Ein „Zirkuläres Kaufhaus“ für Nürnberg

Vorlage für den ASN WerkA am 29. April 2026

Inhalt

1. Ausgangslage 2
2. Was ist ein „Zirkuläres Kaufhaus“? 2
   2.1. Mehrwert für Nürnberg 2
   2.2. Mehrwerte messbar machen: Kennzahlen und Evaluation 4
3. Umsetzungskonzept 5
   3.1. Methodik 5
   3.2. Wichtigste Erkenntnisse 6
      3.2.1. Betreibermodell 6
      3.2.2. Marktanalyse und Marktlücke 7
      3.2.3. Standortstrategie 10
      3.2.4. Flächenstrategie und Immobilienauswahl. 10
      3.2.5. Warenbeschaffung 11
      3.2.6. Businessplan 12
4. Gebührenfähigkeit 13
5. Weiteres Vorgehen 14
6. Fazit 15

1. Ausgangslage

Das Referat für Umwelt und Gesundheit (Ref. III) wurde am 2. Oktober 2024 im Rahmen des Konzepts „Nürnberg zirkulär“ beauftragt, ein Umsetzungskonzept zu erarbeiten, das darlegt, ob und in welchem Umfang ein „Zirkuläres Kaufhaus“ in Nürnberg wirtschaftlich betrieben werden kann. Das Umsetzungskonzept sollte dabei insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

- Nutzungskonzept: Entwicklung eines Konzepts, das die Ziele und Leitlinien des Kaufhauses beschreibt und das vorgesehene Sortiment definiert.
- Wirtschaftlichkeit: Ausarbeitung eines tragfähigen Trägermodells zur langfristigen Sicherung des Betriebs sowie Erstellung eines Businessplans.
- Standortanalyse: Identifikation und Bewertung geeigneter Standorte und Immobilien (siehe „Standortanforderungen“ sowie Anlage „Priorisierte Stadtgebiete“).

Mit der Erstellung des Umsetzungskonzepts wurde der externe Dienstleister BBE-Handelsberatung in Kooperation mit der IPH-Gruppe beauftragt. Die vorliegende Ausschussvorlage stellt die zentralen Ergebnisse des Umsetzungskonzepts auszugsweise dar; das vollständige Dokument ist in Anlage 1 beigefügt.

Die Erarbeitung des Umsetzungskonzepts erfolgte in enger Abstimmung mit einer referatsübergreifenden Projektgruppe unter Federführung des Ref. III. Beteiligt waren darüber hinaus der Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg (ASN), das Referat VII – Stab Innenstadt sowie das Bürgermeisteramt – Stab Stadtentwicklung. Zudem begleitete das Rechtsamt (RA) den Prozess zur Prüfung der Gebührenfähigkeit des geplanten Betriebs (siehe Anlagen 2 und 3) und zur Unterstützung bei der Markenfindung.

2. Was ist ein „Zirkuläres Kaufhaus“?

Das „Zirkuläre Kaufhaus“ ist mehr als ein Geschäft – es ist ein Inspirationsort, der zeigt, wie ressourcenschonendes Leben praktisch funktioniert. Es verbindet Handel, Bildung und Nachhaltigkeit zu einem einzigartigen Konzept, das die Kreislaufwirtschaft erlebbar macht.

Durch einen Mix aus Gebrauchtwaren, Upcycling-Produkten und Verleihmodellen stehen der Kundschaft vielfältige Alternativen zum Neukauf offen. Hierbei ist ein breitgefächertes und hochwertiges Angebot wichtig, um neue Zielgruppen, auch jenseits der „Grünen Blase“, anzusprechen.

Nicht-kommerzielle Workshops, Beratungs- und Bildungsangebote für alle Altersgruppen, vervollständigen das Angebot. Insbesondere sind hierbei die Integration des Klima- und Energieberatungszentrums sowie eines Repair-Cafés zu nennen.

