_\_\_\_\_

Anzahl Beschäftigten \_\_\_\_\_

---

**Lokalisierung im Entsorgungsnetzwerk**

---

Vorgänger Entsorgungskette

Nachfolger Entsorgungskette

Materialvergütung (Abholung)

Materialvergütung (Entsorgung):

---

**Sperrmüllfassung**

---

Wer kann Sperrmüll abgeben/anmelden? \_\_\_\_\_ *z. B. jeder, Grundstückseigentümer etc.*

Sperrmülltelefon  
  Sperrmüllkarte  
  Feste Route  
 andere Organisationsform:

Holsystem

Vorlaufzeit Abholung (Tage): \_\_\_\_\_ Kosten der Abholung: \_\_\_\_\_

Abholung kostendeckend: \_\_\_\_\_ Anzahl der Fahrzeuge (Abholung): \_\_\_\_\_

Anzahl der Abfahren pro Jahr: \_\_\_\_\_

Bringsystem

Eingehende Menge Sperrmüll pro Jahr \_\_\_\_\_

Gesamtkapazität Sperrmüll pro Jahr \_\_\_\_\_

Sortierung/Demontage   Kosten Sortierung pro to: \_\_\_\_\_

Montag, 8. Januar 2007
SEITE 1 VON 3

**Verwertung der Fraktionen**

---

Fraktion-1-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

Fraktion-2-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

Fraktion-3-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

Fraktion-4-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

Fraktion-5-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

Fraktion-6-Bezeichnung: \_\_\_\_\_ Menge/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Verwertungsart:  Kapazität/Jahr: \_\_\_\_\_  
 Kosten: \_\_\_\_\_

**Ziele und Zusammenarbeit**

---

Geschäftsziele des Betriebs:

Gesamtanteil der Verwertung:

Gesamtanteil der Beseitigung:

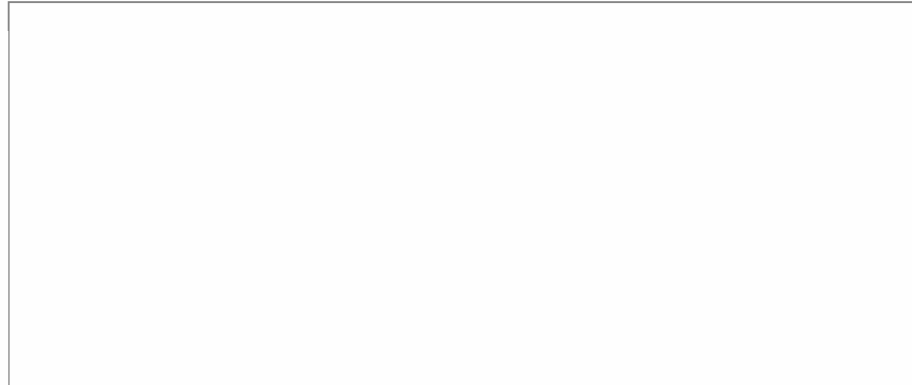
Zusammenarbeit KGO's

Form der Zusammenarbeit:

Probleme in der Zusammenarbeit:

**Bemerkungen**

---

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten or typed notes under the 'Bemerkungen' header.

## B.2 Erfassungsformular Verwendung

Erfassungsformular Verwendung (Teil 1)

---

**Stammdaten** Vn-ID \_\_\_\_\_

Name der Einrichtung \_\_\_\_\_

Adresse Kontaktdaten (Ansprechpartner, Tel., etc.)

---

**Beschäftigte**

Anzahl Beschäftigte normal \_\_\_\_\_ Kosten Beschäftigte normal \_\_\_\_\_

Anzahl Meister \_\_\_\_\_ Kosten Meister \_\_\_\_\_

Art der Meister

Anzahl Azubi \_\_\_\_\_ Kosten Azubi \_\_\_\_\_

Art Azubi \_\_\_\_\_

Anzahl 1-Euro-Job (Ü25) \_\_\_\_\_ Kosten 1-Euro-Job \_\_\_\_\_

Anzahl Jugendliche (U25) \_\_\_\_\_ Kosten Jugendliche \_\_\_\_\_

Anzahl 58+ \_\_\_\_\_ Kosten 58+ \_\_\_\_\_

Anzahl ABM / SGB II \_\_\_\_\_ Kosten ABM / SGB II \_\_\_\_\_

Personalkosten gesamt \_\_\_\_\_

Verwaltungsgemeinkosten \_\_\_\_\_

---

**Fuhrpark**

Anzahl Fahrzeuge \_\_\_\_\_ Abschreibungssatz \_\_\_\_\_ Kosten/km \_\_\_\_\_

Art der Fahrzeuge Alter der Fahrzeuge jährliche Laufleistung

Beschäftigte normal Fuhrpark \_\_\_\_\_ Beschäftigte 1-Euro-Job Fuhrpark \_\_\_\_\_

Beschäftigte Jugendliche Fuhrpar \_\_\_\_\_ Einzugsgebiet (Radius/km): \_\_\_\_\_

Montag, 8. Januar 2007
SEITE 1 VON 2

**Ankauf von Möbeln**

Ankauf Möbel

Ankauf Möbelarten

Ankauf Kostenrahmen

Demontage bei Abholung  Kosten der Abholung \_\_\_\_\_

Mitnahme von Sperrmüll möglich  Mitnahme von Sperrmüll denkba

Bedingungen für Sperrmüllmitnahme

Wohnungsräumung  Kosten der Wohnungsräumung \_\_\_\_\_

Wartezeit auf Abholung (Wochen) \_\_\_\_\_

**Lagerfläche (m<sup>2</sup>)**

Lagerfläche geschlossenes Lager \_\_\_\_\_ Kosten geschlossenes Lager \_\_\_\_\_

Lagerfläche offenes Lager \_\_\_\_\_ Kosten offenes Lager \_\_\_\_\_

Verkaufsfläche \_\_\_\_\_ Kosten Verkaufsfläche \_\_\_\_\_

Beschäftigte normal Lager \_\_\_\_\_ Beschäftigte 1-Euro-Job (Ü25 \_\_\_\_\_

Beschäftigte Jugendliche (U25) \_\_\_\_\_

**Aufbereitung/Aufarbeitung von Möbel**

Aufbereitung/Aufarbeitung vorhande  Aufbereitung/Aufarbeitung möglich

Art der Aufarbeitung \_\_\_\_\_

Meister \_\_\_\_\_ Beschäftigte 1-Euro-Job (Ü25 \_\_\_\_\_

Beschäftigte normal \_\_\_\_\_ Beschäftigte Jugendliche (U25 \_\_\_\_\_

Fläche (m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_ Raumkosten (€/m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_

Maschinenkosten/Jahr \_\_\_\_\_ kostendeckend

## Erfassungsformular Verwendung (Teil 2)

**Stammdaten** \_\_\_\_\_ **Vn-ID** \_\_\_\_\_

Name der Einrichtung \_\_\_\_\_

Adresse

Kontaktdaten (Ansprechpartner, Tel., etc.)



### Demontage von Möbeln

Demontage vorhanden  Demontage möglich  Entsorgungsfachbetrieb

Meister Demontage \_\_\_\_\_ Beschäftigte 1-Euro-Job (Ü25) \_\_\_\_\_

Beschäftigte normal Demontage \_\_\_\_\_ Beschäftigte Jugendliche (U25) \_\_\_\_\_

Demontage Fläche (m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_ Demontage Raumkosten (€/m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_

Demontage Maschinenkosten/Jahr \_\_\_\_\_ Demontage kostendeckend

### Lieferservice

Lieferservice vorhanden  Lieferservice möglich  Lieferkosten trägt der Kunde

Kosten/Preis für Anlieferung \_\_\_\_\_

Montage möglich  Montagegebühr \_\_\_\_\_

### Absatz und Kundengruppen (%)

Jährliche Umschlagsmenge \_\_\_\_\_

Gesamtkosten der  
Gebrauchtmöbelaktivitäten \_\_\_\_\_

Jährlicher Nettoumsatz (Möbel) \_\_\_\_\_

Jährlicher Umsatz Lieferungen \_\_\_\_\_

Jährlicher Umsatz neue Möbel \_\_\_\_\_

Jährlicher Umsatz neue Geräte \_\_\_\_\_

**Achtung:**  
**Alle Umsätze bitte ohne**  
**Umsatzsteuer (netto) angeben!**

Trennung sozialer und wirtschaftlicher Bereich

Kundengruppe Sozial Schwache \_\_\_\_\_ Kundengruppe Gewerbliche Händler \_\_\_\_\_  
 Kundengruppe Schnäppchenjäger \_\_\_\_\_ Exporte \_\_\_\_\_

Exportkontakte

Spezielle Aktionen für höherwertige Möbel

Verkauf über das Internet (EBAY)

**Best-Practice und Finanzierung**

Vorsteuerabzugsfähigkeit  Vorsteuerabzugsfähigkeit (Möbelprojekt)

öffentlicher Finanzierungsanteil (%) \_\_\_\_\_ *(Nur relevant bei Mischformen!)*

Projektbeschreibung (Best-Practice)

**Qualifizierung**

Qualifizierung - stundenmäßige Aufteilung

Qualifizierung - verwertbare Qualifikationen

Qualifizierung - Spezielles Personal (max 30:1)

**Marketing**

Vorhandene Werbemaßnahmen

Anzeigen  Fahrzeuge  Sozialämter (Flugblätter)

Präsentationlevel Warenhaus

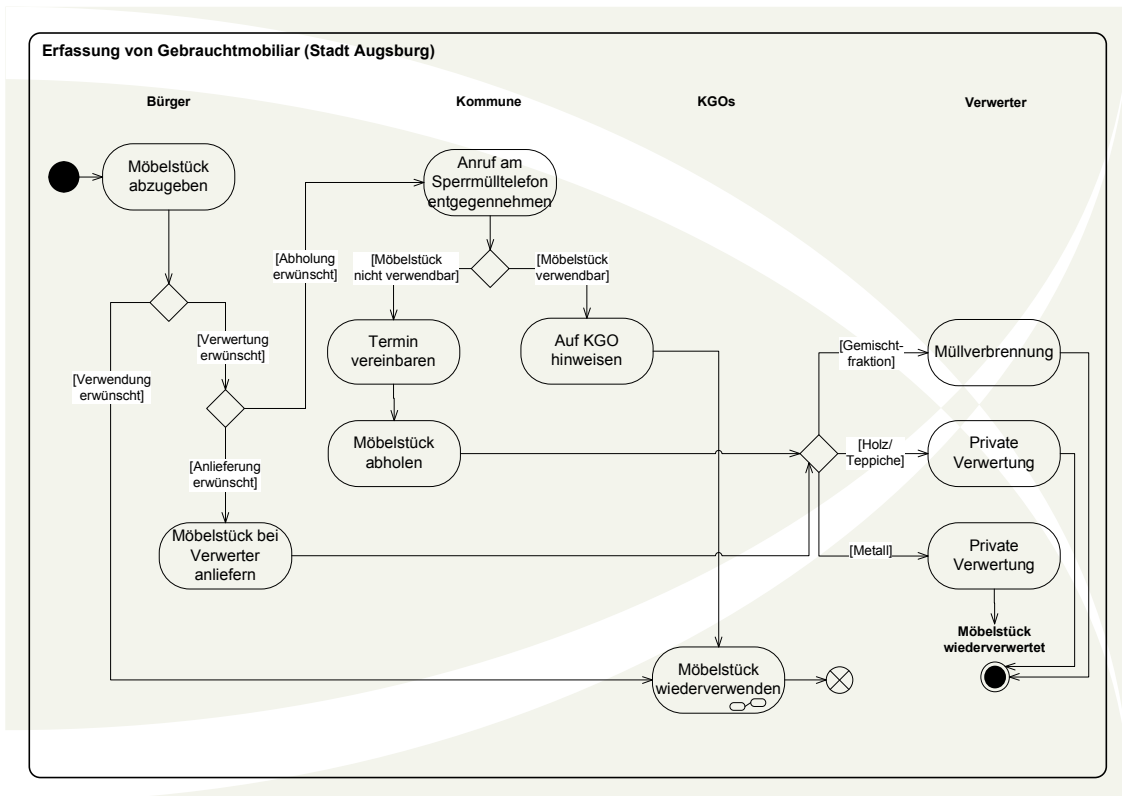
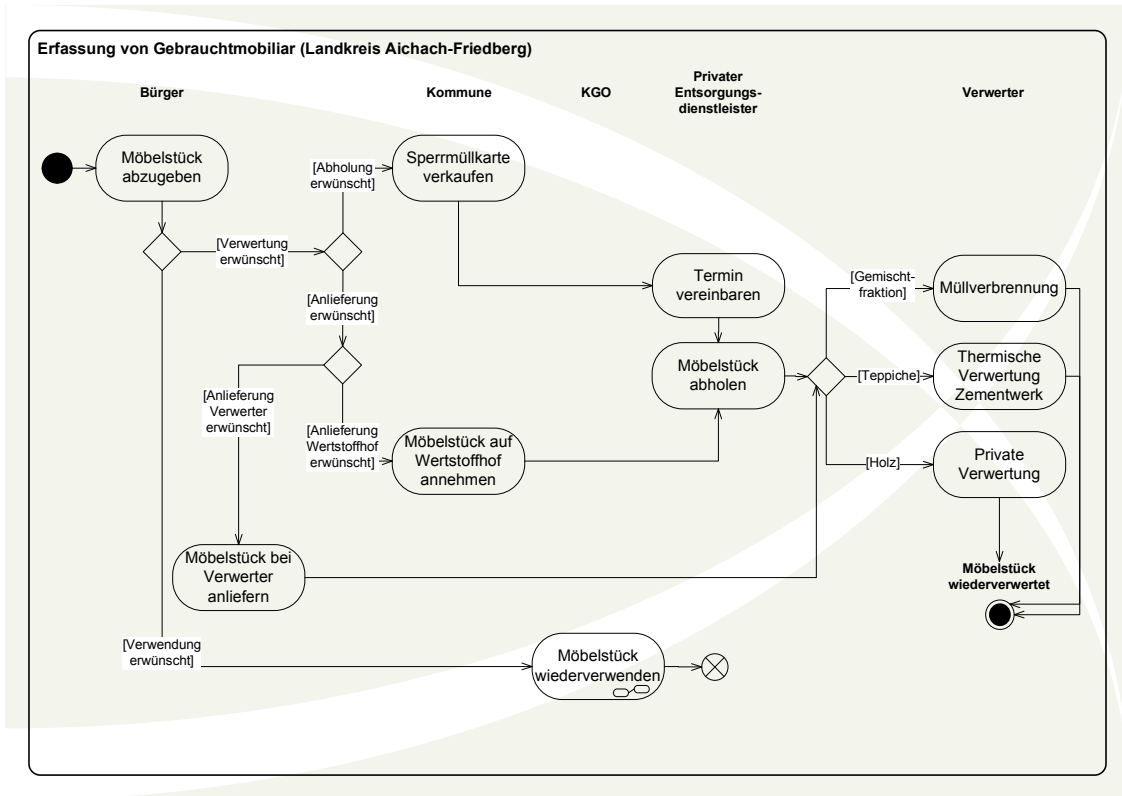
Präsentationlevel Lagerverkauf

Präsentationlevel Garagenverkauf

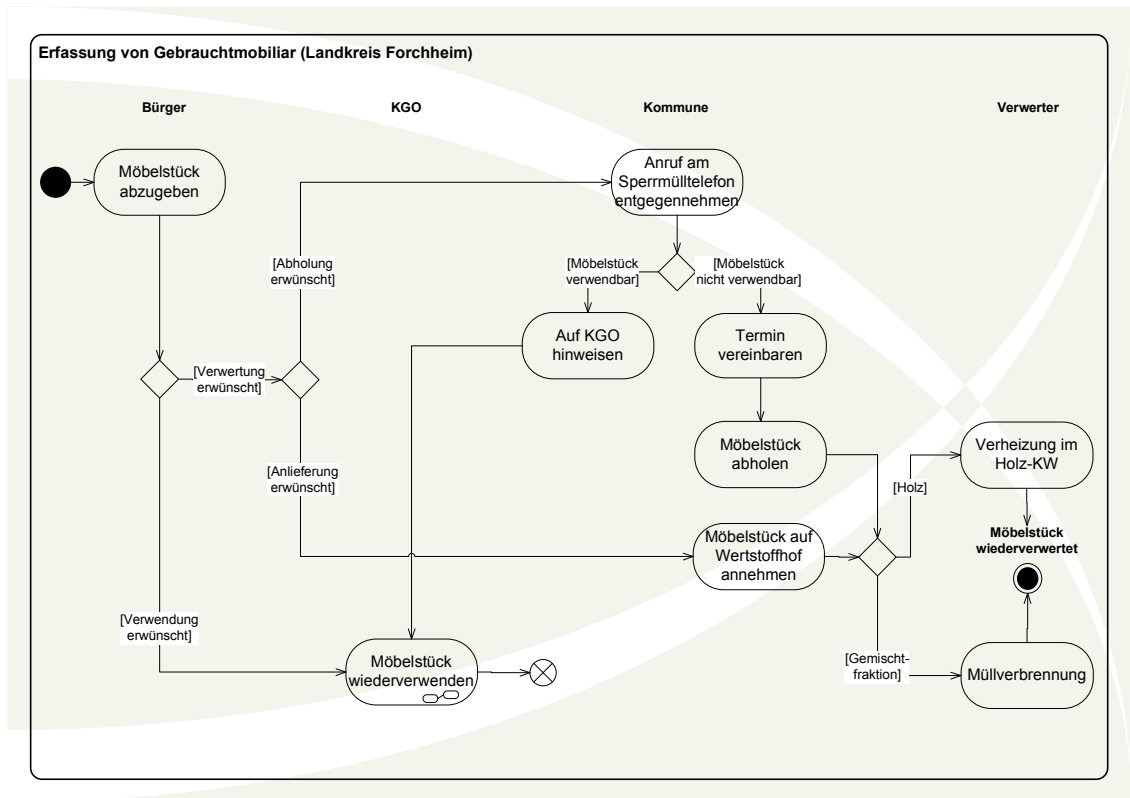
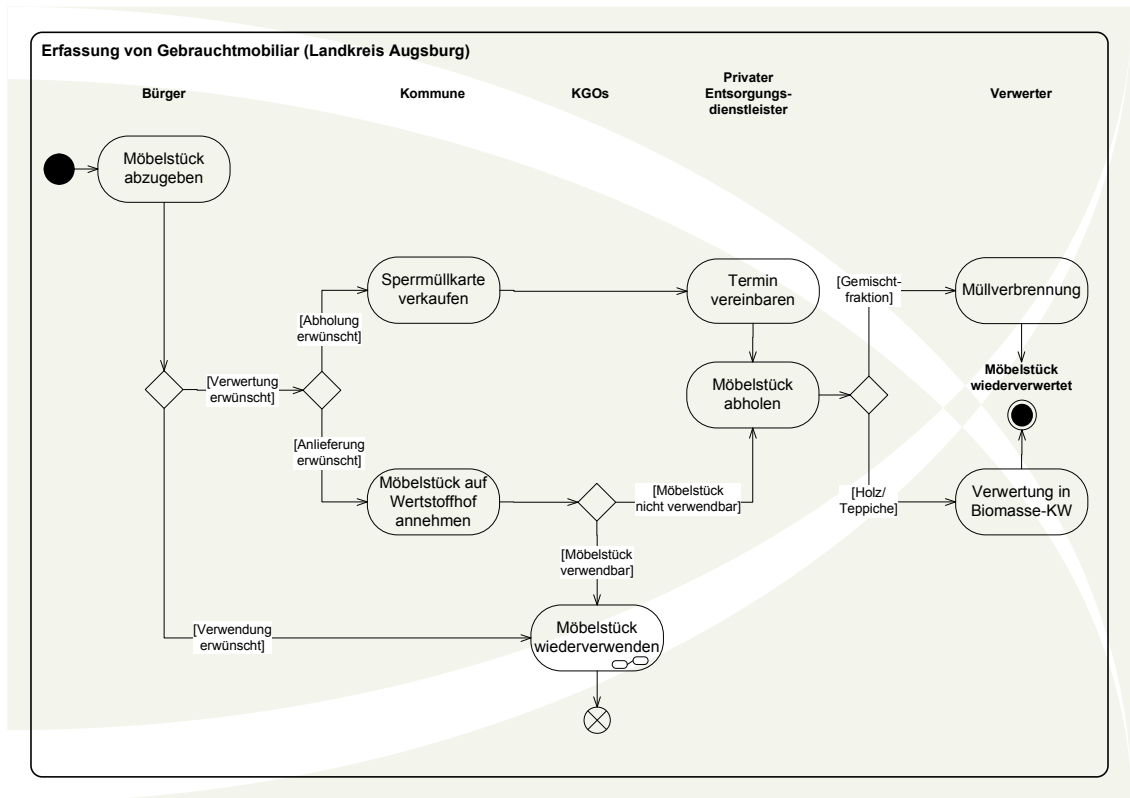
Zusammenarbeit mit den Zweckverbänden

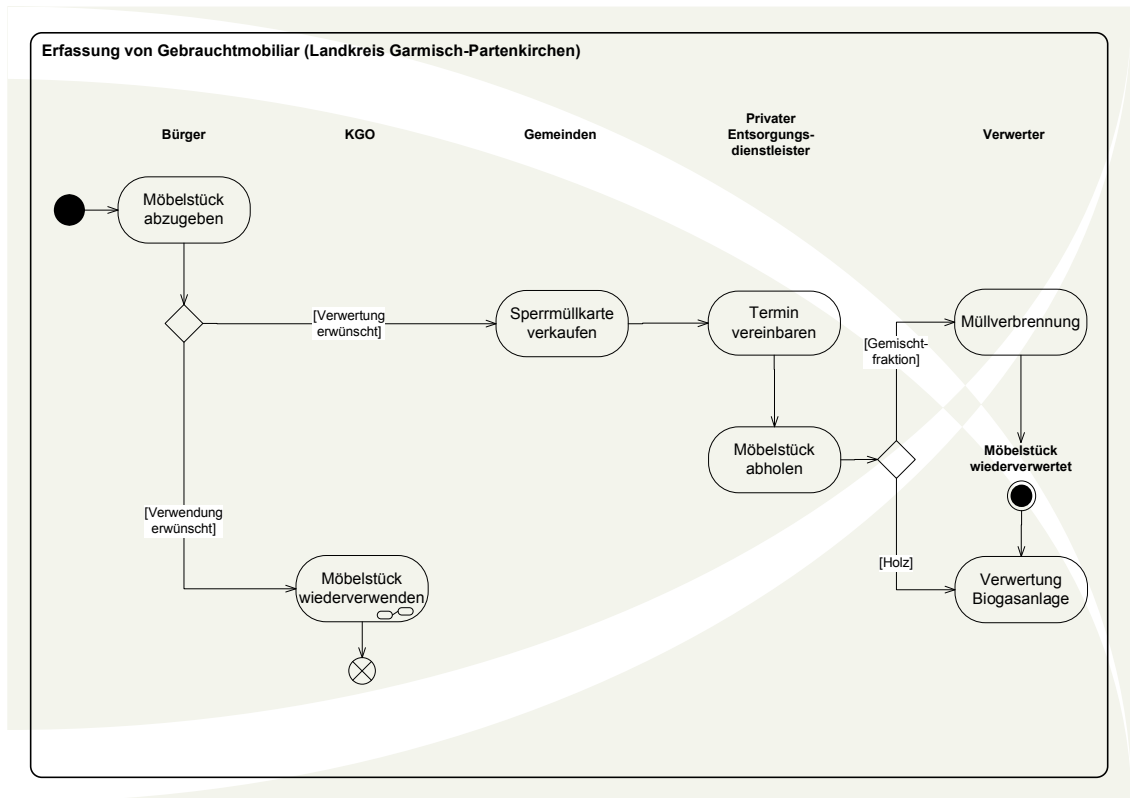
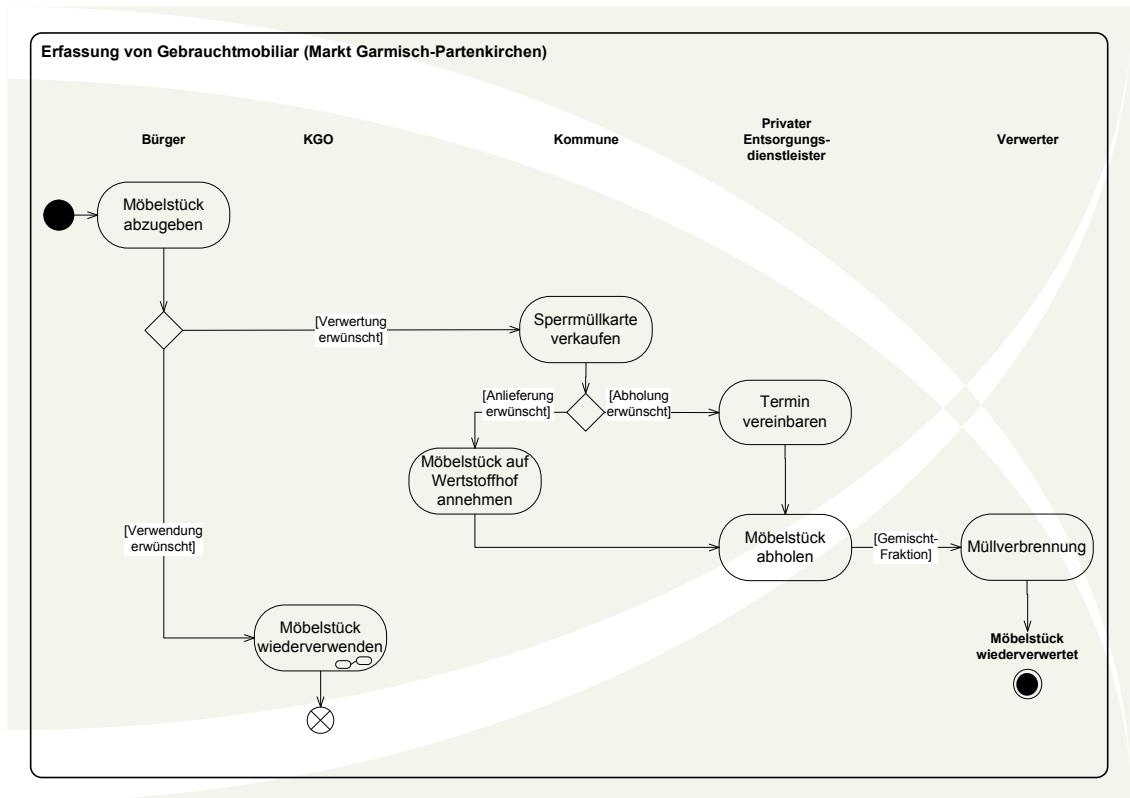
Art der Zusammenarbeit mit den Zweckgemeinschaften

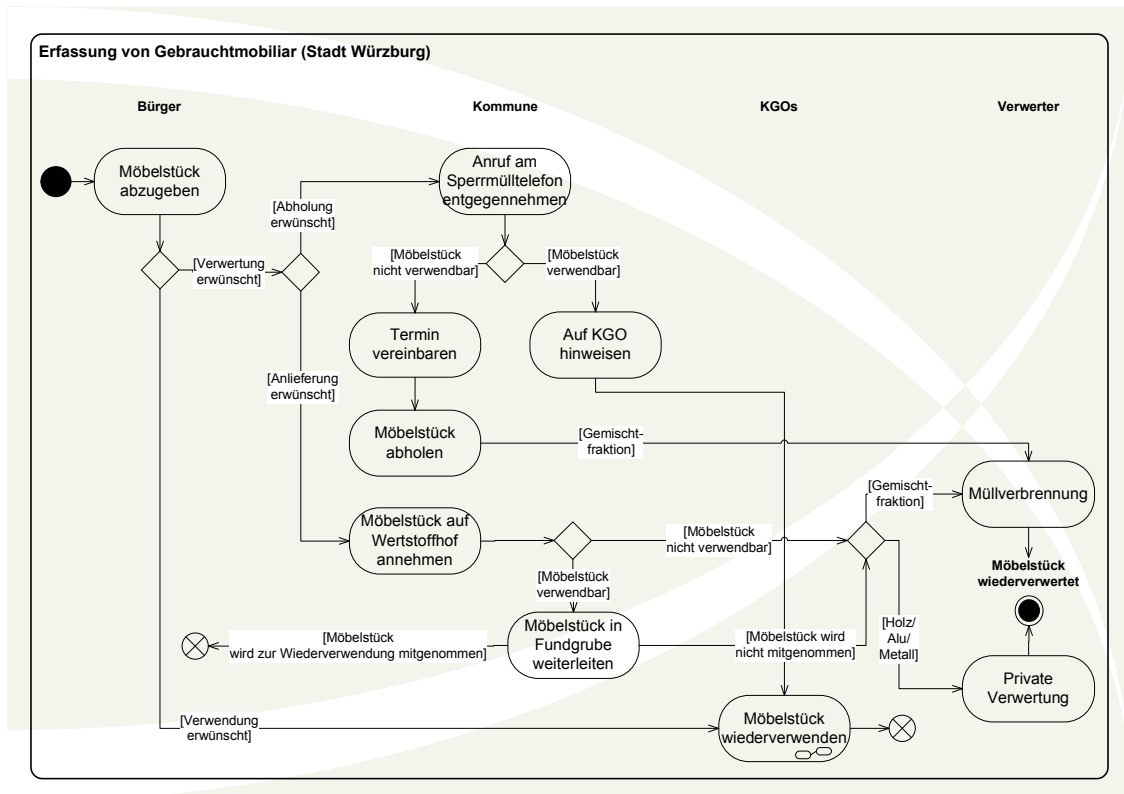
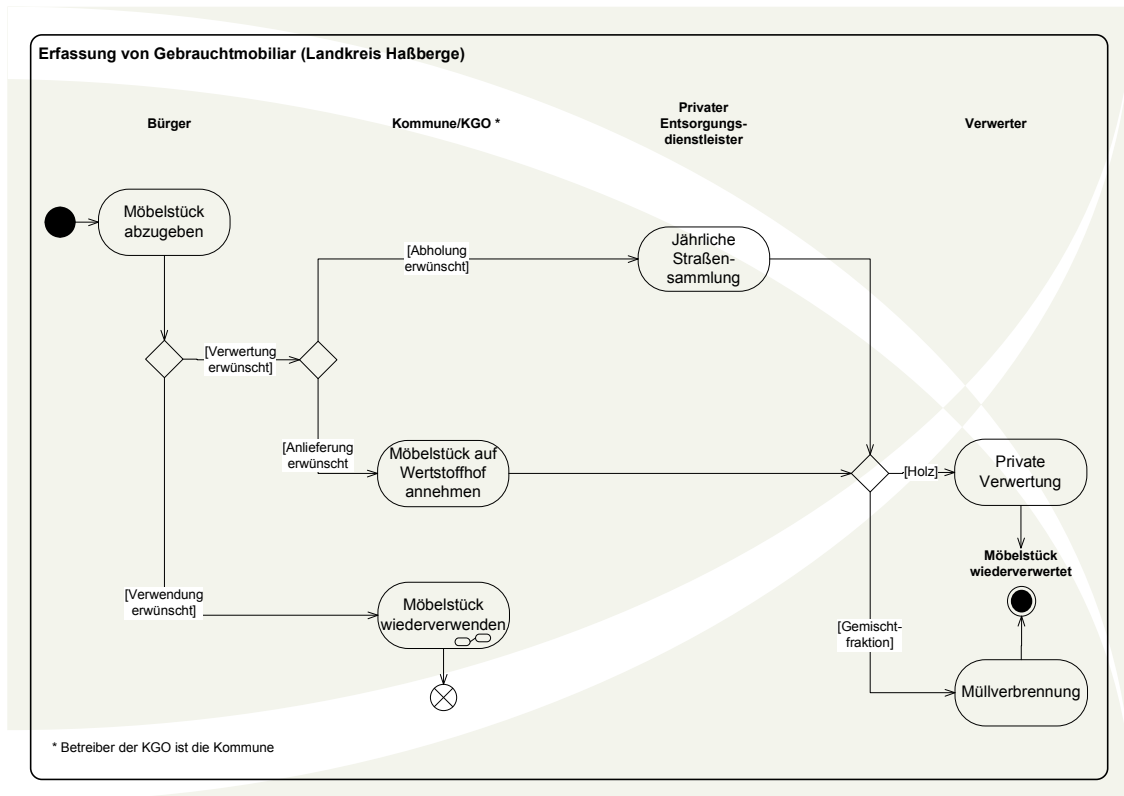
### B.3 Aktivitätsdiagramme Makroebene

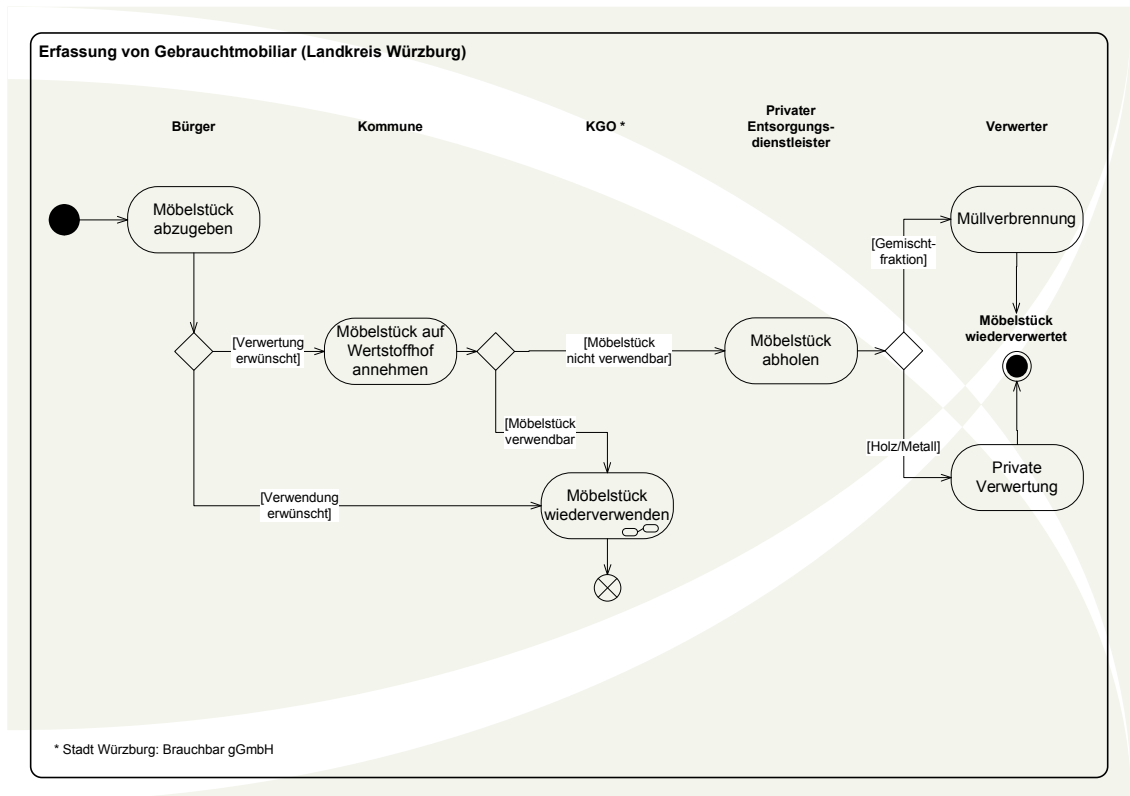




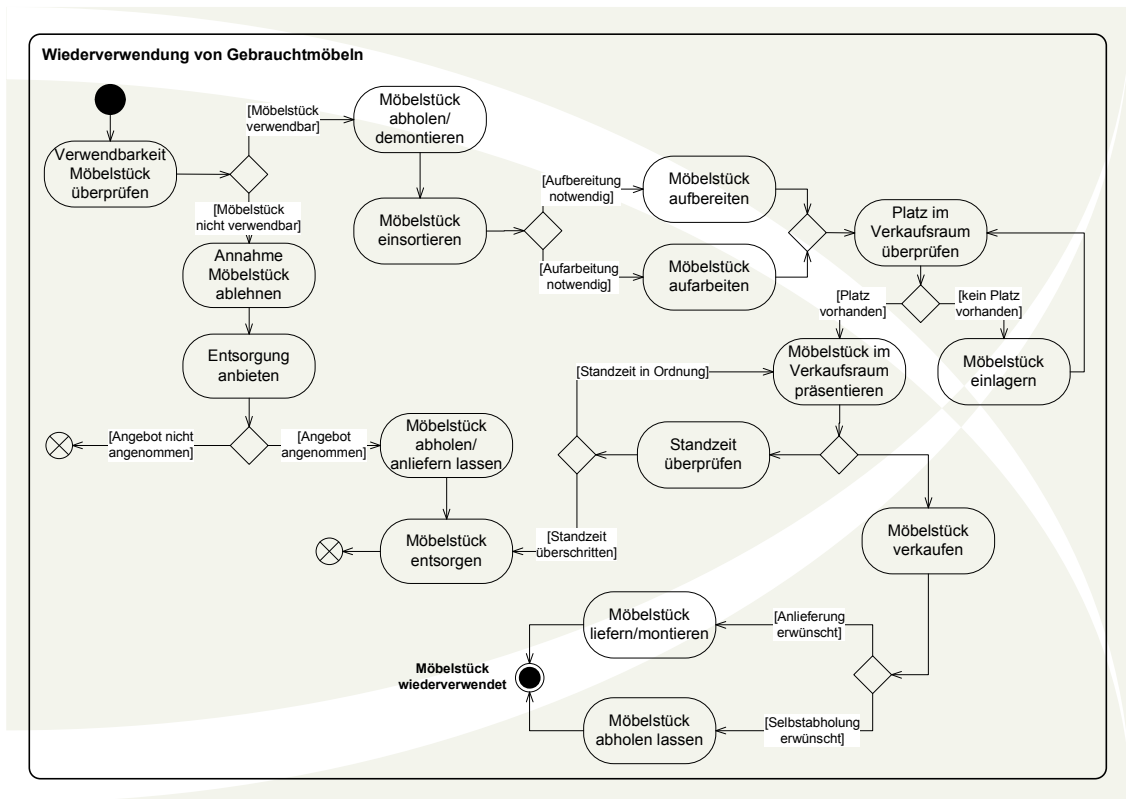








## B.4 Aktivitätsdiagramm Mikroebene



## Anhang C: Weitere Unterlagen und Ausführungen

### C.1 Dachverbandssatzung (Diskussionsentwurf)

#### Dachverbandssatzung

##### § 1

##### Name, Sitz, Geschäftsjahr

Der Dachverband führt den Namen „Praktisch Bayern“ und soll in das Vereinsregister eingetragen werden; nach der Eintragung führt er den Zusatz „e.V.“

Der Dachverband hat seinen Sitz in Augsburg.

Das Geschäftsjahr des Dachverbands ist das Kalenderjahr.

##### § 2

##### Der Zweck des Dachverbands

Zweck des Dachverbandes ist es, karitativ gemeinnützige Organisationen, deren Geschäftsfeld der Verkauf von Gebrauchsgütern ist und deren weiteres Anliegen in der Unterstützung von Bedürftigen und/oder der Vermittlung von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt liegt,

- a) in ihrer Außenwirkung, als Qualitätsmerkmal zur besseren Verfolgung gemeinsamer Anliegen und
- b) in ihrer Innenwirkung, durch Kooperation untereinander

zu unterstützen.

Der Dachverband verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- a) Festlegung von Qualitätsrichtlinien/Mindeststandards und deren Überprüfung durch Qualitätsbeauftragte.
- b) Ständiger Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung.

### § 3 Selbstlosigkeit

Der Dachverband ist selbstlos tätig. Er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

Mittel des Dachverbands dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Dachverbandes. Niemand darf durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

### § 4 Mitgliedschaft

Mitglied kann jede juristische Person werden. Dem schriftlichen Aufnahmeantrag kann der Vorstand innerhalb eines Monats widersprechen.

Es werden Mitgliedsbeiträge erhoben. Über die Fälligkeit und Höhe entscheidet die Mitgliederversammlung.

### § 5 Pflichten der Mitglieder

Die Mitglieder sind verpflichtet,

- a) Zweck und Aufgaben des Dachverbandes zu erfüllen und zu fördern,
- b) die fälligen Mitgliedsbeiträge pünktlich einzuzahlen und
- c) sonstige beschlossene Verpflichtungen zu erfüllen.

### § 6 Ende der Mitgliedschaft

I. Die Mitgliedschaft endet:

1. Durch freiwilligen Austritt.  
Dieser kann nur zum Ende eines Geschäftsjahres erfolgen und muss drei Monate vor dem Jahresende schriftlich mitgeteilt werden.
2. Durch Ausschluss.  
Dieser kann erfolgen, wenn
  - a) ein Mitglied gegen die Regeln der Satzung grob verstoßen hat,

- b) ein Mitglied das Ansehen und die Interessen des Vereins schwer geschädigt hat,
  - c) es innerhalb des Vereins wiederholt und erheblich Anlass zu Streit und Unfrieden gegeben hat,
  - d) es trotz Mahnung und ohne hinreichende Begründung mit seinen Beiträgen oder sonstigen Verpflichtungen in Verzug ist.
  - e) zum wiederholten Mal die von der Mitgliederversammlung beschlossenen Qualitätsrichtlinien nicht eingehalten wurden.
- II. Über den Ausschluss entscheidet der Vorstand. Dem betroffenen Mitglied muss vorher rechtliches Gehör gewährt werden. Gegen die Entscheidung ist die Anrufung der nächsten Mitgliederversammlung möglich.
- III. Mit dem Ende der Mitgliedschaft erlöschen alle Ämter und Rechte im Dachverband. Die Rückerstattung geleisteter Beiträge regelt die Mitgliederversammlung. Ein Anspruch am Dachverbandsvermögen besteht nicht. Dachverbandspapiere sind zurückzugeben.

#### § 7

#### Sonstige Maßnahmen gegen Mitglieder

Statt eines Ausschlusses kann der Vorstand in weniger schweren Fällen gegen ein Mitglied Sanktionen verhängen. Diese sind von der Mitgliederversammlung zu beschließen.

#### § 8

#### Vorstand

1. Der Vorstand besteht aus dem 1. und 2. Vorsitzenden, einem Schriftführer und einem Schatzmeister.
2. Vorstand im Sinne des § 26 BGB sind der 1. und 2. Vorsitzende. Jeder von ihnen hat Einzelvertretungsbefugnis. Die des 2. Vorsitzenden wird jedoch im Innenverhältnis auf den Fall der Verhinderung des 1. Vorsitzenden beschränkt.
3. Der Vorstand entscheidet über alle Angelegenheiten des Dachverbands, die nicht durch die Satzung ausdrücklich der Mitgliederversammlung zugewiesen sind. Die einzelvertretungsberechtigten Vorstandsmitglieder sind an die Mehrheitsbeschlüsse des Vorstands gebunden.
4. Der 1. Vorsitzende überwacht die Geschäftsführung der übrigen Vorstandsmitglieder. Alle Vorstandsmitglieder sind verpflichtet bei der Erledigung der Dachverbandsobliegenheiten mitzuwirken.