2.1. Mehrwert für Nürnberg

Ein „Zirkuläres Kaufhaus“ kann für die Stadt Nürnberg vielfältige Mehrwerte generieren (siehe *Abbildung 1*). Es trägt (1) zur Einsparung von Ressourcen bei und unterstützt damit die Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger gesetzlicher Vorgaben, stärkt (2) die Versorgungssicherheit in Krisenlagen, belebt (3) die Innenstadt und fördert (4) die Aufklärung der Stadtbevölkerung zu Prinzipien der Kreislaufwirtschaft. Die nachfolgenden Ausführungen vertiefen diese Aspekte.



Abbildung 1 - Mehrwerte des Projekts „Zirkuläres Kaufhaus“ im Überblick

Die gegenwärtigen Produktions- und Konsummuster führen zu einem hohen Ressourcenverbrauch, erheblichen CO_2-Emissionen und wachsendem Abfallaufkommen. Um diesen Entwicklungen zu begegnen, ist es erforderlich, Produkte möglichst lange im Kreislauf zu halten. Entsprechende rechtliche Grundlagen zur Beschleunigung des Übergangs in eine Kreislaufwirtschaft wurden auf EU-Ebene geschaffen. Nach dem Grundsatz der Abfallhierarchie rückt neben der Vermeidung zunehmend die Wiederverwendung (Re-Use) in den Mittelpunkt. Zugleich wird die Rolle der Kommunen als zentrale Akteure betont, die alternative, nachhaltige Konsumpraktiken fördern und geeignete Angebote bereitstellen. Kommunen sind verpflichtet, die Wiederverwendung von Kleidung, Hausrat, Büchern und Möbeln zu unterstützen, um Abfallmengen zu senken. Gebrauchtwaren- bzw. „Zirkuläre Kaufhäuser“ sind hierfür ein wirksames Instrument. Die anstehende Novellierung des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (Umsetzung der EU-Abfallrahmenrichtlinie in nationales Recht) wird nach internen Gesprächen mit dem VKU voraussichtlich den Betrieb kommunal verankerter Gebrauchtwarenkaufhäuser explizit aufgreifen und als Aufgabe öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger qualifizieren; zudem könnten spezifische Quoten zur Vorbereitung zur Wiederverwendung eingeführt werden.

Mehrere Städte haben das Thema strategisch aufgegriffen, Pilot- und Ausbauprojekte angestoßen und bereiten sich damit auf mögliche gesetzliche Präzisierungen und steigende Anforderungen an die Vorbereitung zur Wiederverwendung vor. Diese kommunale Dynamik wird durch die VKU-Mitgliederumfrage 2024 gestützt, die einen signifikanten Ausbau des Segments der Sekundärkaufhäuser in der Zuständigkeit öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger prognostiziert. So wird geschlussfolgert, dass „[d]er Bereich der Sekundärkaufhäuser – seien sie selbst oder im Auftrag betrieben oder durch eine Kooperationsvereinbarung an den örE gebunden – ist der Bereich, der nach Angaben der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, in Zukunft am meisten von den örE ausgebaut bzw. erstmalig bearbeitet werden soll“ (VKU, 2024. „Vorbereitung zu Wiederverwendung – Auswertung der VKU-Umfrage und Empfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen“, Digital-Info 23, S. 17).

Erfahrungen aus anderen Kommunen, die entsprechende Projekte bereits umgesetzt haben – sowohl aus Großstädten wie Berlin, Hamburg, München und Leipzig als auch aus kleineren Städten wie Kempten – belegen die ökologische Wirksamkeit von Gebrauchtwarenkaufhäusern. So reduziert die NochMall in Berlin mit einer Fläche von 2.000m² nach vorliegenden Angaben das Abfallaufkommen um rund 600 t pro Jahr und vermeidet dadurch etwa 1.500 t CO_2. Der Zweckverband für Abfallwirtschaft Kempten (ZAK) mit einem engagierten Konzept und insgesamt vier Einrichtungen auf 1750 m² berichtet von rund 1.000 t vermiedenen Sperrmüll jährlich. Zusätzlich ergeben sich finanzielle Effekte aus vermiedenen CO_2-Kosten; pro eingesparte Tonne ergeben sich in Abhängigkeit vom zugrunde gelegten CO_2-Preis entsprechende Einsparungen. Für 2026 beträgt der CO_2-Preis 65€/Tonne und wird in den kommenden Jahren nach aktuellen Prognosen weiter steigen bis voraussichtlich ca. 100 €/t im Jahr 2030.