5. Die Mitglieder des Vorstandes werden durch die Mitgliederversammlung auf zwei Jahre gewählt. Sie bleiben bis zur nächsten gültigen Wahl im Amt. Scheidet ein Vorstandsmitglied innerhalb einer Wahlperiode aus, so kann der Vorstand bis zu einer auf der nächsten Mitgliederversammlung zu treffenden Entscheidung (Bestätigung) eine andere Person als Vorstandsmitglied berufen.
6. Der Vorstand ist berechtigt, zur Führung der laufenden Verwaltung eine/n Geschäftsführer/in als besondere/n Vertreterin gemäß § 30 BGB zu bestellen.
7. Die Sitzungen des Vorstandes werden durch den 1., bei seiner Verhinderung durch den 2. Vorsitzenden, einberufen. Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei Vorstandsmitglieder anwesend sind, hiervon mindestens eines der vertretungsberechtigten Vorstandsmitglieder. Er fasst Beschlüsse mit einfacher Mehrheit, hierüber werden schriftliche Protokolle angefertigt.
8. Stehen der Eintragung im Vereinsregister oder der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das zuständige Finanzamt bestimmte Satzungsinhalte entgegen, ist der Vorstand berechtigt, entsprechende Änderungen eigenständig durchzuführen.

## § 9

**Mitgliederversammlung**

1. In jedem Quartal muss in den ersten drei Wochen eine Mitgliederversammlung stattfinden. Sie wird einberufen vom 1. Vorsitzenden mit einer Frist von drei Wochen. Die Einladung muss die Tagesordnung enthalten. Sie erfolgt durch schriftliche Einladung an die letzte, von den Mitgliedern angegebene Adresse. Über die Mitgliederversammlung ist ein schriftliches Protokoll zu erstellen.
2. Zu den Aufgaben der Mitgliederversammlung gehört:
  - a) Die Wahl des Vorstands.
  - b) Die Beschlussfassung über sämtliche Angelegenheiten des Dachverbandes hinsichtlich seiner Außen- und Innenwirkung.
  - c) Die Vornahme von Änderungen der Satzung oder die Auflösung des Vereins.
  - d) Die Wahl der Kassenprüfer und des Revisors.
  - e) Die Entgegennahme der Berichte des Vorstands, der Kassenprüfer und des Revisors.
  - f) Die Genehmigung des Haushaltsvoranschlags.
  - g) Die Festlegung der Beiträge und sonstigen Verpflichtungen der Mitglieder.
3. Die Mitgliederversammlung beschließt mit der Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen.

4. Insbesondere werden die Angelegenheiten des § 9, 2. b) und g) in einer Geschäftsordnung niedergeschrieben.

#### **§ 10 Kassenprüfer**

Die Mitgliederversammlung wählt für die Dauer von zwei Jahren jeweils zwei Kassenprüfer. Diese dürfen kein anderes Amt im Verein bekleiden. Ihre Aufgabe ist es, sich durch Stichproben von der Ordnungsmäßigkeit der Kasse und Buchführung zu überzeugen. Nach Abschluss des Geschäftsjahres ist eine eingehende Prüfung der Bücher/Belege und des Jahresabschlusses vorzunehmen und das Ergebnis der Prüfung dem Vorstand zwei Wochen vor der Mitgliederversammlung und der Mitgliederversammlung vorzulegen.

#### **§ 11 Revision**

Die Mitgliederversammlung wählt mindestens einen Revisor. Die Aufgaben sind die Rechnungsprüfung und die Überprüfung der Einhaltung der Satzungsvorgaben und Vereinsbeschlüsse.

#### **§ 12 Auflösung/Wegfall des steuerbegünstigten Zwecks**

Bei Auflösung des Dachverbands oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Dachverbandsvermögen zu gleichen Teilen an alle Mitglieder. Es ist von diesen unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige Zwecke zu verwenden.

#### **§ 13 Schiedsvertrag**

Anliegender Schiedsvertrag ist Bestandteil der Satzung.

Des Weiteren gelten die Paragraphen des BGB, insbesondere die §§ 21 bis 79.

## C.2 Checkliste Qualitätskriterien



### Checkliste Qualitätskriterien

Betrieb: \_\_\_\_\_

Prüfer: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

#### A. SUPPLY CHAIN

1. Gebäudemanagement	
■ Kein Gebäudemanagement vorhanden	0
■ Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)	1
■ Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) ■ Wareneingangsbereich	2
■ Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) ■ Wareneingangsbereich	3
■ Gebäudemanagement (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen) ■ Wareneingangsbereich ■ Räumliche Trennung von Lager und Verkaufsraum	4

2. Verkaufsmanagement (intern)	
■ Kein Verkaufsmanagement vorhanden	0
■ E: Annahme & Prüfung ■ V: Willkürliche Platzierung der Ware ■ A: „Verkauft“-Schild und Bereitstellung	1
■ E: Annahme & Prüfung, Aufbereitung ■ V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung ■ A: Fachgerechter Abbau und Bereitstellung	2
■ E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufbereitung und Einlagerung ■ V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung, Dekoration ■ A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Auslieferdatenerfassung	3
■ E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufbereitung und Einlagerung, Erfassung & Etikettierung ■ V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeichnung, Dekoration, Wohnsituation nachstellen ■ A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Auslieferdatenerfassung (Kassensystem)	4



<b>3. Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)</b>	
■ Keine Verkaufsaktivität vorhanden (Selbstbedienung)	0
■ Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform)	1
■ Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) ■ Fachwissen im Möbelbereich	2
■ Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) ■ Fachwissen im Möbelbereich ■ Fachwissen im Verkauf	3
■ Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) ■ Fachwissen im Möbelbereich ■ Fachwissen im Verkauf ■ Definierte Handlungsspielräume und Zuständigkeiten	4

<b>4. Zeitmanagement</b>	
■ Kein Zeitmanagement vorhanden	0
■ Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten	1
■ Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten ■ Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende	2
■ Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten ■ Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende ■ Einhalten von Terminen	3
■ Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten ■ Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende ■ Einhalten von Terminen ■ Reaktionszeit < 1 Woche	4



**B. ORGANISATIONSSTRUKTUR**

<b>5. Geschäftsführung</b>	
■ Keine feste Geschäftsführung vorhanden	0
■ „Einer für Alles“	1
■ Geschäftsführer und Vertreter machen alles	2
■ Geschäftsführer und Erfüllungsgehilfe	3
■ Geschäftsführer führt und delegiert Aufgaben	4

<b>6. Controlling</b>	
■ Kein Controlling vorhanden	0
■ Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch	1
■ Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch ■ Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen	2
■ Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch ■ Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen ■ DB-Rechnung nach Warengruppen	3
■ Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch ■ Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen ■ DB-Rechnung nach Warengruppen ■ Fördermittelplanung	4

<b>7. Personalführung</b>	
■ Keine Personalführung vorhanden	0
■ MA-Übersicht	1
■ MA-Übersicht ■ Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung)	2
■ MA-Übersicht ■ Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) ■ Dokumentation von Standardaktivitäten	3
■ MA-Übersicht ■ Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) ■ Dokumentation von Standardaktivitäten ■ Konzept zur Maßnahmenakquisition (inkl. Übergangszeit, Einarbeitungsmanagement)	4



<b>8. Marketing - Events</b>	
■ Keine Durchführung von Marketingevents	0
■ Ein Fremdevent	1
■ Nur ein eigenes Event <b>oder</b> mehrere Fremdevents	2
■ Mindestens ein eigenes Event pro Jahr und mehrere Fremdevents	3
■ Eventplanung für das ganze Jahr (Eigen- und Fremdevents)	4

<b>9. Marketing - Bekanntmachungen</b>	
■ Keine Bekanntmachungen jeglicher Art	0
■ Eigene Informationsmedien (z.B. Handzettel - selbst herausgegeben)	1
■ Eigene Informationsmedien und Bekanntmachungen (z.B. Pfarrbrief - selbst verfasst)	2
■ Eigene Informationsmedien <b>und</b> redaktionelle Bekanntmachungen (z.B. Zeitungsartikel - fremd verfasst und herausgegeben) <b>oder</b> Bekanntmachungen und redaktionelle Bekanntmachungen	3
■ Eigene Informationsmedien <b>und</b> Bekanntmachungen <b>und</b> redaktionelle Bekanntmachungen	4

Mindeststufe für Verbandsaufnahme:

Verbandsaufnahme:  ja  nein

erreichte Gesamtpunktzahl: \_\_\_\_\_

Unterschrift Prüfer und Geprüfter:

-----  
Ort, Datum

-----  
Ort, Datum

Erstellt von:

Seite 4

20.11.2006

## C.3 Formular Kompetenzpool



### Kompetenzpool

für das Geschäftsjahr 2007

Arbeitshilfe 2000 e.V.

Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V.

Contact in Augsburg e.V.

WuDis gGmbH

Leistung	Erläuterung	Transferpreis

Erstellt von:

Seite 1

20.11.2006

## C.4 Formular Ressourcenkalender



### Ressourcenkalender

für das Geschäftsjahr 2007

Arbeitshilfe 2000 e.V.

Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V.

Contact in Augsburg e.V.

WuDis gGmbH

### Januar

Montag, 1. Januar – Mittwoch, 31. Januar

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1							
2							
3							
4							
5							

Erstellt von:

Seite 1

20.11.2006





**Februar**

Donnerstag, 1. Februar – Mittwoch, 28. Februar

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
5							
6							
7							
8							
9							

**März**

Donnerstag, 1. März – Samstag, 31. März

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
9							
10							
11							
12							
13							



**April**  
Sonntag, 1. April – Montag, 30. April

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
13							
14							
15							
16							
17							
18							

**Mai**  
Dienstag, 1. Mai – Donnerstag, 31. Mai

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
18							
19							
20							
21							
22							



**Juni**

Freitag, 1. Juni – Samstag, 30. Juni

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
22							
23							
24							
25							
26							

**Juli**

Sonntag, 1. Juli – Dienstag, 31. Juli

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
26							
27							
28							
29							
30							
31							



**August**

Mittwoch, 1. August – Freitag, 31. August

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
31							
32							
33							
34							
35							

**September**

Samstag, 1. September – Sonntag, 30. September

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
35							
36							
37							
38							
39							



**Oktober**

Montag, 1. Oktober – Mittwoch, 31. Oktober

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
40							
41							
42							
43							
44							

**November**

Donnerstag, 1. November – Freitag, 30. November

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
44							
45							
46							
47							
48							



**Dezember**

Samstag, 1. Dezember – Montag, 31. Dezember

KW	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
48							
49							
50							
51							
52							
1							

## Anhang D: Unterlagen zum Endbericht


### D.1 Präsentationsmaterialien

Prof. Dr. Axel Tuma  
Lehrstuhl für Produktions- und Umweltmanagement

# Pilotprojekt

## „Optimierung der Erfassung von Gebrauchtmobiliar mit dem Ziel einer Erhöhung der Wiederverwendungsquote“

Materialien zum Endbericht im Januar 2007


Bayerisches Landesamt  
für Umwelt 

### Gliederung

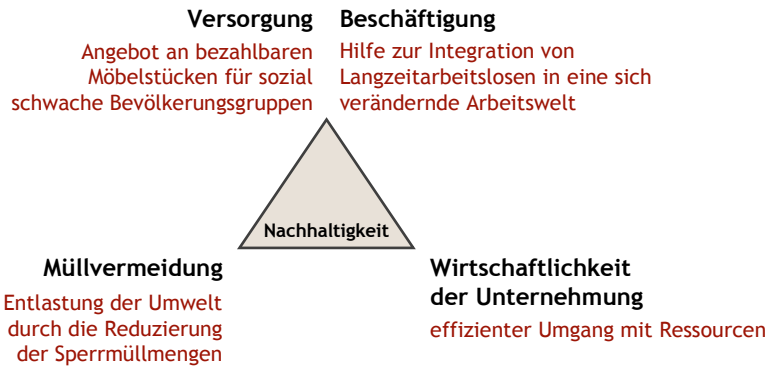
1. Projektbeschreibung
  - Nachhaltigkeit als Leitbild der Wiederverwendung
  - Wie funktioniert Müllvermeidung durch Wiederverwendung?
  - Wiederverwendung von Möbeln - Closed Loop Supply Chain
  - Makro- und Mikroebene der Wiederverwendung von Möbeln
  - Projektziele und Projektablauf
  - Projektbeteiligte
2. Ist-Analyse
3. Soll-Konzept und Potentialanalysen
4. Marketingkonzept
5. Implementierung des Marketingkonzeptes
6. Zusammenfassung und Ausblick

Prof. Dr. Axel Tuma  
Lehrstuhl für Produktions- und Umweltmanagement

- 2 -

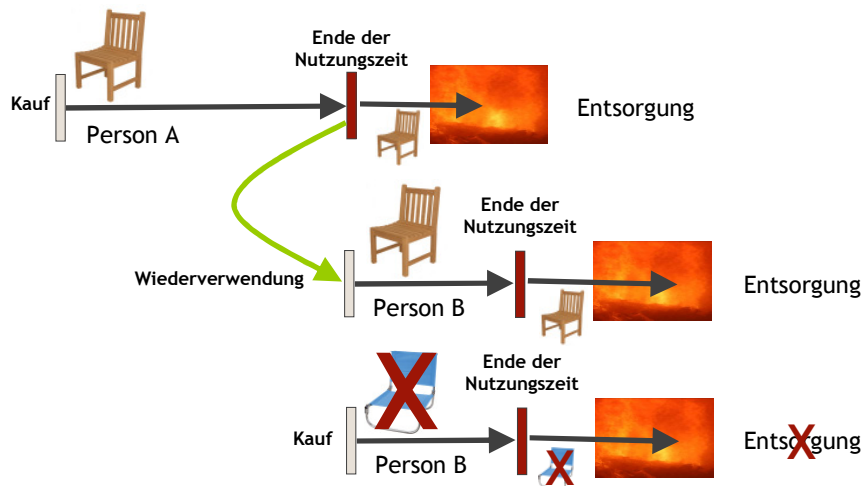
Bayerisches Landesamt  
für Umwelt 

### 1. Nachhaltigkeit als Leitbild der Wiederverwendung



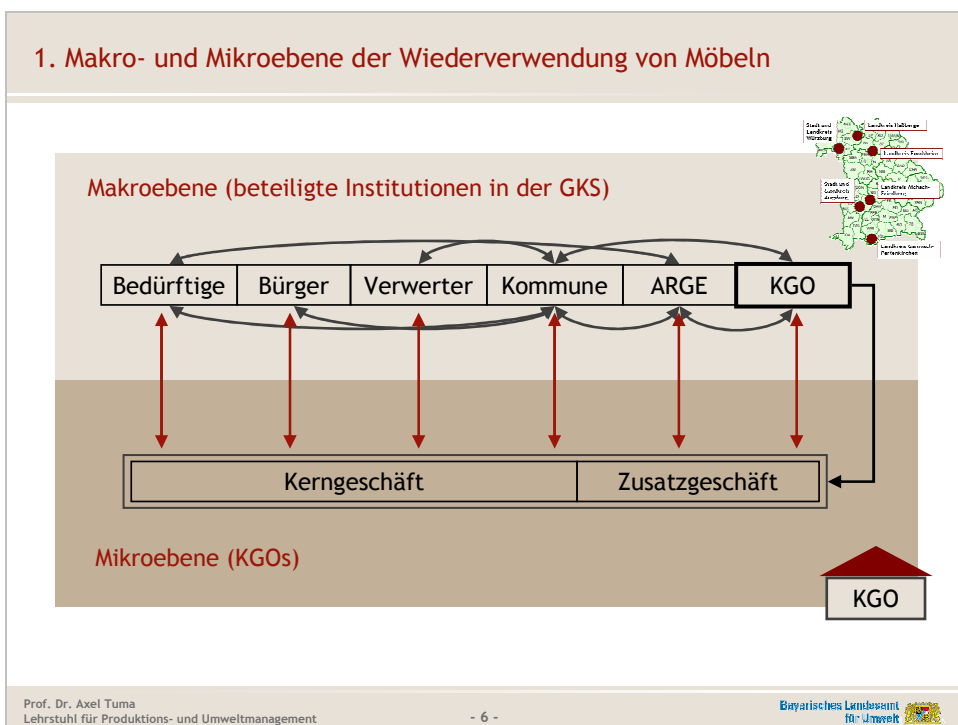
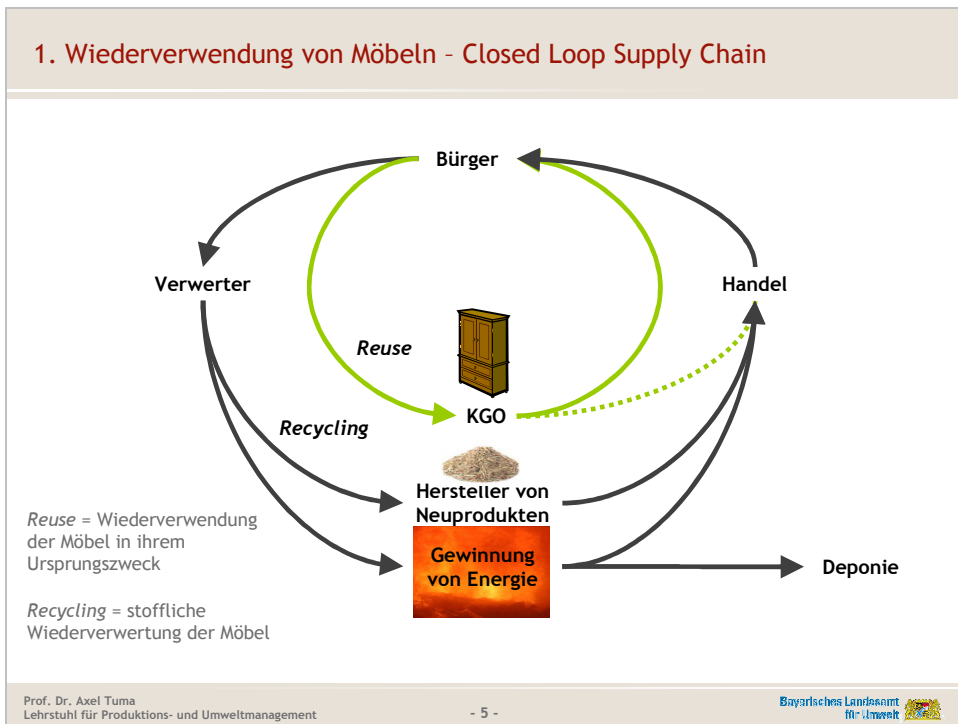
Die Wiederverwendung von Mobiliar ermöglicht neben dem offensichtlichen ökologischen Aspekt auch die sozialen Ziele der Versorgung und Beschäftigung zu verfolgen. Wenn dies mit einer wirtschaftlich effizienten Nutzung der Ressourcen einher geht, werden die Ideale der Nachhaltigkeit voll erfüllt.

### 1. Wie funktioniert Müllvermeidung durch Wiederverwendung?



Die Müllvermeidung findet durch die Weiterverwendung und die nicht notwendige Neubeschaffung eines vergleichbaren Gutes statt.

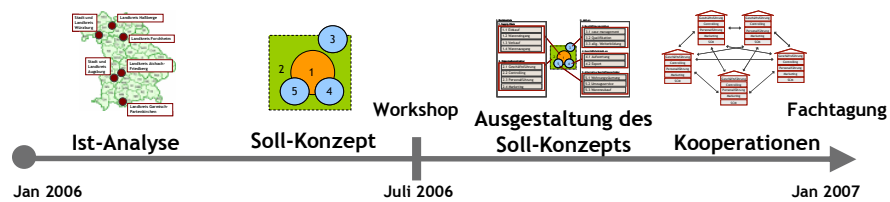




## 1. Projektziele und Projektablauf

### ■ Projektziele

- Erfassung der Situation der Wiederverwendung in ausgewählten Gebietskörperschaften in Bayern (Best Practice)
- Ermittlung der Potentiale der Wiederverwendung in den betrachteten GKS
- Soll-Konzept zur Erhöhung der Wiederverwendungsquote von Gebrauchtmobilien
- Ausgestaltung und Operationalisierung des Soll-Konzepts
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Region Augsburg



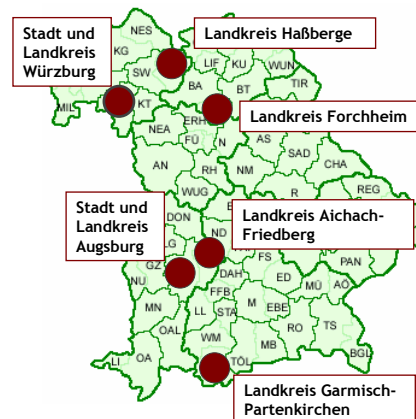
## 1. Projektbeteiligte

Untersuchte Gebietskörperschaften:

- Stadt und Landkreis Würzburg
- Landkreis Haßberge
- Landkreis Forchheim
- Landkreis Garmisch-Partenkirchen



- Landkreis Aichach-Friedberg
- Stadt und Landkreis Augsburg



## Gliederung

### 1. Projektbeschreibung

### 2. Ist-Analyse

- Kategorienbildung - städtisch, stadtnah, ländlich
- Soziodemographische Faktoren - Bevölkerungsdichte, ALQ und ALG II-Empfänger, Einkommensstruktur
- Umrechnungsfaktor: Möbelstücke zu Tonnen
- Herkunftszweige von Gebrauchtmöbeln
- Mengenströme (to) in den untersuchten GKS
- Reaktionszeiten
- Abbildung der Entsorgungsprozesse in den einzelnen GKS
- Beispiele für Best Practice - städtisch und stadtnah
- Abbildung des Verwendungsprozesses
- Standard-Geschäftsprozess: Modullandkarte
- Ergebnisse

### 3. Soll-Konzept und Potentialanalysen

### 4. Marketingkonzept

### 5. Implementierung des Marketingkonzeptes

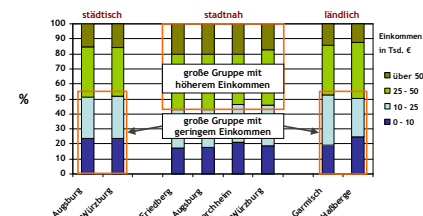
### 6. Zusammenfassung und Ausblick

## 2. Kategorienbildung - städtisch, stadtnah, ländlich

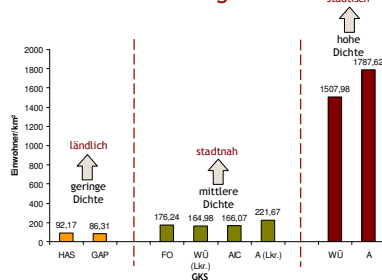
Die untersuchten Gebietskörperschaften wurden in drei Kategorien aufgeteilt:

- städtisch
- stadtnah
- ländlich

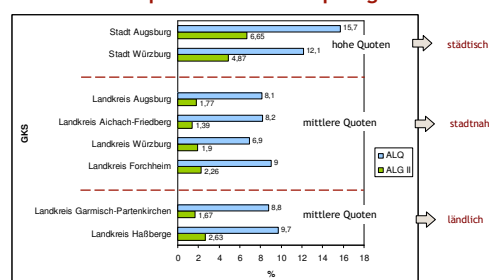
### Einkommensstruktur



### Bevölkerungsdichte



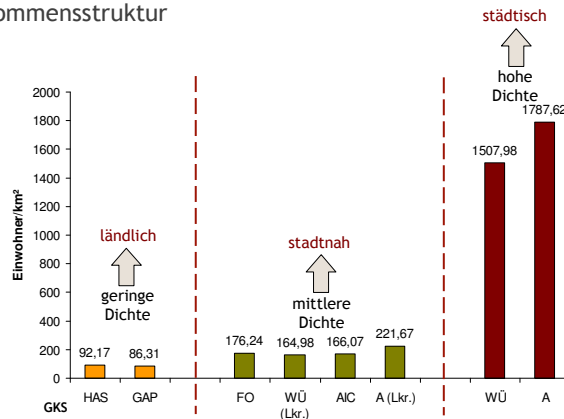
### Arbeitslosenquote & ALG II Empfänger



## 2. Soziodemographische Faktoren - Bevölkerungsdichte

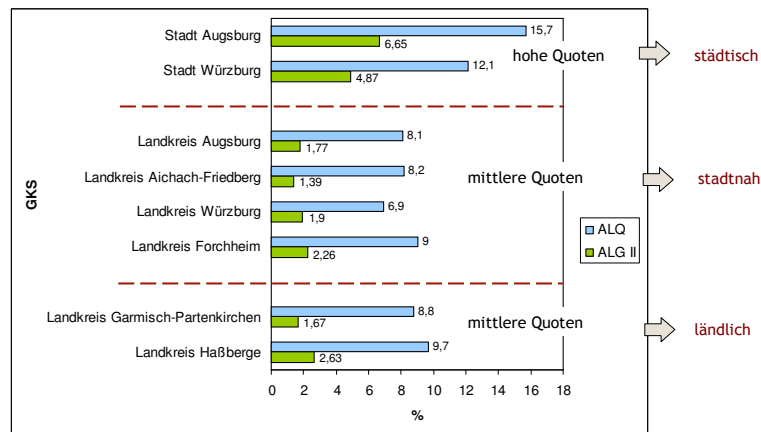
■ Die Kategorien wurden aus folgenden soziodemographischen Faktoren abgeleitet:

- **Bevölkerungsdichte**
- Arbeitslosenquote (ALQ) & Arbeitslosengeld II-Empfänger (ALG II)
- Einkommensstruktur



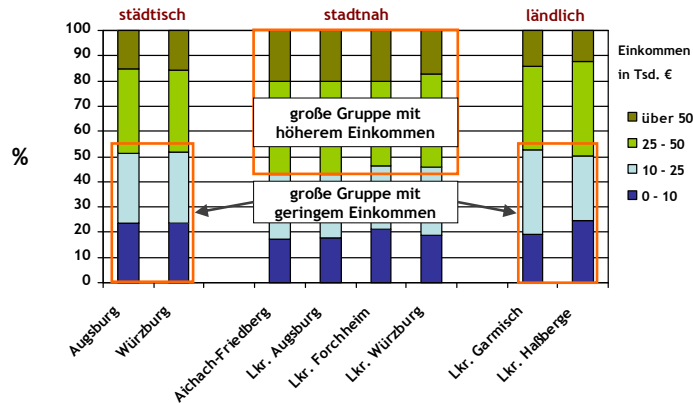
## 2. Soziodemographische Faktoren - ALQ und ALG II-Empfänger

- Bevölkerungsdichte
- **Arbeitslosenquote (ALQ) & Arbeitslosengeld II-Empfänger (ALG II)**
- Einkommensstruktur



## 2. Soziodemographische Faktoren - Einkommensstruktur

- Bevölkerungsdichte
- Arbeitslosenquote (ALQ) & Arbeitslosengeld II-Empfänger (ALG II)
- **Einkommensstruktur**



- In städtischen und stadtnahen Bereichen können alle Einkommensgruppen adressiert werden (Einzugsgebiet).
- In ländlichen Gebieten sollten eher die unteren Einkommensschichten adressiert werden.

## 2. Umrechnungsfaktor: Möbelstücke zu Tonnen

- **Problem:** GKS: Sperrmüllmenge in Tonnen  $\leftrightarrow$  KGOs: Verkaufszahlen in Stück  
→ **keine direkte Vergleichbarkeit der Mengen**
- **Lösung:** Ermittlung eines Umrechnungsfaktors
- **Vorgehensweise:**
  - Bestimmung von Durchschnittsgewichten für Möbelstücke anhand der Angaben eines großen Möbelhauses
  - Listen der verkauften Stückzahlen von fünf KGOs
  - Bildung von drei Gewichtskategorien: leicht (<30kg), mittel (30-100kg) und schwer (>100kg)

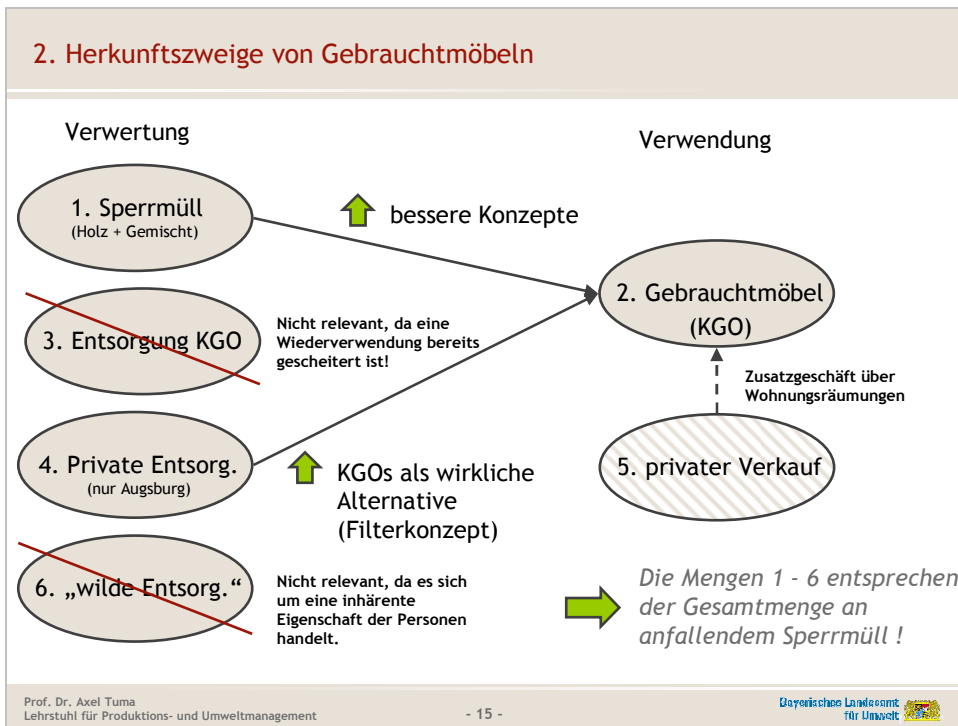
$$\sum_{k=1}^3 \frac{G_k}{GA} = GM$$

$G_k$  = Gesamtgewicht Kategorie  
 $GA$  = Gesamtanzahl verkaufte Möbel  
 $GM$  = Gewichtsmultiplikator

- Ergebnis der Stichproben:

KGO	Arbeitshilfe	Pack mer's	Kolpingwerk	Caritas AIC	Z.A.K.
kg	43,5	43,3	51,4	57,9	61,4

- Approximation der Durchschnittsgewichte für die anderen KGOs auf Grund der angegebenen Mengenströme



### 2. Mengenströme (to) in den untersuchten Gebietskörperschaften

**Verwertung**

- 1. Sperrmüll (Holz + Gemischt)
- 4. Private Entsorg. (nur Augsburg)

**Verwendung**

- 2. Gebrauchtmöbel

**Sperrmüll (to/Jahr)**

A	WÜ	GAP	FO	HAS
18.420	9.831	903	2.545	3.600

**Sperrmüll (to/Jahr)**

A
3.400

**Verkaufte Gebrauchtmöbel (to/Jahr)**

A	WÜ	GAP	FO	HAS
247	415	41	128	200

**Kennzahlen Wiederverwendung**

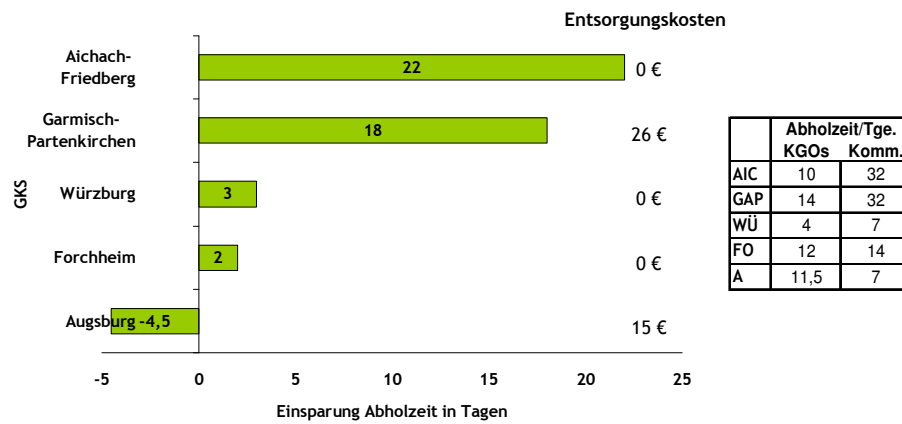
	A	WÜ	GAP	FO	HAS
Sperrmüll pro Kopf	35	35	11	24	43
WVQ pro Kopf (kg)	0,39	1,42	0,47	1,13	2,27
% von Gesamt	1,12 %	4,05 %	4,34 %	4,79 %	5,26 %

Prof. Dr. Axel Tuma  
Lehrstuhl für Produktions- und Umweltmanagement

- 16 -

Bayernisches Landesamt für Umwelt

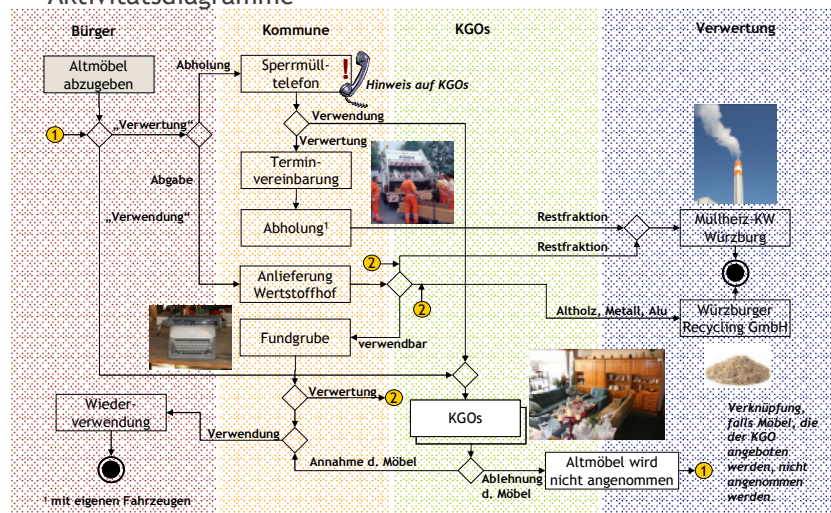
## 2. Reaktionszeiten

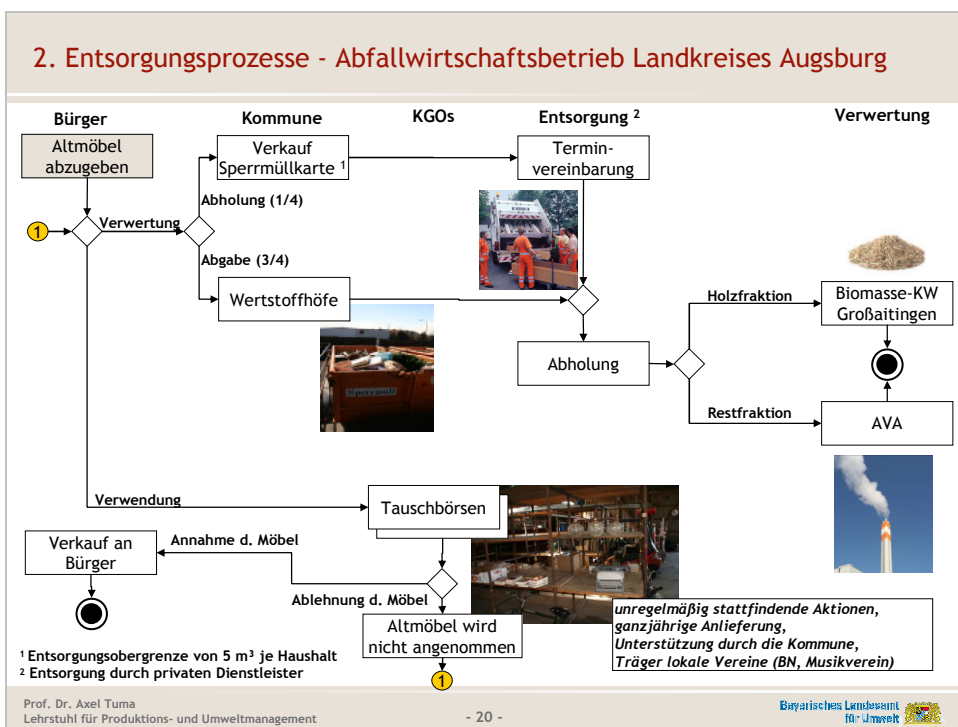
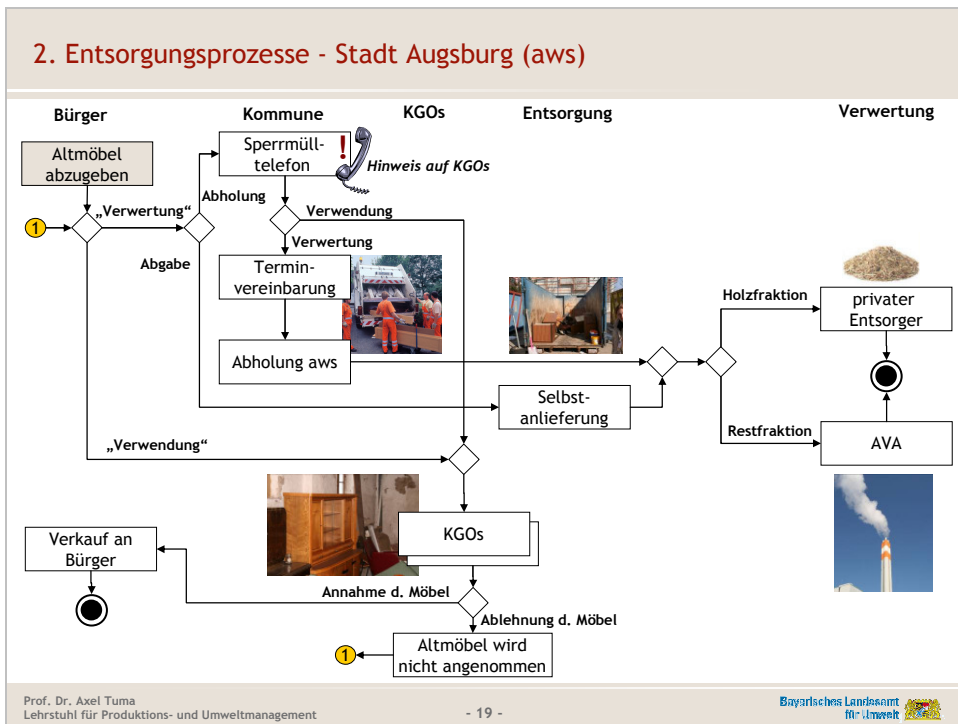


Hinweis:  
 Nicht vergleichbar waren in dieser Analyseform die Landkreise Augsburg, Würzburg und Haßberge.  
 Annahme: Abgabemenge 2 m<sup>3</sup>, 1. Entsorgung/Jahr

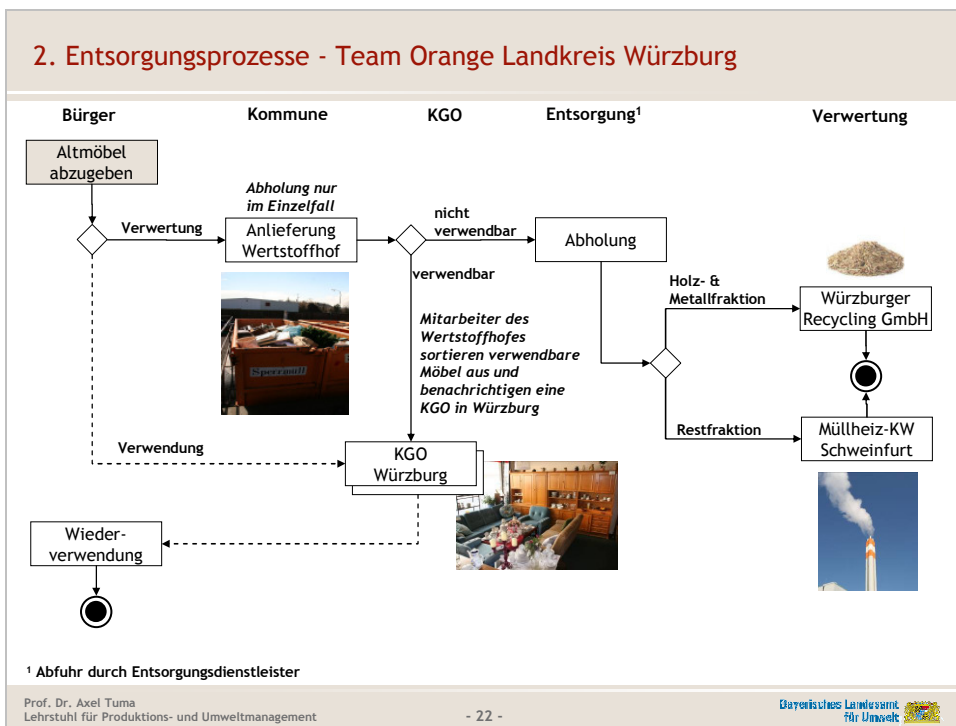
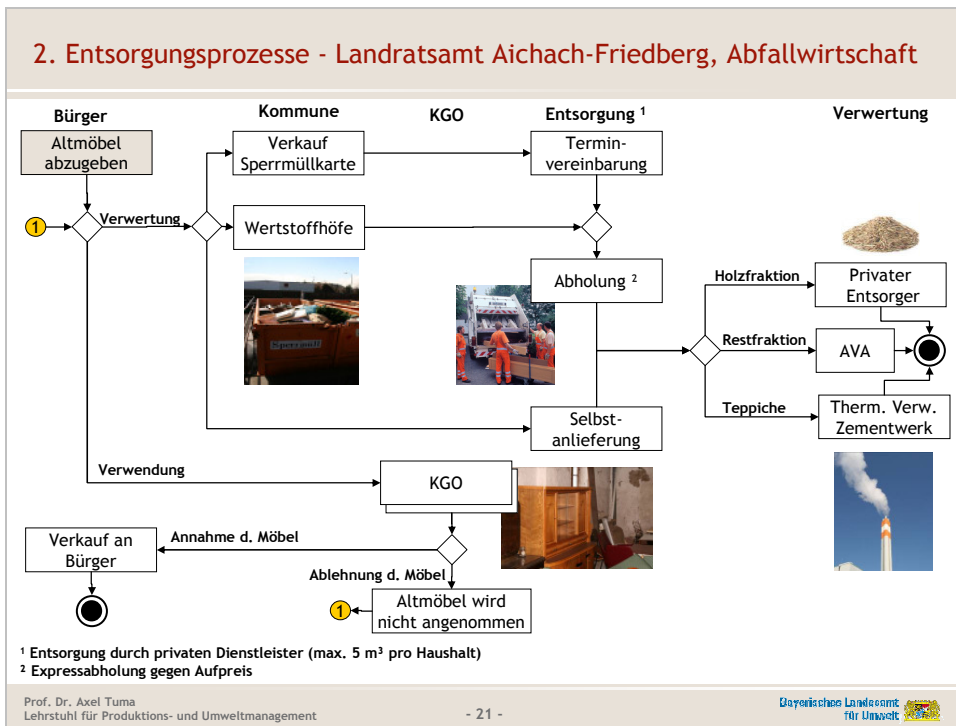
## 2. Abbildung der Entsorgungsprozesse - Stadt Würzburg