Über die ökologischen Wirkungen hinaus stärken zirkuläre Ansätze die Resilienz in Krisensituationen. Deutschland und die Stadt Nürnberg sind als rohstoffarme Räume in besonderem Maße von Importen abhängig, was geopolitische Risiken birgt. Die lokale Erhaltung, Rückgewinnung und langfristige Nutzung (systemrelevanter) Ressourcen erhöht die Versorgungssicherheit, reduziert Vulnerabilitäten gegenüber Preisschwankungen und Lieferengpässen und trägt damit zu einer robusteren kommunalen Daseinsvorsorge bei. Der Aufbau eines „Zirkulären Kaufhauses“ und der dafür notwendigen lokalen Infrastruktur leistet hierzu einen direkten Beitrag.

Mit der Ansiedlung in der Innenstadt unterstützt das Projekt die städtischen Bemühungen zur Belebung der Innenstadt, zur Vermeidung von Leerständen und zur sinnvollen Zwischennutzung von Ladenflächen. Das Konzept eines „Zirkulären Kaufhauses“ vereint kommerzielle und nicht-kommerzielle Nutzungen an einem Ort und erhöht damit die Aufenthaltsqualität und Attraktivität. Ein solcher Nutzungsmix wird – auch nach Einschätzung einschlägiger Fachinstitutionen (vgl. Deutsches Institut für Urbanistik) – als wesentlicher Faktor für zukunftsfähige Innenstädte angesehen[1].

Ein weiterer zentraler Baustein ist die Bildungs- und Beratungsarbeit. Das „Zirkuläre Kaufhaus“ macht die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft praktisch erfahrbar, etwa durch Upcycling-Workshops, Repair-Cafés sowie Umwelt-, Abfall- und Energieberatung. Damit werden die R-Strategien der Kreislaufwirtschaft (z.B. Reuse, Repair, Refurbish) anschaulich und spielerisch vermittelt, Bewusstsein und Kompetenz in der Bevölkerung gestärkt und zugleich ein gemeinwohlorientierter Mehrwert für die Stadtgesellschaft geschaffen.

2.2. Mehrwerte messbar machen: Kennzahlen und Evaluation

Aus den dargestellten Mehrwerten leiten sich folgende Indikatoren ab, um den Erfolg des Projekts zu messen (weitere Indikatoren werden in *Abbildung 2* dargestellt):

- jährliche Einsparung Abfall in Tonnen, bestehend aus:
    - verkaufter Gebrauchtware
    - verkauften Upcyclingprodukten
    - reparierten Artikeln
    - vermiedenen Neuproduktkäufen durch Verleih
- Steigender Umsatz und zunehmend rückläufiges Defizit

[1] Diringer, Julia; Pätzold, Ricarda; Trapp, Jan Hendrik; Wagner-Endres, Sandra (2022). Frischer Wind in die Innenstädte. Handlungsspielräume zur Transformation nutzen. Berlin 2022: Difu-Sonderveröffentlichung.

- Jährlich ausgetragene Veranstaltungen zu den Themen Reparatur, Upcycling und Abfallvermeidung sowie dadurch erreichte Menschen
- Besuchenden- / und Kundschaftszahlen (Kundenfrequenz & Kaufquote)
- Zufriedenheit der Kooperationspartner (jährliches Feedback)
- Zufriedenheit der Kundschaft durch punktuelle Befragungen

Diese Indikatoren müssen nach 5 Jahren evaluiert werden, um weitere Weichenstellungen vorzunehmen.

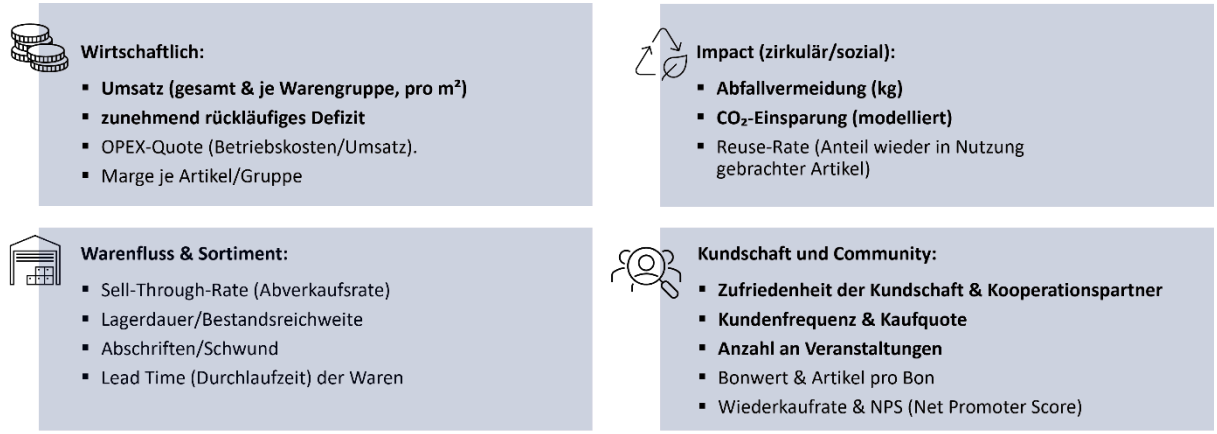


Abbildung 2: Alle KPIs im Überblick. Die wichtigsten wurden visuell hervorgehoben.

3. Umsetzungskonzept

3.1. Methodik

Die Erarbeitung des Umsetzungskonzepts stützt sich methodisch auf vier Pfeiler, (1) die Analyse von Best-Practice Beispielen, (2) eine Marktanalyse, (3) Standortanalyse und (4) die Einbeziehung lokaler Stakeholder.

Analyse von Best-Practice Beispielen

Zur Erstellung der Wirtschaftlichkeitsanalyse (einschließlich Trägermodell und Business Cases), des Sortiments- und Nutzungskonzepts sowie der Flächenstrategie wurden Analysen und ein intensiver Austausch mit Best-Practice-Beispielen genutzt. Insgesamt wurden fünf Projekte besucht: die NochMall, Berlin; das Wiederschön, Leipzig; die Halle 2, München, das ZAK, Kempten und der europaweite Vorreiter, das ReTuna in Eskilstuna, Schweden. Mittels Experteninterviews wurden zentrale Aspekte für den Betrieb eines Zirkulären Kaufhauses identifiziert und anschließend analysiert. Hieraus wurden verschiedene gangbare Modelle für die Stadt Nürnberg, unter Berücksichtigung der hiesigen Gegebenheiten, abgeleitet. Eine Übersicht der Best-Practice Beispiele inkl. Fragenkataloge, Steckbriefe und Fotos ist im Anhang 1 zu finden.

Marktanalyse
Bei der Marktanalyse wurden bestehende Marktlücken und Zielgruppen identifiziert. Hierfür wurden zunächst bestehende Angebote (Gebrauchtwarenkaufhäuser, Second Hand Shops, nachhaltige Geschäfte, etc.) herausgearbeitet. Diese wurden anhand des Hauptsortiments und der Verkaufsflächengröße im Stadtgebiet Nürnberg visualisiert, sodass bestehende Markt- und Angebotslücken sowie mögliche Kopplungseffekte identifiziert werden konnten.
Anschließend wurde innerhalb eines Markenentwicklungsworkshops mittels „Personas“ die wichtigsten Zielgruppen des „Zirkulären Kaufhauses“ erarbeitet.