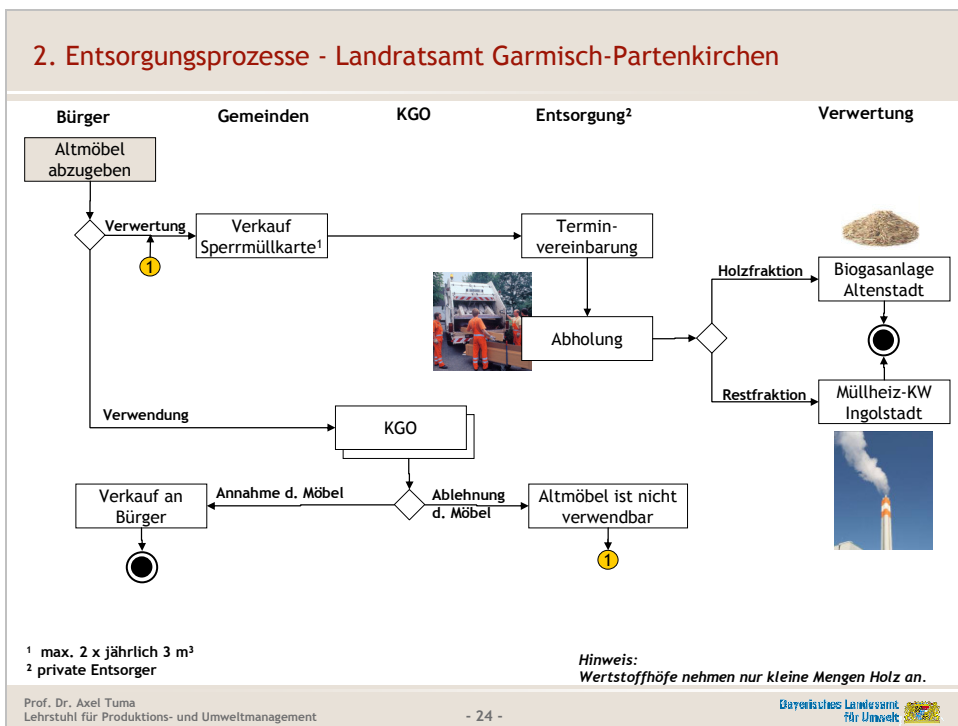
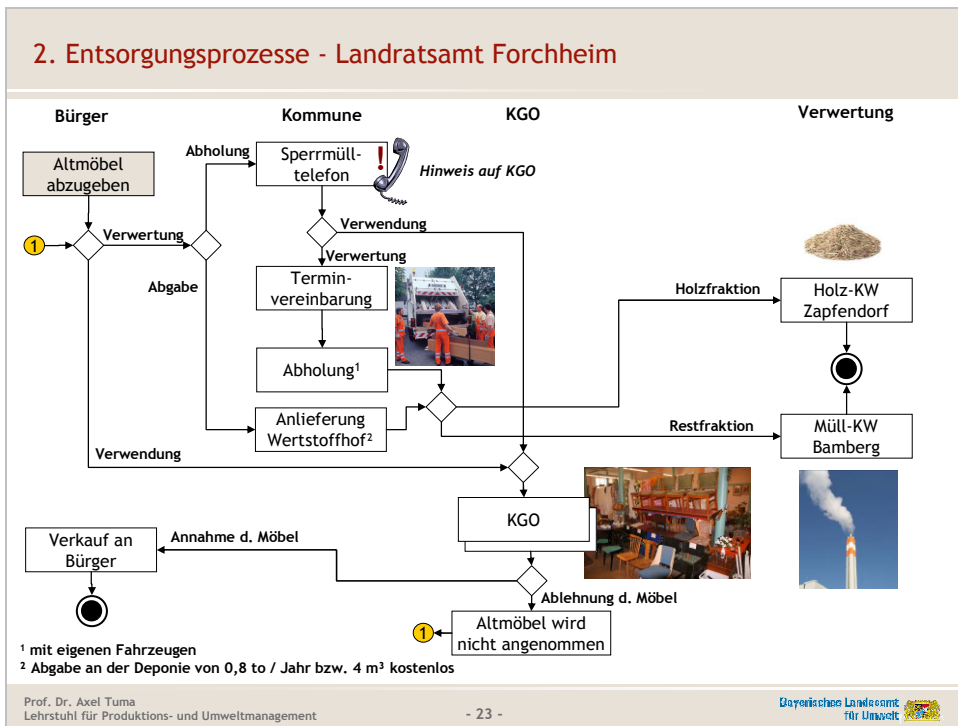
### ■ Systematische Abbildung der Prozesse und Prozessteilnehmer durch Aktivitätsdiagramme

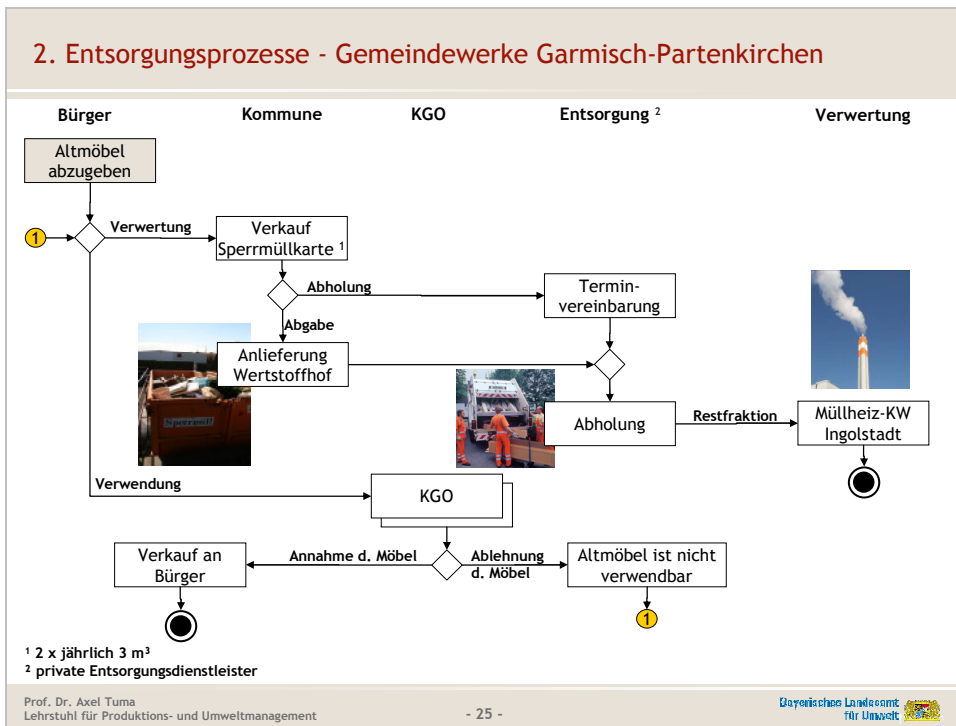












## 2. Beispiele für Best Practice - Brauchbar Würzburg - städtisch

### ■ Best Practice

- Organisation des Geschäftsprozesses
- Warendarstellung
- Raumaufteilung
- Mitarbeiterführung und Betreuung
- Marketingkonzept (ansprechender Name, Logo, Erkennungsmerkmal, etc.)
- Preisdifferenzierung (Brauchbar-Limit)



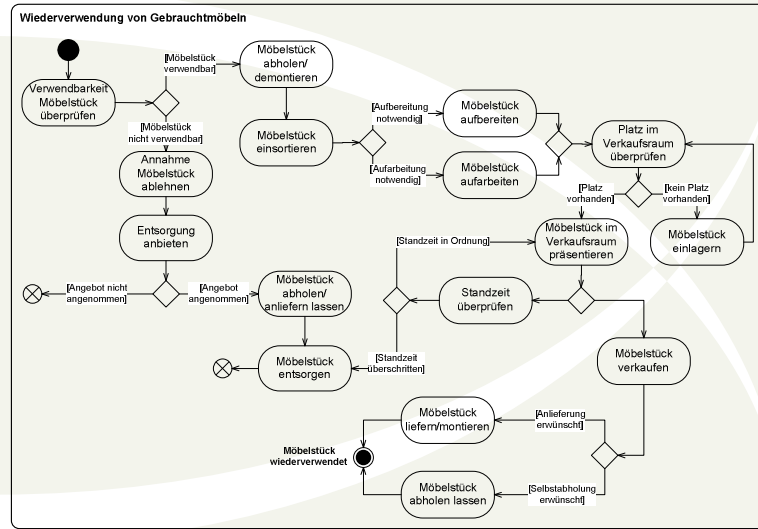
## 2. Beispiele für Best Practice - Pack mer's Forchheim - stadtnah

### ■ Best Practice

- Schulungskonzept
- Organisation des Geschäftsprozesses
- logistisches Konzept (Transportwagen etc.)
- Mitarbeitermanagement
- Einbindung der öffentlichen Hand



## 2. Abbildung des Verwendungsprozesses in den KGOs

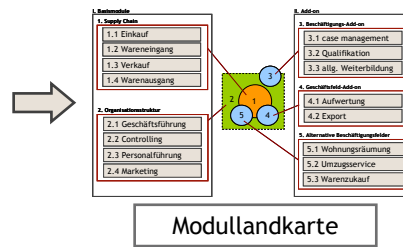
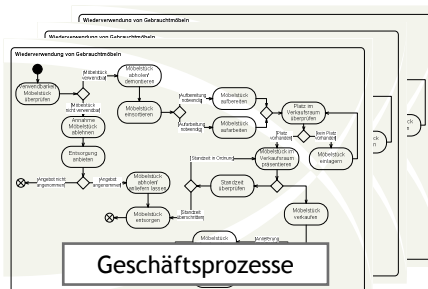


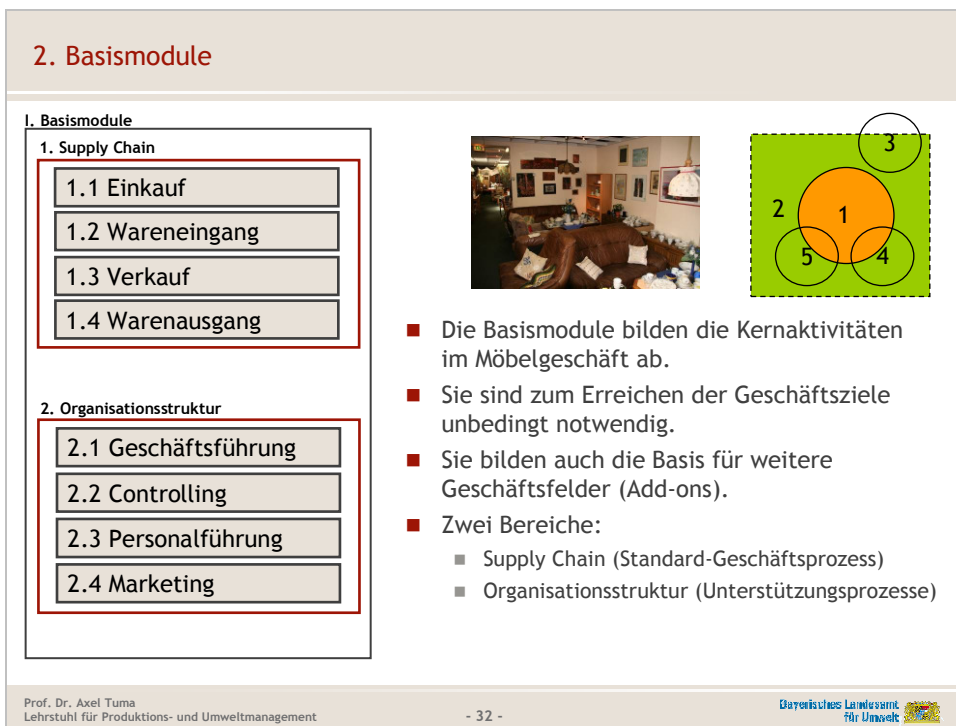
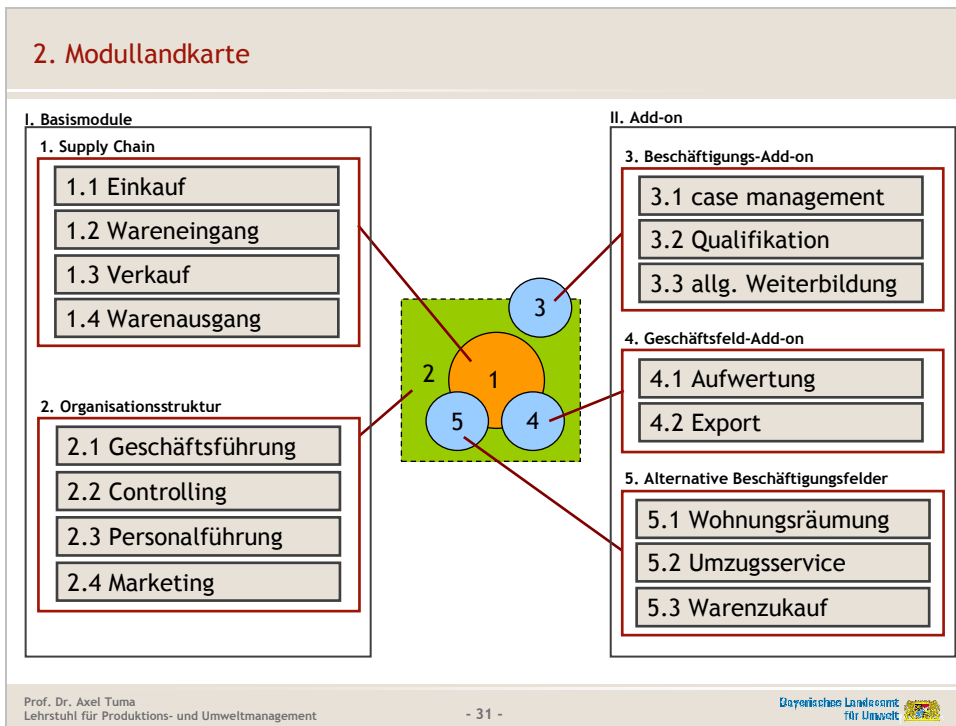
## 2. Standard-Geschäftsprozess der KGOs - Modullandkarte

### ■ Mikroebene

- Etablierung eines Standard-Geschäftsprozesses
- Werkzeug zur Ermittlung des eigenen Grads der Potentialerreichung
- Aufzeigen von operativen Verbesserungsmöglichkeiten
- Prozessqualität

➔ **Modullandkarte**





## 2. Überblick: Supply Chain

### I. Basismodule

#### 1. Supply Chain

1.1 Einkauf

1.2 Wareneingang

1.3 Verkauf

1.4 Warenausgang

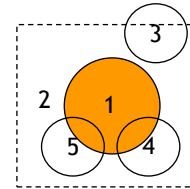
#### 2. Organisationsstruktur

2.1 Geschäftsführung

2.2 Controlling

2.3 Personalführung

2.4 Marketing



#### ■ Kernaktivitäten im Gebrauchtmöbelgeschäft

- **Einkauf:** Begutachtung, Abholung, Logistik
- **Wareneingang:** Annahme, Sortierung, Erfassung, Einlagerung
- **Verkauf:** Präsentation, Beratung, Erfassung
- **Warenausgang:** Bereitstellung, Auslieferung

## 2. Supply Chain: Einkauf

### 1.1 Einkauf

#### ■ Begutachtung (durch geschultes Personal)

- Einschätzung von Verwendbarkeit und Verkaufsfähigkeit
- Anbieten von alternativen Optionen, z.B. Sperrmüllentsorgung gegen Entgelt
- **Best Practice:**
  - Direkte Vereinbarung eines Abholtermins
  - Kurze Reaktionszeit

#### ■ Abholung und Demontage (inkl. Wartezeit)

- Professionelles Auftreten und Pünktlichkeit
- Fachgerechter Abbau (vollständig & unversehrt)
- **Best Practice:**
  - Schulungen für Personal an den verbauten Möbelverbundsystemen



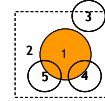
#### ■ Anlieferung

- Geeignete Fahrzeuge und Transporthilfsmittel
- **Best Practice:**
  - Zwei-Mann Sackkarren, Transportwagen für Möbel

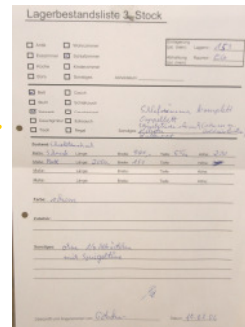


## 2. Supply Chain: Wareneingang

### 1.2 Wareneingang

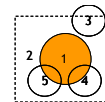


- Annahme
  - Test (Zustand, Funktionalität)
- Sortierung
  - Verkauf (sauber)
  - Lager
    - Aufbereitung (Reinigung, kleinste Reparaturen)
    - Etikettierung (Lageretikett)
  - **Best Practice:**
    - Lageretiketten/-zettel
  - Entsorgung
    - Rahmenabkommen mit regionalen Verwertern
  - **Neue Ideen:**
    - KGOs als fixer Sperrmüllabholpunkt → Konzept zur Sperrmüllfassung
- Erfassung als Eingang
- Sachgemäße Einlagerung bzw. Bereitstellung für den Verkauf

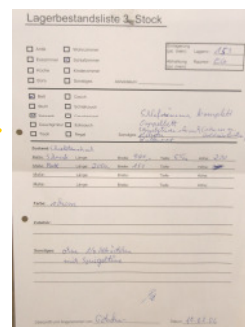


## 2. Supply Chain: Wareneingang

### 1.2 Wareneingang



- Annahme
  - Test (Zustand, Funktionalität)
- Sortierung
  - Verkauf (sauber)
  - Lager
    - Aufbereitung (Reinigung, kleinste Reparaturen)
    - Etikettierung (Lageretikett)
  - **Best Practice:**
    - Lageretiketten/-zettel
  - Entsorgung
    - Rahmenabkommen mit regionalen Verwertern
  - **Neue Ideen:**
    - KGOs als fixer Sperrmüllabholpunkt → Konzept zur Sperrmüllfassung
- Erfassung als Eingang
- Sachgemäße Einlagerung bzw. Bereitstellung für den Verkauf





## 2. Supply Chain: Verkauf

### 1.3 Verkauf

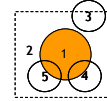
#### ■ Extern (mit Außenwirkung)

##### ■ Präsentation

- Gebäudemanagement (Zustand, Heizbarkeit, Bodenbelag, Geruchsneutralität)
- Dekoration (Simulation von Wohnsituationen, sauber halten, Abteilungen, wechselnde Warenpräsentation)
- Beleuchtung (ausreichend)
- Uniform (einheitliches Erscheinungsbild, Erkennbarkeit der Mitarbeiter)
- Logo
- Etiketten (einheitliche und vollständige Preisauszeichnung, Logo, Ident.-Nummern, Produktangaben)
- Abgrenzung sozialer Aufenthaltsbereich (Food Court)

##### ■ Best Practice:

- Positive Beispiele für Dekoration
- Positive Beispiele für Etikettengestaltung



## 2. Supply Chain: Verkauf

### 1.3 Verkauf

#### ■ Extern (mit Außenwirkung)

##### ■ Beratung

- Verkaufsgespräche (Sprache, Auftreten, Fachwissen)
- Anleitung durch einen ausgebildeten Verkäufer
- Mind. 1-€-Beschäftigter mit entsprechender Eignung



##### ■ Verkauf

- Geeignete Kassen
- Buchhaltung und Warenwirtschaftssystem

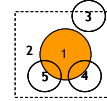
##### ■ Best Practice:

- Warenwirtschaftssystem für Gebrauchtmöbel  
→ ECUS Softwaresystem für Secondhand-Möbelhäuser (Equal-Projekt)

Lagerort	Menge	Preis	Zustand
1-001	Schwarz	4401	Prüfung
1-002	Schwarz	4401	Prüfung
1-003	Schwarz	4401	Prüfung
1-004	Schwarz	4401	Prüfung
1-005	Schwarz	4401	Prüfung
1-006	Schwarz	4401	Prüfung
1-007	Schwarz	4401	Prüfung
1-008	Schwarz	4401	Prüfung
1-009	Schwarz	4401	Prüfung
1-010	Schwarz	4401	Prüfung
1-011	Schwarz	4401	Prüfung
1-012	Schwarz	4401	Prüfung
1-013	Schwarz	4401	Prüfung
1-014	Schwarz	4401	Prüfung

## 2. Supply Chain: Warenausgang

### 1.4 Warenausgang



#### ■ Warenausgang

- geeignete Bereitstellung für den Transport zum Kunden bzw. zur Abholung
  - z.B. Zerlegung der Möbel, Verpackung, Kleinteilebeutel
- Auslieferung (Qualitätssicherung) 
  - Auslieferung
  - Registrierung (Erhalt bestätigen)
  - Ware beim Kunden aufbauen
- Abholung 
  - Registrierung (Erhalt bestätigen)
  - Bereich zur Bereitstellung von Abholware
  - Geeignete Bereitstellungsform zur sofortigen Verladung durch den Kunden



## 2. Überblick: Organisationsstruktur

### I. Basismodule

#### 1. Supply Chain

1.1 Einkauf

1.2 Wareneingang

1.3 Verkauf

1.4 Warenausgang

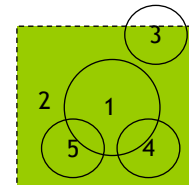
#### 2. Organisationsstruktur

2.1 Geschäftsführung

2.2 Controlling

2.3 Personalführung

2.4 Marketing





- Leitende und unterstützende Funktionen im Gebrauchtmöbelgeschäft
  - **Geschäftsführung:** Koordination, Delegation
  - **Controlling:** Reporting-System, Kostenkontrolle, Umsatzsteuerung
  - **Personalführung:** Arbeitsprozesse, Förderstruktur, Migrationsbewältigung
  - **Marketing:** Beschaffungsmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Vertrieb

## 2. Organisationsstruktur: Geschäftsführung

### 2.1 Geschäftsführung

#### ■ Geschäftsführung


- **Vorhandensein** 
  - Klare Verantwortlichkeit und Präsenz
  - Repräsentation der Unternehmung nach außen
- **Koordination** 
  - Koordinieren aller Basis- und Zusatzaktivitäten
- **Delegation der Aufgaben** (ab einer bestimmten Betriebsgröße)
  - Aufbau eines fest beschäftigten und ständig verfügbaren Mitarbeiterstabes („Kümmerner“)



## 2. Organisationsstruktur: Controlling

### 2.2 Controlling

#### ■ Controlling



- **Reporting-System** (Vorhandensein)
  - Die Situation in den einzelnen Geschäftsbereichen muss zeitnah bekannt sein
- **Kostenkontrolle** 
  - Deckungsbeitragsrechnung
  - Zeitnahe Daten erforderlich, da die Waren eine individuelle Wertigkeit haben und Preisniveaus innerhalb bestimmter Grenzen variabel sind
- **Umsatzkontrolle** → für die einzelnen Module
- **Förderstruktur** (finanziell) → Ausnutzen sämtlicher Fördermittel



## 2. Organisationsstruktur: Personalführung

### 2.3 Personalführung

#### ■ Personalführung

- Tätigkeiten zuweisen 
  - Geeignete Tätigkeiten für die unterschiedlichen Persönlichkeiten
  - Akquisition von geeignetem Personal soweit möglich
- Förderstruktur (personell)
  - Geeignete Zusammensetzung des Personals zur optimalen Nutzung von Förderangeboten (Finanzierungs-Mix) 
- Einarbeitung / Migration bewältigen
  - Menschen befähigen, die ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen
  - Weitergabe von Wissen sicherstellen
  - Ideal: Überschneidungszeiten in den einzelnen Funktionen



## 2. Organisationsstruktur: Marketing

### 2.4 Marketing

#### ■ Marketing

- Beschaffungsmarketing
  - Akquisition von Gebrauchtmöbeln
  - Information der Bürger über regionale und überregionale Kanäle  
→ Zusammenarbeit mit den Kommunen (z.B. Sperrmülltelefon)
- Öffentlichkeitsarbeit
  - Events, um für die eigene Sache zu werben
- **Best Practice:**
  - Imbisswagen auf dem Flohmarkt
  - Infostände bei Veranstaltungen mit sozialem Fokus



## 2. Organisationsstruktur: Marketing

### 2.4 Marketing

#### ■ Marketing

##### ■ Vertrieb / Absatz

- Steigerung des Absatzes von Gebrauchtmöbeln
- Marktbeobachtung
- Problematik: Werbeverbot von Zweckbetrieben → Lösung: Bekanntmachungen!