Standortanalyse
Für die Identifizierung geeigneter Standorte für die Klein- und Großfläche im Stadtgebiet wurden 28 PLZ-Gebiete anhand von vier Indikatoren mit einer Bewertungsskala von 0-4 bewertet:

- Bevölkerungszahl,
- Bevölkerungsdichte,
- Einzelhandelsrelevante Kaufkraft,
- Verkaufsfläche in m²/1.000 EW

Durch die anschließende Aufsummierung bzw. Überlappung der Einzelfaktoren, ergab sich eine Gesamtauswertung, die jedes Postleitzahlgebiet übergeordnet bewertet. Im nächsten Schritt wurde die ÖPNV-Anbindung der Gebiete ermittelt und Cluster gebildet, in denen sowohl eine hohe Standorteignung als auch eine gute ÖPNV-Anbindung festgestellt wurde. Diese wurden für eine mögliche Ansiedlung des Projektes vorgeschlagen.

Einbindung lokaler Stakeholder
Zur frühzeitigen Einbindung lokaler Stakeholder wurden zwei Stakeholder-Workshops, am 24. Mai 2025 und 21. Januar 2026, in Kooperation mit dem Urban Lab durchgeführt. Die Workshops dienten der Erarbeitung einer Zielvorstellung sowie der Eruierung von Mitwirkungsmöglichkeiten beim Projekt. Zudem sollte sichergestellt werden, dass das „Zirkuläre Kaufhaus“ nicht in Konkurrenz zu bestehenden Angeboten tritt.
Neben Vertreterinnen und Vertretern der Nürnberger ReUse- und Upcycling-Szene, waren auch zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure sowie Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft (IHK und HWK) anwesend. Seitens der Stadtverwaltung waren folgende Dienststellen beteiligt: ASN, BgA – Stab SE, KUF, BCN, StB.

3.2. Wichtigste Erkenntnisse

Aus der vorgelegten Machbarkeitsstudie ergeben sich die folgenden Eckpunkte für die Umsetzung. Das „Zirkuläre Kaufhaus“ soll durch den ASN als Betrieb gewerblicher Art (BgA) betrieben werden. Das operative Geschäft kann hierbei durch einen externen Dienstleister mittels eines Dienstleistungsvertrags übernommen werden. Das Projekt soll mit einer Kleinfläche (300 – 500 m²) in der Nürnberger Innenstadt starten. Zu erwartende Defizite können, mindestens zum Großteil, über den Gebührenhaushalt ausgeglichen werden.

3.2.1. Betreibermodell

Bei allen Best-Practice Beispielen kommt dem öffentlich-rechtlichen Entsorgungsbetrieb die Trägerrolle für das jeweilige „Zirkuläre Kaufhaus“ bzw. Gebrauchtwarenkaufhaus zu. Auch in Nürnberg soll der Abfallwirtschaftsbetrieb Stadt Nürnberg (ASN) die Trägerschaft in Form einer Projektansiedlung als Betrieb gewerblicher Art (BgA) übernehmen. Dies erweist sich als vorteilhaft, da eine schnelle Ausgründung möglich ist, keine Gründungskosten anfallen und die Möglichkeit besteht, einzelne „Bausteine“ über den Gebührenhaushalt zu finanzieren. Für das operative Geschäft wird eine Kooperation mit einem weiteren Akteur, der bereits langjährige Erfahrungen in diesem Geschäftsfeld aufweisen kann, geplant. Das Bayerische Rote Kreuz (BRK) ist aus mindestens zwei Gründen für eine derartige Kooperation prädestiniert:

1. Das BRK ist derzeit Betreiber der Wertstoffhöfe. Damit hat es Zugang zu einem wichtigen Warenstrom (s.u.), und es ergeben sich logistische Vorteile.
2. Als langjähriger Betreiber eines Gebrauchtwarenkaufhauses, welches ebenfalls vertraglich seitens ASN vorgegeben ist, verfügt das BRK über weitreichende Erfahrung beim Betrieb von Gebrauchtwarenkaufhäusern.

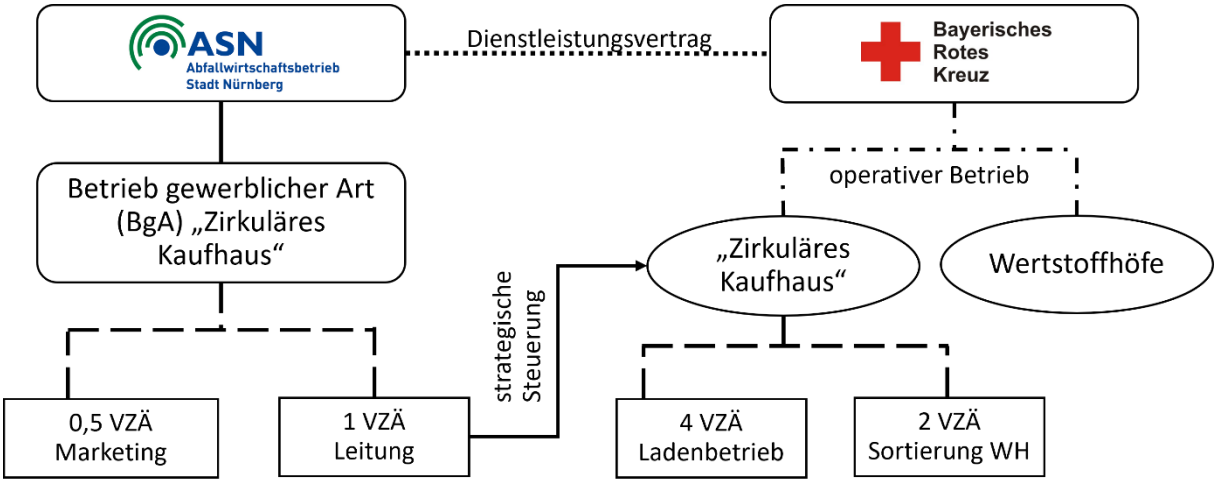


Abbildung 3 – Betreibermodell für das „Zirkuläre Kaufhaus“

Das Betreibermodell, das sich hieraus ableitet, wird in *Abbildung 3* dargestellt.
Über einen detaillierten Dienstleistungsvertrag, der, ähnlich wie bei einem Franchise-Unternehmen, den Standard inklusive Vorgaben zu Immobilie, Warenerfassungssystem (siehe „Exkurs“ auf S.5), „look and feel“ (Marken- und Ladengestaltung) festlegt, könnte das BRK das „Zirkuläre Kaufhaus“ für den ASN betreiben. Durch den bestehenden Dienstleistungsvertrag für den Betrieb der Wertstoffhöfe sowie verpflichtenden Betrieb eines Gebrauchtwarenkaufhaus ist eine Beauftragung sehr wahrscheinlich durch eine Auftragserweiterung möglich, die Details sind zurzeit noch in der Prüfung. In Vorgesprächen zwischen Stadt Nürnberg und BRK wurde bereits Interesse verkündigt sowie entsprechende Eckpunkte skizziert.

3.2.2. Marktanalyse und Marktlücke

Obwohl es in Nürnberg bereits ein großes Angebot an Secondhand-Läden gibt, birgt ein „Zirkuläres Kaufhaus“ das Potenzial, neue Zielgruppen, die bisher noch nicht von bestehenden Angeboten angesprochen werden, zu erschließen. Durch eine Marktanalyse (siehe *Abbildung 4*) lassen sich bestehende Angebote in Nürnberg grob in zwei Gruppen unterteilen. Der Großteil (84 %) der identifizierten Akteure am Markt agiert auf eher kleinen Flächen (kleiner gleich 340 m²) und fokussiert sich oftmals auf ein bestimmtes Sortiment (bspw. Kleidung). Oftmals werden vordergründig Personen angesprochen, die aus Überzeugung nachhaltig handeln wollen. Die zweite und numerisch kleinere Gruppe besteht aus mittleren und größeren Einrichtungen, die ein breiter-gefächertes Angebot (teilweise auch Vollsortiment) anbieten, wie bspw. das BRK, den Arche Aktiv!makrt oder die Noris-Arbeit. Diese Angebote richten sich jedoch primär an Personen mit niedrigem Einkommen, die die Einrichtung aus Bedürftigkeit aufsuchen. Beide Gruppen bieten größtenteils nur Secondhandware an und integrieren nur sehr selten andere zirkuläre Geschäftsformen, wie z.B. der Verkauf von Upcycling-Produkten, Verleihmodelle und Reparatur(-dienstleistungen).