##### ■ **Best Practice:**

- Hinweise in Gemeindeblättern, Pfarrbriefen, Aushänge etc.
- Bücherangebot als Schlüsselaktivität (Laufkundschaft)
- Events, z.B. Vorleseevent, Auktionen für bestimmte Möbel bzw. Möbelgruppen
- Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Vereinen, z.B. Lions Club
- Gute Broschüre und Internetpräsenz

##### ■ **Neue Ideen:**

- Radio - Gewinnspiel („Meine Bude mit 500 € einrichten“)
- Qualitätsorientierter Dachverband als zweite Säule des Marketings
- Patenschaften mit Firmen, Gemeinschaftswerbung für den Partner und die KGO

## 2. Add-ons

### II. Add-on

#### 3. Beschäftigungs-Add-on

3.1 case management

3.2 Qualifikation

3.3 allg. Weiterbildung

#### 4. Geschäftsfeld-Add-on

4.1 Aufwertung

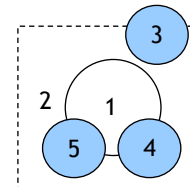
4.2 Export

#### 5. Alternative Beschäftigungsfelder

5.1 Wohnungsräumung

5.2 Umzugservice

5.3 Wareneinkauf



#### ■ Erweiterungen des Kerngeschäfts

- Differenzierungsmerkmale
- Expansion auf alternativen Absatzmärkte
- Verbesserung des Serviceangebots für Mitarbeiter und Kunden
- Erschließung weiterer Finanzierungsquellen

## 2. Überblick: Beschäftigungs-Add-on

### II. Add-on

#### 3. Beschäftigungs-Add-on

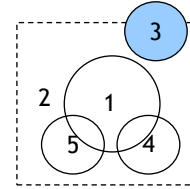
- 3.1 case management
- 3.2 Qualifikation
- 3.3 allg. Weiterbildung

#### 4. Geschäftsfeld-Add-on

- 4.1 Aufwertung
- 4.2 Export

#### 5. Alternative Beschäftigungsfelder

- 5.1 Wohnungsräumung
- 5.2 Umzugsservice
- 5.3 Wareneinkauf

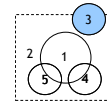


- Angebot beschäftigungsbezogener Dienstleistungen
  - Mitarbeiterförderung im Rahmen der Personalführung (Case Management)
  - Befähigung der Mitarbeiter für ihre Arbeit im Unternehmen
  - Weiterentwicklung der Mitarbeiter
  - Motivation der Mitarbeiter

## 2. Beschäftigungs-Add-on: case management

### 3.1 case management

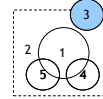
- „Ganzheitliche Förderung“ / Unterstützungsmanagement
- Beratung zur Bewältigung von privaten Problemsituationen
  - Scheidungsberatung
  - Entschuldung
  - Selbsthilfegruppen
- Zentrale Vermittlung von Hilfsangeboten
- Unterstützung bei Behördengängen und Anträgen
  - **Best Practice:**
    - Unterstützung der Mitarbeiter bei der Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt durch entsprechendes Personal



## 2. Beschäftigungs-Add-on: Qualifikation

### 3.2 Qualifikation

- Liefert ein direkt im Betrieb einsetzbares Resultat
- Handling mit Möbeln
- Handwerkliche Fertigkeiten
- Beratung und Verkauf
- Soft skills im Team



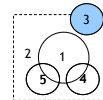
■ **Best Practice:**

- Handwerkliche Schulung der Mitarbeiter in Möbelauf- bzw. -abbau (z.B. Pack mer`s)
- Schulung über Verhaltensregeln beim Kunden und im Betrieb

## 2. Beschäftigungs-Add-on: allg. Weiterbildung

### 3.3 allg. Weiterbildung

- Zusätzliche Bildungsangebote neben dem eigentlichen Unternehmenszweck
- Verbesserung der beruflichen Chancen der Teilnehmer einer Maßnahme
- Zusatzangebote erhöhen die Attraktivität der Einrichtung auch im Hinblick auf die Zuteilung von Fördergeldern



■ **Best Practice:**

- PC-Kurse
- Bewerbungstraining
- Soft Skill-Training



## 2. Überblick: Geschäftsfeld-Add-on

### II. Add-on

#### 3. Beschäftigungs-Add-on

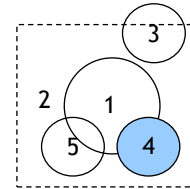
- 3.1 case management
- 3.2 Qualifikation
- 3.3 allg. Weiterbildung

#### 4. Geschäftsfeld-Add-on

- 4.1 Aufwertung
- 4.2 Export

#### 5. Alternative Beschäftigungsfelder

- 5.1 Wohnungsräumung
- 5.2 Umzugsservice
- 5.3 Wareneinkauf

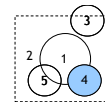


- Aufwertung der Gebrauchtmöbel durch
  - handwerkliche Aufarbeitung
  - künstlerische Umgestaltung
- Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte
  - Partner im Ausland

## 2. Geschäftsfeld-Add-on: Aufwertung

### 4.1 Aufwertung

- Die Aktivitäten in diesem Modul führen zu einer Wert- bzw. Attraktivitätssteigerung der einzelnen Stücke
- Aufarbeitung (handwerklich)
  - Originalzustand des Möbels wieder herstellen
  - Gebrauchsspuren beseitigen bzw. kaschieren
- Umgestaltung
  - künstlerische Umgestaltung der Gebrauchtmöbel
- **Best Practice:**
  - als Qualifikation im Bereich einer Malerausbildung
  - als kunsttherapeutisches Material (evtl. Zusammenarbeit mit anderen Organisationen)
- **Neue Ideen:**
  - Projekte und Events mit der Kunstzweigen der FH bzw. FOS
  - Versteigerungen für einen „Guten Zweck“ → Unterstützung der KGOs





## 2. Geschäftsfeld-Add-on: Export

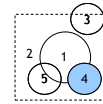
### 4.2 Export

#### ■ Exportbeziehungen

- Aufnahme von Kontakten in potentielle Zielländer (z. B. Rumänien, Tschechien, Polen, Ungarn, Ukraine, etc.)
- Ausbau der bestehenden unregelmäßigen Geschäftsbeziehungen zu einer Partnerschaft
- Evtl. Berücksichtigung von Bedarfsstrukturen in den einzelnen Zielländern

#### ■ *Neue Ideen:*

- Zusammenschluss mehrerer KGOs zu einem zentralen Sammelpunkt
- Eröffnung einer Zweigstelle im Ausland



## 2. Überblick: Alternative Beschäftigungsfelder

### II. Add-on

#### 3. Beschäftigungs-Add-on

3.1 case management

3.2 Qualifikation

3.3 allg. Weiterbildung

#### 4. Geschäftsfeld-Add-on

4.1 Aufwertung

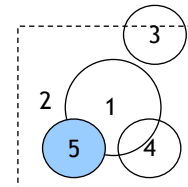
4.2 Export

#### 5. Alternative Beschäftigungsfelder

5.1 Wohnungsräumung

5.2 Umzugservice

5.3 Warenzukauf

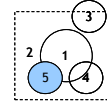


#### ■ Stabilität durch weitere Geschäftsfelder

- Erweiterung des Kerngeschäfts um verwandte Beschäftigungsfelder
- Bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen
- Glättung von Schwankungen im Kerngeschäft

## 2. Alternative Beschäftigungsfelder: Wohnungsräumung

### 5.1 Wohnungsräumung

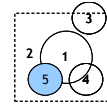


- **Klassische Wohnungsauflösung**
  - Möglichkeit zur Akquisition von Gebrauchtmöbeln
  - **Best Practice:**
    - Image als Differenzierungsmerkmal
    - Gleiche Leistung wie konventionelle Anbieter + Zusatznutzen des sozialen Dienstes
  - **Neue Ideen:**
    - Weiterverkauf von Büroeinrichtungen gegen Provision (inkl. Reinigung und Transport der vermittelten Büroeinrichtungen)
- **Beseitigung von einzelnen Möbeln**



## 2. Alternative Beschäftigungsfelder: Umzugsservice

### 5.2 Umzugsservice

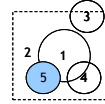


- Kombination aus den Modulen Wohnungsräumung, An- und Auslieferung
- Zielgruppen:
  - Umzüge von alten Menschen in Betreuungseinrichtungen
  - Umzüge für Bedürftige
- Differenzierungsmerkmal: Service aus einer Hand von einer „sozialen Einrichtung“ → Vorschussvertrauen
  - **Best Practice:**
    - Umzugsservice in Garmisch



## 2. Alternative Beschäftigungsfelder: Wareneinkauf

### 5.3 Wareneinkauf

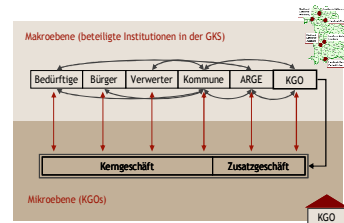


- Zukauf von Reklamationsware
  - Rücklieferungen aus Möbelhäusern (z.B. Ware mit beschädigter Verpackung, Mängelstücke)
  - Ausstellungsware
    - KGO baut die Ausstellung auf und demontiert sie wieder und erhält im Gegenzug kostenlos die demontierten Möbel
    - Zusatznutzen für das Möbelhaus: Imagegewinn durch soziales Engagement
- Zukauf von weißer Neuware
  - Sortimentskomplementierung
    - Waschmaschinen, E-Herde, Kühlschränke, Spülmaschinen
    - Kostengünstige no name-Produkte
    - Eine Ausführung je Typ
    - Erhöhung der Verkaufszahlen



## 2. Hindernisse der Wiederverwendung - Grundlage für das Soll-Konzept

- In den Gebietskörperschaften (Makroebene)
  - fehlendes Bewusstsein der Möglichkeit Möbel wiederzuverwenden
  - lange Reaktionszeiten der KGOs
  - viele kleine Einrichtungen in einer Gebietskörperschaft
  - schwache Stellung der Wiederverwendungsbetriebe gegenüber den anderen Akteuren der Entsorgungswirtschaft
- In den Wiederverwendungsbetrieben (Mikroebene)
  - Schwachstellen im Geschäftsprozess
  - zu gering ausgeprägte Marketingstrukturen
  - „Konkurrenz“ der KGOs



## 2. Ergebnisse der Ist-Analyse

### ■ Verwertung

- heterogene und stark regional angepasste jedoch effiziente Entsorgungsprozesse
- unterschiedliches Maß der Unterstützung von Wiederverwendung
- Prozessanpassungen bieten weitere Potentiale
- Effizienz durch marktwirtschaftliche Mechanismen bei der Verwertung der Massenfraktionen

### ■ Verwendung

- weitgehend homogener regional angepasster Prozess
- unterschiedlicher Grad der Professionalisierung des Geschäftsprozesses
- Potential liegt in der Professionalisierung der Prozesse und der Nutzung von Best Practice-Anregungen.

## Gliederung

1. Projektbeschreibung
2. Ist-Analyse
3. Soll-Konzept und Potentialanalysen
  - Ziele des Soll-Konzepts und der Potentialanalysen
  - Potentialermittlung in den KGOs
  - Potentiale in den einzelnen GKS
  - Augsburger Modell
  - Mögliche Kooperationsmodelle
  - Handlungsempfehlungen
4. Marketingkonzept
5. Implementierung des Marketingkonzeptes
6. Zusammenfassung und Ausblick

### 3. Ziele des Soll-Konzepts und der Potentialanalysen

- Aufdeckung des maximal erreichbaren Wiederverwendungsgrades
- Ermittlung des Grades der Potentialabschöpfung in den beteiligten Gebietskörperschaften
- Erstellung eines Konzeptes zur Anpassung der Entsorgungsstruktur, welches die Wiederverwendung besser unterstützt
- Darstellung des Geschäftsprozesses der KGOs unter Einbeziehung der Best Practice-Beispiele

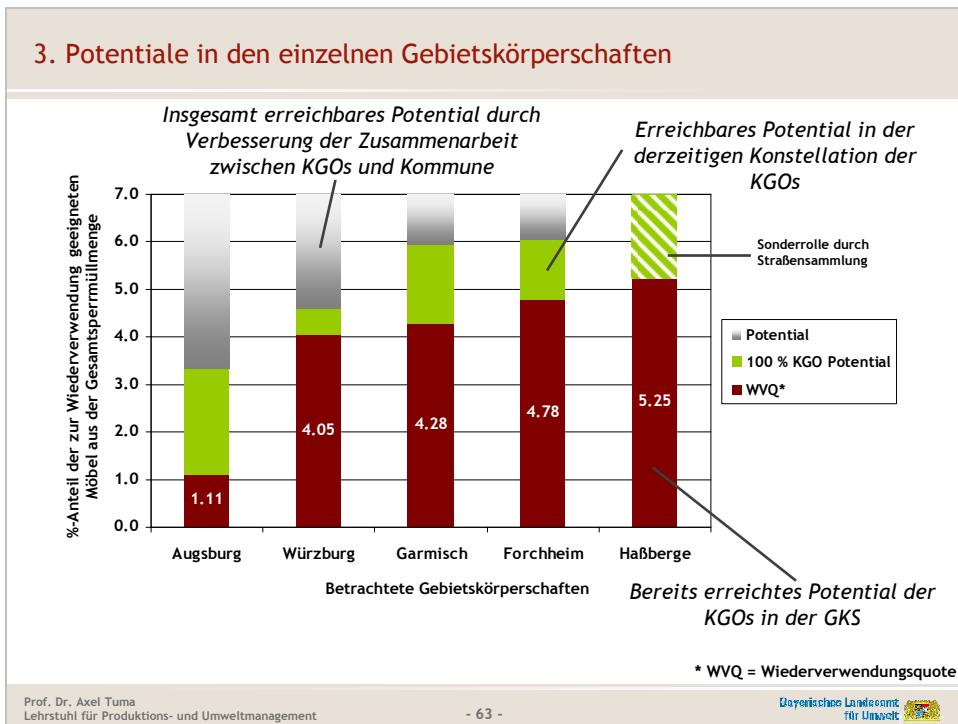


Detaillierte Ansatzpunkte für die Erhöhung der Wiederverwendungsquote für Gebrauchtmobilien

### 3. Potentialermittlung in den KGOs

Ermittlung der Potentiale für alle KGOs aufgrund des gesammelten Datenmaterials mit Hilfe eines selbst entwickelten Excel Tools

Modullandkarte			Potentialeinschätzung der beteiligten KGO's															
% Add on			11,975%															
			Stadt Augsburg															
Modul:	Tätigkeiten	beinhaltet:	k.o.k.	Potential	KGO A	KGO B	KGO C	KGO D	KGO E	KGO F	KGO G	KGO H	KGO I	KGO J	KGO K	KGO L	KGO M	
Supply Chain			Potentialanteil Supply Chain: 70%		erreicht: Summe		erreicht: Summe		erreicht: Summe		erreicht: Summe		erreicht: Summe		erreicht: Summe		erreicht: Summe	
Einkauf	Begutachtung	(inkl. Wartezeit)	nein	30%	50%	15%	50%	15%	25%	8%	25%	8%	25%	8%	25%	8%	25%	8%
	Abholung und Demontage	(geeignete Fahrzeuge und Transportmittel)	ja	45%	75%	34%	50%	23%	50%	23%	100%	45%	100%	45%	100%	45%	100%	45%
	Anlieferung		nein	20%	75%	15%	75%	15%	75%	15%	50%	10%	50%	10%	50%	10%	50%	10%
	A. Reklamationsware		nein	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			Zs	100%	Zs	64%	Zs	53%	Zs	45%	Zs	63%	Zs	45%	Zs	63%	Zs	63%
Wareneingang			Anteil am Gruppenpotential		20%		20%		20%		20%		20%		20%		20%	
	Annahme	Test (Zustand, Funktionalität)	ja	25%	50%	13%	50%	13%	25%	6%	25%	6%	25%	6%	25%	6%	25%	6%
		Verkauf (sauber) oder Lager	ja	5%	50%	3%	50%	3%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%
	Sortierung	Aufbereitung (Reinigung, kleinste Reparaturen)	ja	30%	50%	15%	50%	15%	25%	8%	50%	15%	50%	15%	50%	15%	50%	15%
		Entsorgung	nein	5%	100%	5%	100%	5%	75%	4%	100%	5%	100%	5%	100%	5%	100%	5%
	sachgemäße Einlagerung		ja	25%	75%	10%	50%	13%	25%	8%	50%	8%	50%	8%	50%	8%	50%	8%
	G. Aufwertung	aufarbeiten (funktional)	nein	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		umgestalten (Kunst)	nein	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
			Zs	100%	Zs	54%	Zs	49%	Zs	25%	Zs	25%	Zs	25%	Zs	25%	Zs	25%
Verkauf			Anteil am Gruppenpotential		60%		60%		60%		60%		60%		60%		60%	
	intern	Lager(-umschlag) sichern	ja	10%	25%	3%	50%	5%	25%	3%	25%	3%	25%	3%	25%	3%	25%	3%
	extern (mit Außenwirkung)	Verkaufsräum(-umschlag) sichern	nein	10%	0%	0%	25%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
		Gebäude-Management	nein	5%	25%	1%	50%	3%	25%	1%	50%	1%	50%	1%	50%	1%	50%	1%
		Dekoration	nein	10%	25%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Beleuchtung	nein	3%	75%	2%	75%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%
		Uniform	nein	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		Logo	nein	3%	0%	0%	50%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%	50%	2%
		Etiketten	nein	4%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%
		geeignete Integration des soz. Bereichs	nein	5%	0%	0%	100%	5%	25%	1%	100%	5%	25%	1%	100%	5%	25%	
	Beratung	entspr. Qualifikation (Verkäufer)	nein	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		evtl. Arbeitssuchender mit entspr. Ausbildung	ja	5%	50%	3%	50%	3%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%	25%	1%
		geeignete Kassen	nein	5%	0%	0%	100%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Verkauf	Buchhaltung und																



### 3. Erhöhung der Wiederverwendungsquote - Augsburger Modell



### 3. Augsburger Modell - Idee des „frühen Zugriffs“

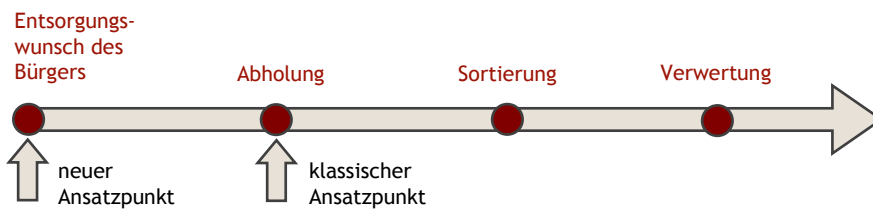
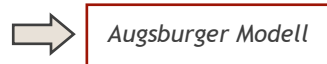
- Die **Prozesse der Entsorgungsbetriebe** sind in den einzelnen Kommunen **sehr unterschiedlich** geregelt.
- Grundsätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass die Möbel im Idealfall bereits **vor der Demontage fachmännisch begutachtet und gegebenenfalls der Wiederverwendung zugeführt** werden sollen. Dies schützt vor Qualitätsverlusten durch nicht sachgemäßen Abbau.
- Stehen die Möbel erst zur Abholung durch die Entsorgungsbetriebe auf der Straße, sind sie nur noch in **Ausnahmefällen zur Wiederverwendung** geeignet. (Nichtfachmännischer Abbau, Witterungseinflüsse)
- Die Idee des „frühen Zugriffs“ muss in den (regional angepassten) **Entsorgungsprozess eingepasst werden.**
- Für diese Idee wurde ein beispielhaftes **Konzept für den Entsorgungsprozess der Stadt Augsburg** ausgearbeitet.