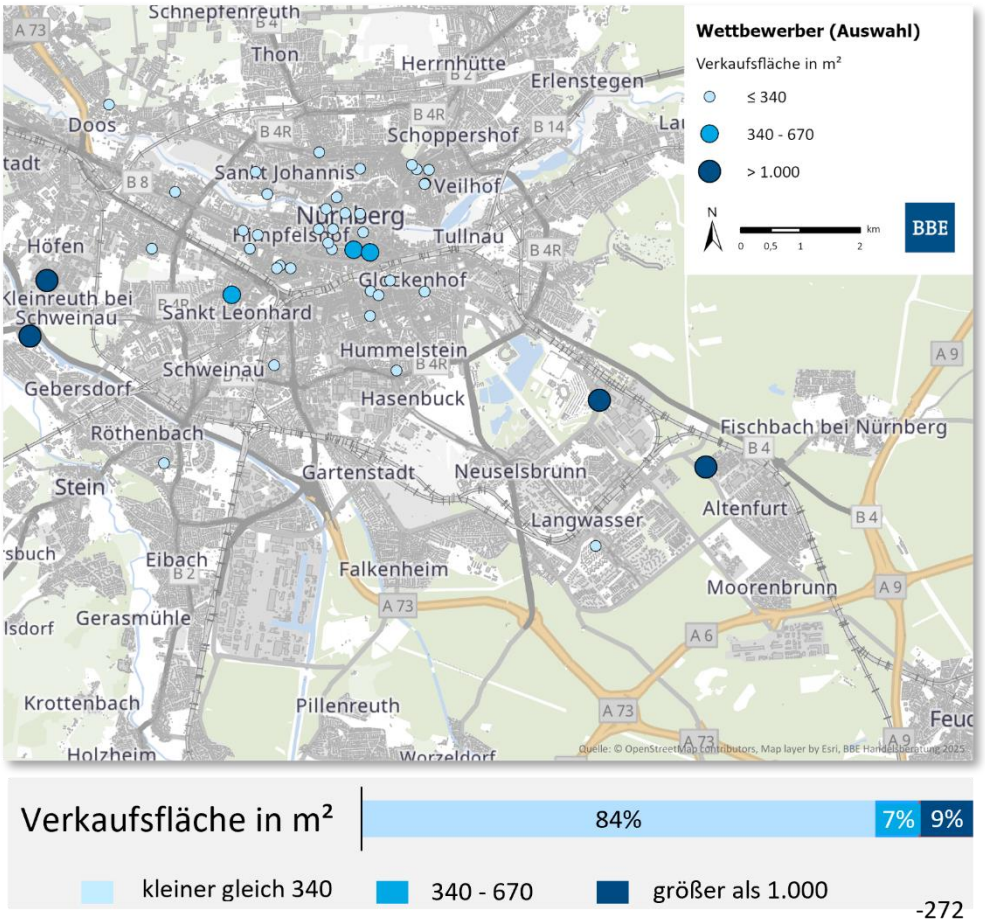


Abbildung 4 – Marktanalyse bestehender Angebote in Nürnberg

Hieraus ergibt sich eine klare Marktlücke: Es fehlen Einrichtungen, die gezielt Personen ansprechen, zirkulär (statt nur gebraucht) zu konsumieren, obwohl sie weder finanziell darauf angewiesen sind noch primär aus Gründen der Nachhaltigkeit handeln. Ein „Zirkuläres Kaufhaus“ mit ansprechendem Design und einem breitgefächerten, hochwertigen Angebot kann somit neue Zielgruppen erschließen. Es macht nachhaltigen Konsum für alle zugänglich, ohne Ansprache über den „kleinen Geldbeutel“ oder einen moralischen Appel, sondern als eine alltägliche Kauferfahrung und spricht insbesondere neue Zielgruppen auch jenseits der ökologisch-orientieren Klientel an (siehe **Tabelle 1** für einen Überblick der vier Hauptzielgruppen des „Zirkulären Kaufhauses“).