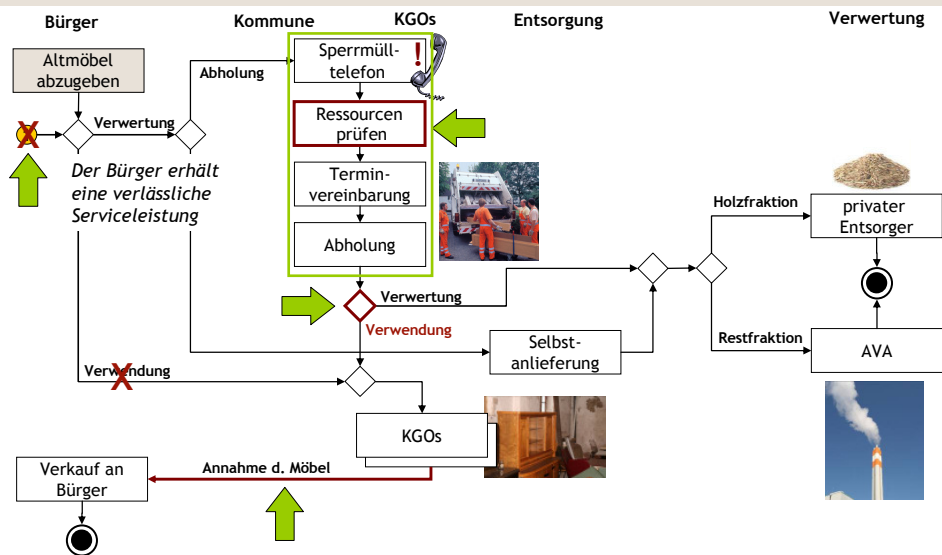
### 3. Augsburger Modell

■ Makroebene

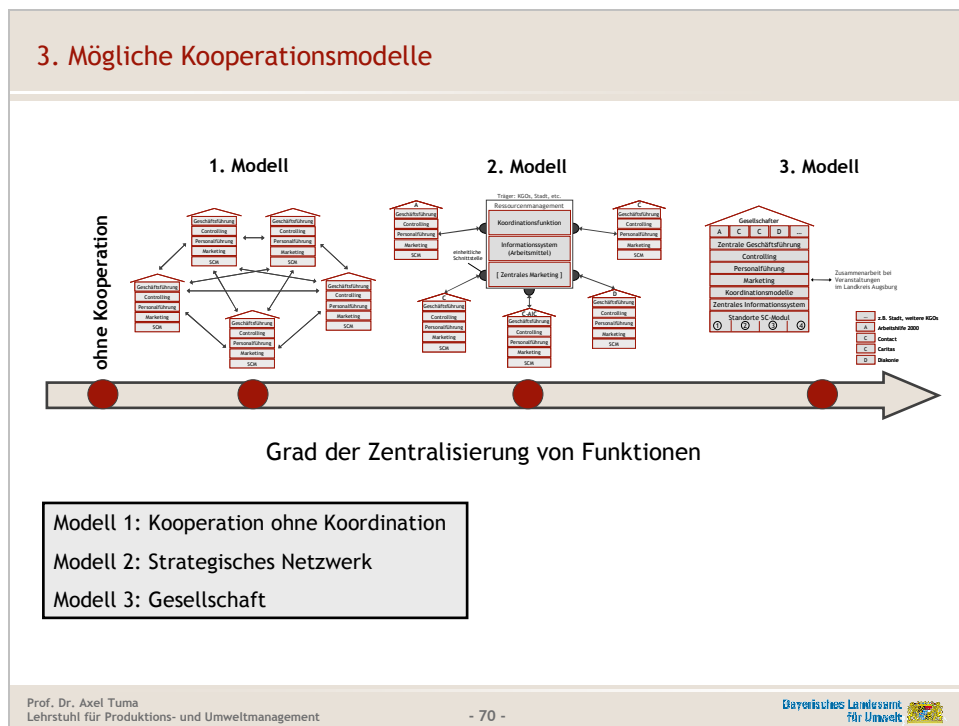
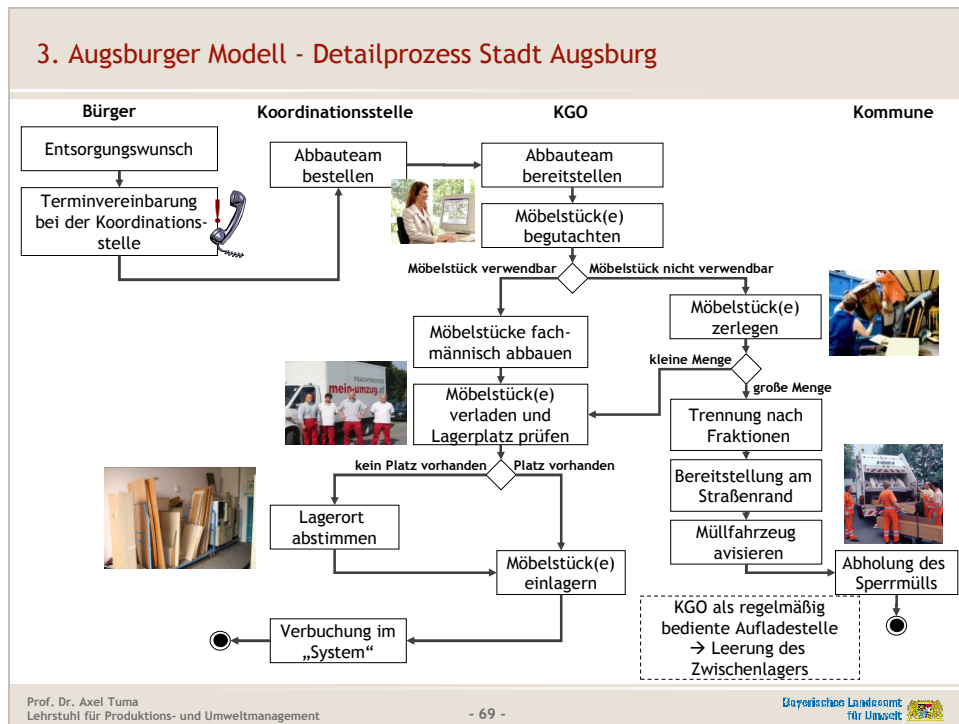
- Anpassung des Entsorgungsprozesses
- Früheres Eingreifen in den Entsorgungsprozess notwendig
- Einbindung der KGO in den Entsorgungsprozess
- Anpassung des Grundmodells auf die regionalen Gegebenheiten



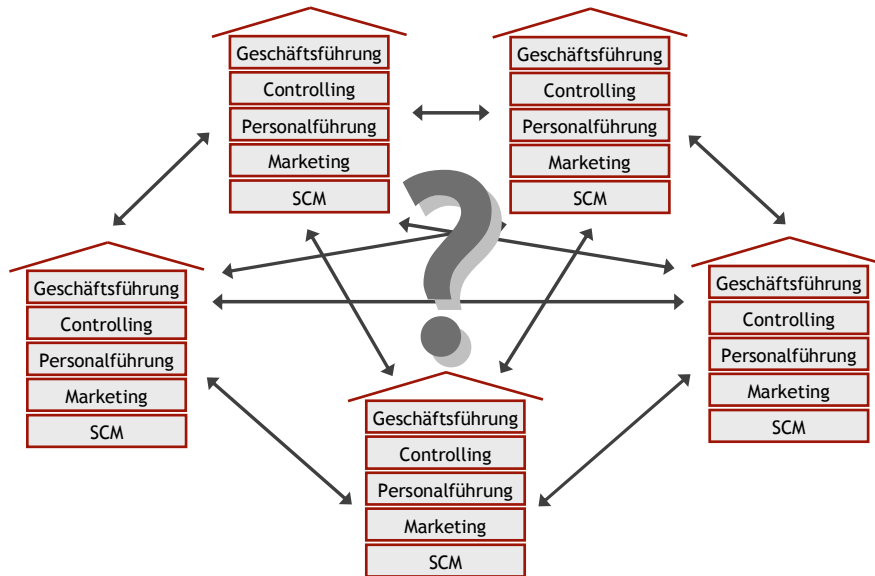
### 3. Augsburger Modell angewendet auf die Stadt Augsburg



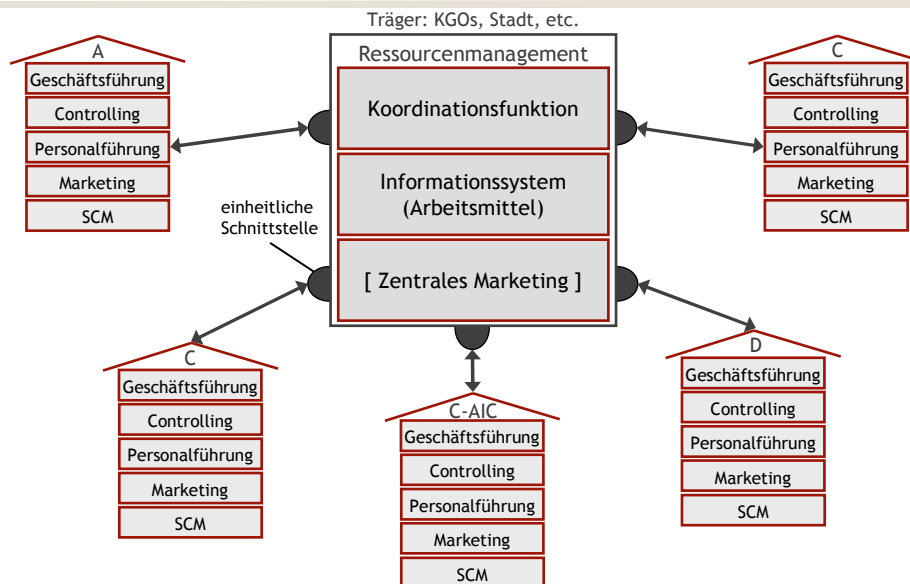




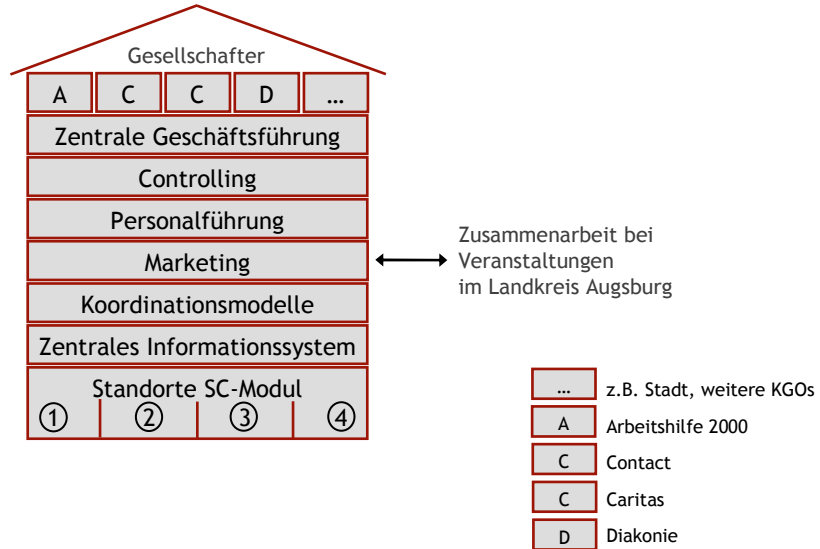
### 3. Modell 1: Kooperation ohne Koordination



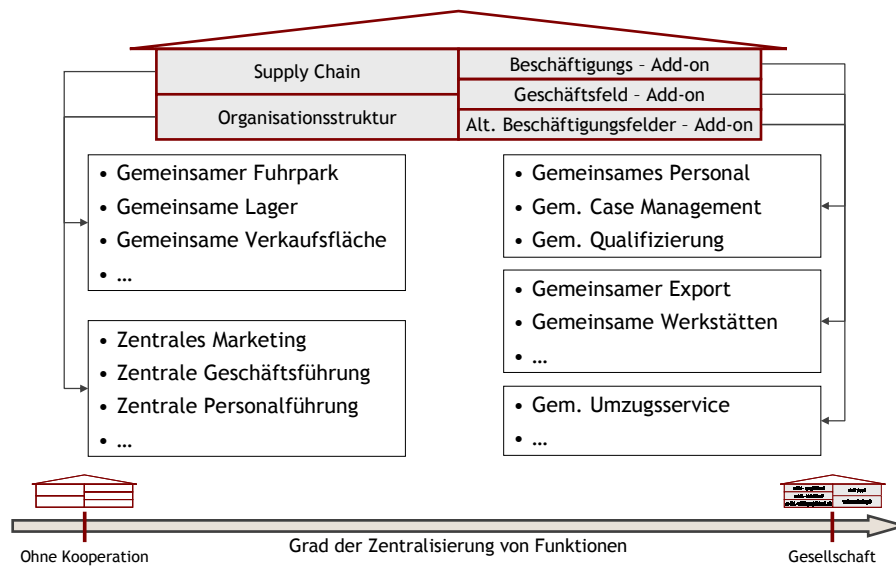
### 3. Modell 2: Strategisches Netzwerk



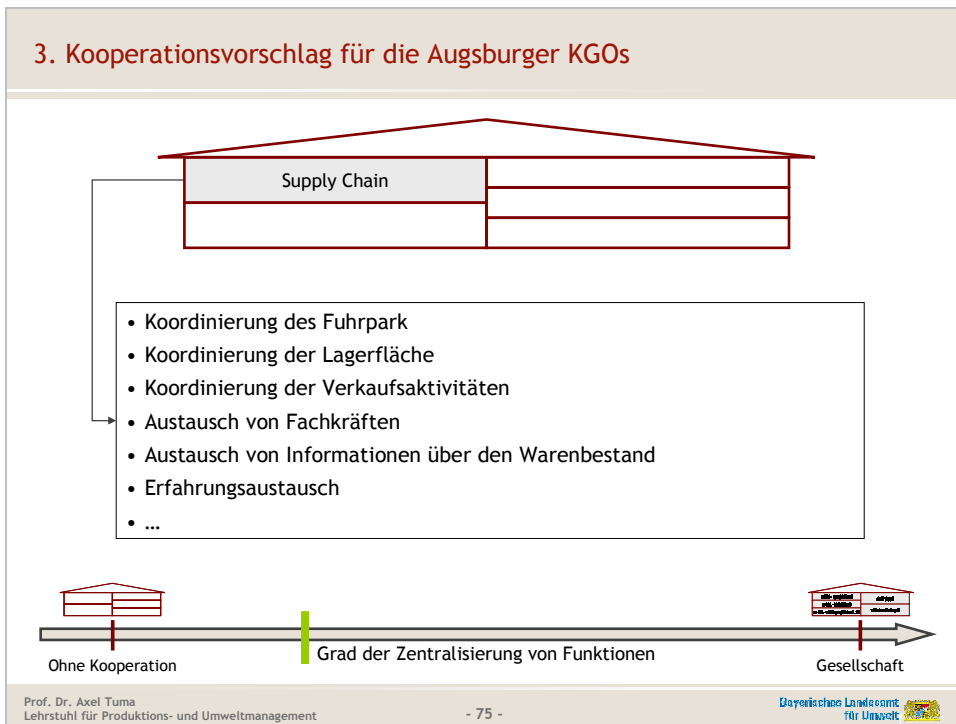
### 3. Modell 3: Gesellschaft



### 3. Kooperationsmöglichkeiten in den Modulen der Modullandkarte



### 3. Kooperationsvorschlag für die Augsburgger KGOs



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Basismodule

#### I. Basismodule

##### 1. Supply Chain

1.1 Einkauf

1.2 Wareneingang

1.3 Verkauf

1.4 Warenausgang

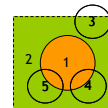
##### 2. Organisationsstruktur

2.1 Geschäftsführung

2.2 Controlling

2.3 Personalführung

2.4 Marketing



#### ■ Basismodule sind Pflicht

- Alle Basismodule sind zur Erreichung der Geschäftsziele zwingend notwendig.
- Erst bei einem gut funktionierenden Kerngeschäft vervollständigen die Add-ons die Tätigkeit optimal.
- Die Beherrschung des Basismoduls ermöglicht eine Potentialabschöpfung von etwa 85%.

### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

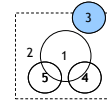
#### 3.1 case management

■ **Begünstigende Faktoren:**

- ALQ ↑
- ALG II-Empfänger ↑
- Bevölkerungsdichte (kein Flächenlandkreis) ↑
- Betriebsgröße ↑
- Angebot an Hilfseinrichtungen in der GKS ↑

■ **Eignungsgrad:**

- städtisch: **hoch**
- stadtnah: **mittel**
- ländlich: **niedrig**

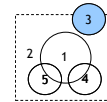


### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

#### 3.2 Qualifikation

■ **Begünstigende Faktoren:**

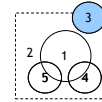
- entsprechendes Anleitungspersonal vorhanden
- Erfahrung in der Arbeit mit sozialen Problemgruppen (soft skills)
- handwerkliche Fertigkeiten bei vorhandener Aufbereitung (Add-on!)
- Betriebsgröße: mittel bis groß  
→ funktionale Arbeitsteilung:  
Generalisten ↔ Spezialisten



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

#### 3.3 allg. Weiterbildung

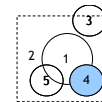
- **Begünstigende Faktoren:**
  - Bedarf der Fähigkeit in der GKS
  - Betriebsgröße: mittel bis groß
  - ALQ **↑**
  - Einkommensniveau in der GKS **↓**
  - Ausbildungspersonal beschaffbar
  - entsprechende Räumlichkeiten
  
- **Eignungsgrad:**
  - städtisch: **hoch**
  - stadtnah: **niedrig**
  - ländlich: **niedrig**



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

#### 4.1 Aufwertung

- **Begünstigende Faktoren:**
  - Markt für aufgewertete Möbel vorhanden
  - Durchschnittseinkommen: mittel bis hoch
  - studentische Szene
  - „kreative Köpfe“ beschaffbar (dauerhaft/Aktion)
  - entsprechende Räumlichkeiten
  - ausreichendes Kapital vorhanden
  
- **Eignungsgrad:**
  - städtisch: **hoch**
  - stadtnah: **niedrig**
  - ländlich: **mittel**



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

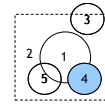
#### 4.2 Export

■ **Begünstigende Faktoren:**

- topographische Nähe zur Absatzregion
- Lagerfläche zur Aufbewahrung
- Bereitschaft und Fähigkeit zum Aufbau einer internationalen Geschäftsbeziehung
- Kenntnisse des Zielmarktes

■ **Eignungsgrad:**

- städtisch: **hoch**
- stadtnah: **hoch**
- ländlich: **hoch**



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

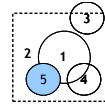
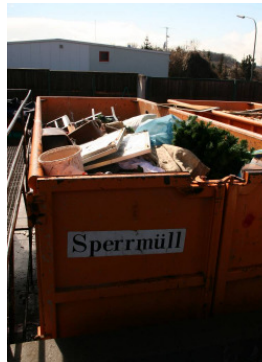
#### 5.1 Wohnungsräumung

■ **Begünstigende Faktoren:**

- geeignete Fahrzeuge
- geeignetes Personal
- gute Beziehungen zu den Entsorgern

■ **Eignungsgrad:**

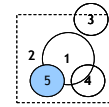
- städtisch: **hoch**
- stadtnah: **hoch**
- ländlich: **hoch**



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

#### 5.2 Umzugsservice

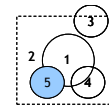
- **Begünstigende Faktoren:**
  - Durchschnittsalter in der Gebietskörperschaft ↑
  - ALQ ↑
  - ALG II-Empfänger ↑
  - geeignete Transportmittel
  - geeignete Personalanleitung
  - positives Image
  
- **Eignungsgrad:**
  - städtisch: **hoch**
  - stadtnah: **hoch**
  - ländlich: **hoch**



### 3. Handlungsempfehlungen Verwendung - Add-ons

#### 5.3 Wareneinkauf

- **Begünstigende Faktoren:**
  - Bereitschaft und Fähigkeit zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen zum Handel
  - Betriebsgröße: mittel bis groß (→ Kapitalbindung)
  - Lagerfläche
  - Absatzmarkt (z.B. Umsatz an Küchen)
  - entsprechende Kundengruppen
  
- **Eignungsgrad:**
  - städtisch: **hoch**
  - stadtnah: **mittel**
  - ländlich: **niedrig**





## Gliederung

1. Projektbeschreibung
2. Ist-Analyse
3. Soll-Konzept und Potentialanalysen
4. Marketingkonzept
  - Kooperationsbereitschaft der Augsburger KGOs
  - Zuordnung der Vorschläge zur Modullandkarte
  - Potentielle Kooperationsfelder
  - Geeignete Kooperationsbasis: Dachverband
  - Idee: Qualitätsorientierter Dachverband
  - Kooperationskonzept der KGOs
  - Definition Dachverband
5. Implementierung des Marketingkonzeptes
6. Zusammenfassung und Ausblick

## 4. Kooperationsbereitschaft der Augsburger KGOs

Arbeitshilfe 2000 e.V.	Caritasverband für die Stadt Augsburg e.V.	Contact in Augsburg e.V.	WuDis gGmbH
Programm zur Qualifikation der 1€-Kräfte	Caritas-Homepage als zentraler Internetauftritt	Gründung eines Dachverbandes mit eigenem Logo, Qualitätsrichtlinien, und Öffentlichkeitsauftritt	Zentrale Darstellung Warenbestand
Gemeinsame Werbung/ Öffentlichkeitsarbeit	Caritas-Schulungen; Öffnung für andere Träger gegen Gebühr	Regelmäßige Zusammenkünfte zum Informationsaustausch	Zentrale Warenpräsentation
Absprache von Schwerpunkten im Verkauf und bei Dienstleistungen	Zusammenarbeit in der Partnerschaft mit ausländischen Gebraucht-möbelhändlern	Gemeinsamer Verkaufstag und Förderung der Partnerläden	Gemeinsamer Export
Austausch von Kapazitäten *	Austausch von Fachleuten gegen Entgelt (Elektriker)	Gemeinsame Anschaffung und Nutzung von Hilfsmitteln	Austausch von Transportkapazitäten *
		Austausch von Arbeitskräften	Regelmäßiger Erfahrungsaustausch
		1 x jährlich Workshop	
		Gemeinsame Schuldnerberatung	

\* (Probleme bei Versicherungs-/Kosten- und Haftungsfragen)

#### 4. Zuordnung der Vorschläge zur Modullandkarte

Vorschlag	Arbeits- hilfe	Caritas	Contact	Diakonie	Modul
Programm zur Qualifikation der 1€-Kräfte	x				3.2
Gemeinsame Werbung/ Öffentlichkeitsarbeit	x				2.4
Absprache von Schwerpunkten im Verkauf und bei Dienstleistungen	x				2.1
Austausch von Kapazitäten *	x				1.1-1.4
Caritas-Homepage als zentraler Internetauftritt		x			2.4
Caritas-Schulungen; Öffnung für andere Träger gegen Gebühr		x			3.2
Zusammenarbeit in der Partnerschaft mit ausländischen Gebrauchtmöbelhändlern		x			4.2
Austausch von Fachleuten gegen Entgelt (Elektriker)		x			4.1
Gründung eines Dachverbandes mit eigenem Logo, Qualitätsrichtlinien, und Öffentlichkeitsauftritt			x		1-2
Regelmäßige Zusammenkünfte zum Informationsaustausch			x		2.1
Gemeinsamer Verkaufstag und Förderung der Partnerläden			x		2.4
Gemeinsame Anschaffung und Nutzung von Hilfsmitteln			x		1.1-1.4
Austausch von Arbeitskräften			x		(1)
1 x jährlich Workshop			x		2.1
Gemeinsame Schuldnerberatung			x		3.1
Zentrale Darstellung Warenbestand				x	1.3
Zentrale Warenpräsentation				x	1.3
Gemeinsamer Export				x	4.2
Austausch von Transportkapazitäten *				x	1.1
Regelmäßiger Erfahrungsaustausch				x	2.1

#### 4. Potentielle Kooperationsfelder

Modul der Modullandkarte	Arbeits- hilfe	Caritas	Contact	Diakonie
<b>1. Supply Chain</b>				
1.1 Einkauf	x		x	x
1.2 Wareneingang	x		x	
1.3 Verkauf	x		x	x
1.4 Warenausgang	x		x	
<b>2. Organisationsstruktur</b>				
2.1 Geschäftsführung	x		x	
2.2 Controlling			x	
2.3 Personalführung			x	
2.4 Marketing	x	x	x	x
<b>3. Beschäftigungs-Add-on</b>				
3.1 Case Management			x	
3.2 Qualifikation	x	x		
3.3 allg. Weiterbildung				
<b>4. Geschäftsfeld-Add-on</b>				
4.1 Aufwertung		x		
4.2 Export		x		x
<b>5. Alternative Beschäftigungsfelder</b>				
5.1 Wohnungsräumungen				
5.2 Umzugsservice				
5.3 Warenzukauf				

potentielles Kooperationsfeld

schwaches Kooperationsfeld

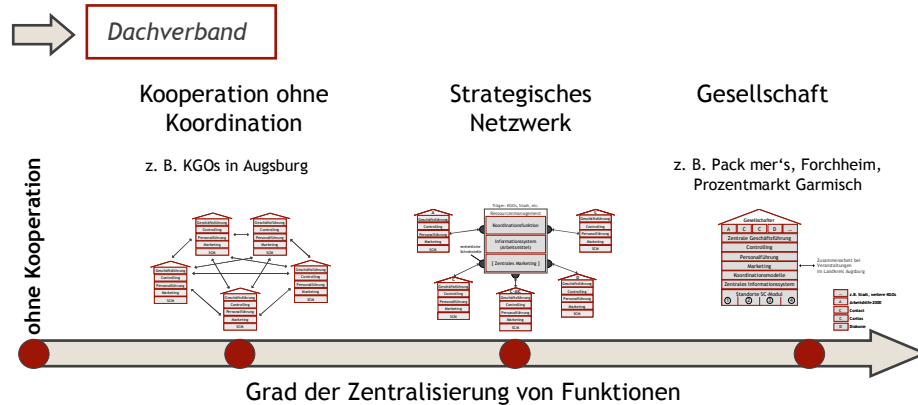
→ Kooperationsbasis  
Marketingkonzept

↓  
positive Auswirkungen  
auf alle anderen Teile  
der Modullandkarte



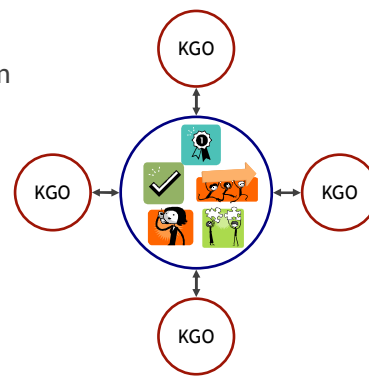
#### 4. Geeignete Kooperationsbasis - Dachverband

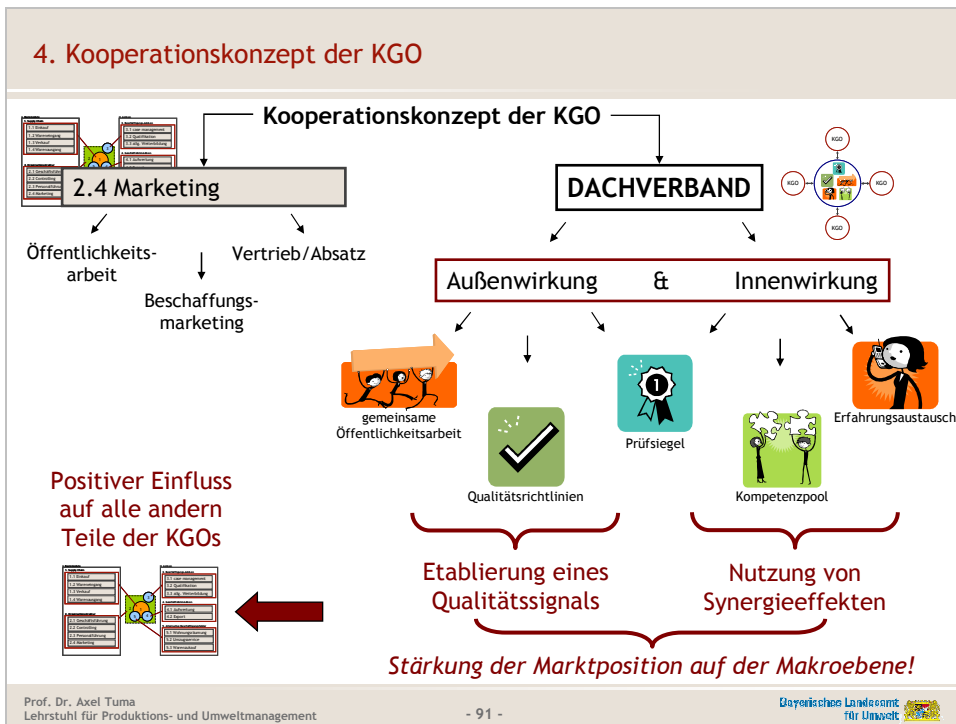
- Kooperation
  - Aufzeigen der möglichen Kooperationsformen
  - Stärkung der KGOs gegenüber den anderen Akteuren der Makroebene
  - Nutzung der Synergieeffekte durch Zusammenarbeit



#### 4. Idee: Qualitätsorientierter Dachverband

- Leitidee: Partnerschaft statt Konkurrenz
- Organisation thematisch und regional zusammengehöriger Unterorganisationen (KGOs)
  - Gemeinnützige Unternehmen, die sich u. a. mit Gebrauchsgütern beschäftigen.
- Ziele:
  - Außenwirkung: Etablierung eines Qualitätssignals
  - Innenwirkung: Nutzung von Synergieeffekten





### 4. Definition Dachverband

- Ein **Dachverband** oder eine **Dachorganisation** ist eine Verwaltungsorganisation, die mehrere **thematisch oder regional zusammengehörige Unterorganisationen** (Vereine oder Verbände) bündelt.
- Dabei beschränkt sich die Dachorganisation in ihrer **Außenwirkung** (sofern sie überhaupt eine solche entfaltet) meist darauf, allgemeine Ziele der Unterorganisationen summarisch in der Öffentlichkeit zu vertreten. Sie dient der **besseren Verfolgung gemeinsamer Anliegen** (→ **Etablierung eines Qualitätssignals**). Das können z. B. die internationale oder interdisziplinäre Kooperation mit anderen Organisationen sein, die bessere Ausbildung der Mitglieder, die Abhaltung von Kongressen usw.
- Nach **innen** besteht ihre Aufgabe normalerweise darin, die **spezifischen Interessen der Unterorganisationen möglichst gut zu harmonisieren** (→ **Nutzung von Synergieeffekten**), um ein geschlossenes Bild und damit verstärkte Wirkung in der Öffentlichkeit zu erzielen.
- **Rechtsgrundlage:** §§ 21 bis 79 BGB, Vereine

## Gliederung

1. Projektbeschreibung
2. Ist-Analyse
3. Soll-Konzept und Potentialanalysen
4. Marketingkonzept
5. Implementierung des Marketingkonzeptes
  - Qualitätsrichtlinien
  - Qualitätsrichtlinien und Qualitätssiegel
  - Dachverbandsstruktur
  - Kontrollstruktur Qualitätsrichtlinien
  - Mitgliedsbeiträge
  - Arbeitsmittel
6. Zusammenfassung und Ausblick

## 5. Dachverband - Qualitätsrichtlinien

### I. Basismodule

#### 1. Supply Chain

1.1 Einkauf

1.2 Wareneingang

1.3 Verkauf

1.4 Warenausgang

#### 2. Organisationsstruktur

2.1 Geschäftsführung

2.2 Controlling

2.3 Personalführung

2.4 Marketing

- Qualitätsrichtlinien  
→ Orientierung an den Basismodulen der Modullandkarte
- Supply Chain:
  - Gebäudemanagement
  - Verkaufsmanagement (intern)
  - Verkaufsaktivität (extern)
  - Zeitmanagement
- Organisationsstruktur:
  - Geschäftsführung
  - Controlling
  - Personalführung
  - Marketing  
(Events und Bekanntmachungen)
- Unbedingt erforderlich für den Geschäftserfolg  
→ Grundlage für Qualitätsrichtlinien

### 5. Qualitätsrichtlinien - Gebäudemanagement

■ Gebäudemanagement

0	1	2	3	4
Kein Gebäude- management vorhanden	Gebäude- management (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)	Gebäude- management (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)  Wareneingangs- bereich	Gebäude- management (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)  Wareneingangs- bereich  Räumliche Trennung von Lager und Verkaufsraum	Gebäude- management (Heizung, Beleuchtung, Aufräumen)  Wareneingangs- bereich  Räumliche Trennung von Lager und Verkaufsraum  Warenausgangs- bereich

### 5. Qualitätsrichtlinien - Verkaufsmanagement (intern)

■ Verkaufsmanagement (intern)

E: Eingang, V: Verkauf, A: Ausgang

0	1	2	3	4
Kein Verkaufs- management vorhanden	E: Annahme & Prüfung  V: Willkürliche Platzierung der Ware  A: „Verkauft“- Schild & Bereitstellung	E: Annahme & Prüfung, Aufarbeitung  V: Fachgerech- ter Aufbau, Preisauszeich- nung  A: Fachgerech- ter Abbau und Bereitstellung	E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufarbeitung und Einlagerung  V: Fachgerechter Aufbau, Preisauszeich- nung, Dekoration  A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Auslieferdatener- fassung	E: Eingangsprüfung & Sortierung, Aufarbei- tung und Einlagerung, Erfassung & Etikettierung  V: Fachgerechter Aufbau, Preisaus- zeichnung, Dekora- tion, Wohnsituation nachstellen  A: Fachgerechter (zeitnaher) Abbau, Bereitstellung, Aus- lieferdatenerfassung (Kassensystem), Ausgangsbereich

### 5. Qualitätsrichtlinien - Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)

#### ■ Verkaufsaktivität des Verkaufspersonals (extern)

0	1	2	3	4
Keine Verkaufsaktivität vorhanden (Selbstbedienung)	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform)	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich Fachwissen im Verkauf	Ansprechbarkeit & Erkennbarkeit (Uniform) Fachwissen im Möbelbereich Fachwissen im Verkauf Definierte Handlungsspielräume und Zuständigkeiten

### 5. Qualitätsrichtlinien - Zeitmanagement

#### ■ Zeitmanagement

0	1	2	3	4
Kein Zeitmanagement vorhanden	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende Einhalten von Terminen	Erreichbarkeit zu den Geschäftszeiten Erfassung von Arbeitsbeginn und -ende Einhalten von Terminen Reaktionszeit < 1 Woche

### 5. Qualitätsrichtlinien - Geschäftsführung

#### ■ Geschäftsführung

0	1	2	3	4
Keine feste Geschäftsführung vorhanden	„Einer für Alles“	Geschäftsführer und Vertreter machen alles	Geschäftsführer und Erfüllungsgehilfe	Geschäftsführer führt und delegiert Aufgaben

### 5. Dachverbandsgründung - Qualitätsrichtlinien

#### ■ Controlling

0	1	2	3	4
Kein Controlling vorhanden	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen DB-Rechnung nach Warengruppen	Kontrolle von Warenein- und -ausgang, Kassenbuch Aufschlüsselung des Umsatzes nach Warengruppen DB-Rechnung nach Warengruppen Fördermittelplanung



### 5. Qualitätsrichtlinien - Personalführung

#### ■ Personalführung

0	1	2	3	4
Keine Personalführung vorhanden	MA-Übersicht	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung)	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) Dokumentation von Standardaktivitäten	MA-Übersicht Jahresübersicht (rechtzeitige Akquise und Einarbeitung) Dokumentation von Standardaktivitäten Konzept zur Maßnahmenakquisition (inkl. Übergangszeit, Einarbeitungsmanagement)

### 5. Qualitätsrichtlinien - Marketing - Events

#### ■ Marketing - Events

0	1	2	3	4
Keine Durchführung von Marketingevents	Ein Fremdevent	Nur ein eigenes Event oder mehrere Fremdevents	Mindestens ein eigenes Event pro Jahr und mehrere Fremdevents	Eventplanung für das ganze Jahr (Eigen- und Fremdevents)

### 5. Qualitätsrichtlinien - Marketing - Bekanntmachungen

■ Marketing - Bekanntmachungen

0	1	2	3	4
Keine Bekanntmachungen jeglicher Art	Eigene Informationsmedien (z.B. Handzettel, selbst herausgegeben)	Eigene Informationsmedien und Bekanntmachungen (z.B. Pfarrbrief, selbst verfasst)	Eigene Informationsmedien und redaktionelle Bekanntmachungen (z.B. Zeitungsartikel, fremd verfasst und herausgegeben) oder Bekanntmachungen und redaktionelle Bekanntmachungen	Eigene Informationsmedien und Bekanntmachungen und redaktionelle Bekanntmachungen

### 5. Qualitätsrichtlinien und Qualitätssiegel

■ Qualitätsrichtlinien

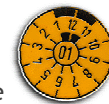
- Qualitätskriterien sind der Garant für ein wirksames Qualitätssignal!
- Werden diese zu niedrig angesetzt verliert das Qualitätssignal **stark** an Wirkung!
- Wird das Qualitätssignal einmal beschädigt, so ist es unwiederbringlich verloren.



*Die Qualitätsrichtlinien sind ein sehr wichtiger Pfeiler des Dachverbands!*

■ Qualitätssiegel

- Extern sichtbares Qualitätsmerkmal: Mitglieds-“TÜV“-Plakette
- Einhaltung der Mindeststandards ist für jedermann erkennbar
- Anreizwirkung (Außen- und Innenwirkung) durch jährliche Vergabe
  - Mitarbeitermotivation
  - Kaufanreiz für Kunden



## 5. Dachverbandsstruktur



- Kontrolle der Qualitätskriterien
  - Bewertung der Qualität durch ein Punktesystem (Belohnung und Sanktion)
  - 1 x jährlich, unangekündigt
  - Durch Qualitätsbeauftragte, anhand Checkliste Qualitätskriterien
- Qualitätsbeauftragte (QA)
  - KGO-intern
    - Kontrolle der Qualitätsstandards innerhalb der KGO
    - Angesiedelt im Geschäftsbereich **2.2 Controlling**
    - Entsprechende fachliche Eignung
  - Auf Dachverbandsebene
    - Zwei der Qualitätsbeauftragten der KGOs
    - Jährliche Neuwahl
    - Teammitglieder aus unterschiedlichen KGOs
    - Entsprechende fachliche Eignung
- Ziel: Fortentwicklung = ständige Verbesserung der Geschäftstätigkeit



## 5. Kontrollstruktur Qualitätsrichtlinien

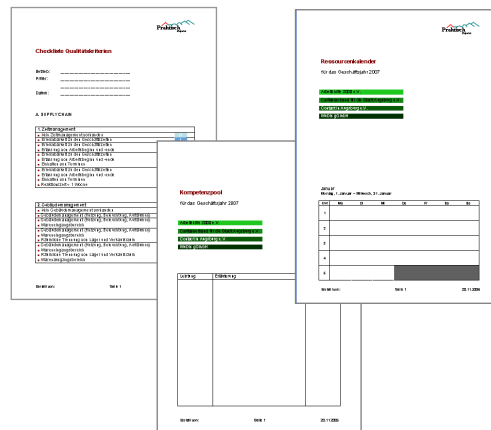
- Belohnung:
    - Stimmrecht in der Dachverbandssitzung abhängig von der erreichten Punktzahl beim Qualitäts-Audit
    - Qualitäts-Punktesystem: 25 Punkte = 25 Stimmen (Mindestanforderung) maximal 36 Punkte erreichbar
  - Sanktionen:
    - 1. Unterschreitung der Mindeststandards → Verwarnung → 2. Überprüfung nach sechs Wochen
    - 2. Unterschreitung in Folge → Verwarnung und Geldbuße + erneute Überprüfung nach sechs Wochen
    - 3. Unterschreitung in Folge → Verbandsausschluss + Wiedereintrittssperre für ein Jahr
    - 3. Unterschreitung insgesamt → Verwarnung und Geldbuße
    - 6. Unterschreitung insgesamt → Verbandsausschluss + Wiedereintrittssperre für zwei Jahre
- ➔ Die Form der Verwarnungen, sowie die Höhe der Geldbußen bestimmt die Dachverbandssitzung

### 5. Mitgliedsbeiträge

Kosten (-)	Einnahmequellen (+)
Administrative Kosten	Paritätische Mitgliedsbeiträge (Grundbeitrag)
Kosten für gemeinsame Aktionen oder Anschaffungen	Ggf. Sondereinzahlungen für Aktionen und Anschaffungen in gleicher Höhe von jedem Mitglied
	Erlöse aus Sanktionen
 <b>Kostenaufstellung &amp; Prognose</b>	 <b>Aufteilung der Restbeiträge am Jahresende</b>

### 5. Arbeitsmittel

- Checkliste Qualitätskriterien
- Kompetenzpool
  - Wer bietet was an?
- Ressourcenkalender
  - Wann können welche Ressourcen genutzt werden?



The image shows three overlapping spreadsheets from the 'Praxis' software. The top-left spreadsheet is a 'Checkliste Qualitätskriterien' with a list of criteria and checkboxes. The top-right spreadsheet is a 'Kompetenzpool' showing a grid of skills and availability. The bottom spreadsheet is a 'Ressourcenkalender' showing a calendar view with resource usage bars.

## Gliederung

1. Projektbeschreibung
2. Ist-Analyse
3. Soll-Konzept und Potentialanalysen
4. Marketingkonzept
5. Implementierung des Marketingkonzeptes
  - Qualitätsrichtlinien
  - Qualitätsrichtlinien und Qualitätssiegel
  - Dachverbandsstruktur
  - Kontrollstruktur Qualitätsrichtlinien
  - Mitgliedsbeiträge
  - Arbeitsmittel
6. Zusammenfassung und Ausblick

## Zusammenfassung

- Geeignete Maßnahmen auf der Mikro- & Markoebene können die Wiederverwendung von Gebrauchtmöbeln erheblich steigern.
  - ➔ Positive Entwicklung der Sperrmüllaufkommen pro Kopf
  - ➔ Positive Effekte im sozialen Bereich
    - Erschwingliche Möbel für einkommensschwache Bürger
    - positive Beschäftigungseffekte
- Die Erreichung dieser Ziele erfordert einen wirtschaftliches Handeln aller beteiligten Akteure.
- Durch eine engere Kooperation zwischen Kommunen und KGOs entsteht eine WinWin-Situation.
- Zur Realisierung der ökologischen und ökonomischen Effekte auf Mikroebene empfiehlt sich die Gründung eines Dachverbands.

## Ausblick

- **Notwendiges Zusatzgeschäft**
  - Künstlerische Aufwertung, Bildungsmaßnahmen, Produktmix
  
- **Weitere Handlungsfelder**
  - Add ons - Wohnungsräumung, Umzugsservice, Zukauf von Elektrogeräten und dem Export von Gebrauchtwaren
  - Ausweitung auf andere Bereiche wie bspw. Textilien oder Altgeräte (Weiße Ware)
  - internationale Verflechtungen der Altgüterströme
  - Auswirkungen gesetzlicher Neuregelungen (Hartz IV, TASI, etc.)

## **D.2 Ressourcen-CD**

- Endbericht (digitale Form)
- Präsentationsmaterialien