Tabelle 1. Die vier Hauptzielgruppen des Zirkulären Kaufhauses im Überblick

Zielgruppe	**Kurzbeschreibung**	**Das „Zirkuläre Kaufhaus“ spricht sie an durch**
Trend- & Erlebnisorientierte: kreativ & stilbewusst	Diese Zielgruppe ist kreativ, stilbewusst und ästhetikorientiert. Sie lieben Design, Inspiration, besondere Atmosphären und schätzen Orte, die visuell beeindrucken. Sie legen Wert auf Individualität und mögen Dinge, die nicht jede Person hat. Altersgruppen(kern): 18-35 Jahre	• Kuratierte Präsentation, klare Sortierung, visuell starke Flächen • Workshops, Events, Pop-ups • „Instagram-taugliche“ Erlebnisbereiche
Gemeinschaftsorientierte & Teilhabesuchende:	Diese Zielgruppe ist sozial, gemeinschaftsorientiert und sinnstiftend unterwegs. Sie schätzen Austausch, Mitei-	• Begegnungsräume • DIY-, Reparatur- und Lernformate • persönliche Beratung

sozial & sinnstiftend	nander und das Weitergeben von Wissen. Ihnen ist es wichtig, aktiv zu bleiben, sich einzubringen und Teil einer Gemeinschaft zu sein. Altersgruppen(kern): 40-70 Jahre	• niedrigschwellige Mitmachangebote
Pragmatiker:innen & Preisbewusste: praktisch & lösungsorientiert	Die Zielgruppe ist praktisch, lösungsorientiert und zuverlässig. Sie bevorzugt klare Strukturen, faire Preise und funktionale Produkte. Sie sucht saubere, qualitativ gute Ware, Orientierung und schnelle, freundliche Services. Altersgruppen(kern): 30-60 Jahre	• Faire Preise & geprüfte Ware • intuitive Sortierung & einfache Prozesse • schnelle Services & freundliche Beratung
Nachhaltigkeitsorientierte: bewusst & wirkungsorientiert	Diese Zielgruppe lebt bewusst, verantwortungsvoll und ressourcenschonend. Sie bevorzugt Produkte, die langlebig, hochwertig, transparent hergestellt und fair sind. Ihnen ist wichtig, dass Konsum ihre Haltung zur Nachhaltigkeit sichtbar widerspiegelt. Altersgruppen(kern): 25-45 Jahre	• Geprüfte Qualität & Transparenz • Repair-, Reuse- und Upcycling-Angebote • Workshops & ein seriös-kuratiertes Sortiment

Ergänzend zur lokalen Marktsituation ist auch die Rolle des Online-Recommerce zu betrachten. Trotz des wachsenden Marktes kann Recommerce ein physisches „Zirkuläres Kaufhaus“ nicht ersetzen. Es bietet einen niederschwelligen, zentralen Begegnungs- und Lernort, an dem Beratung, Reparatur, Verleihmodelle und Bildungsangebote gebündelt werden können – Synergien, die digitale Plattformen nicht herstellen können. Zudem bündeln Recommerce-Plattformen Secondhand-Ströme häufig global, was nur begrenzt zur Minderung lokaler Abfallmengen beiträgt und mit zusätzlichem Ressourcenverbrauch und Abfallaufkommen durch Verpackungsmaterial, Versandwege und Retouren verbunden ist. In einem „Zirkulärem Kaufhaus“ können Produkte hingegen direkt angesehen, ausprobiert und verglichen werden, was Fehlkäufe und Rücksendungen reduziert.

Darüber hinaus wurde bei der Konzipierung des „Zirkulären Kaufhauses“ ausdrücklich darauf geachtet, keine Konkurrenz zu bestehenden Einrichtungen zu schaffen. Durch die frühzeitige Einbindung lokaler Akteure – unter anderem im Rahmen von Stakeholder-Workshops am 24. Mai 2024 und 21. Januar 2026 – konnte sichergestellt werden, dass das Vorhaben als Ergänzung und nicht als Verdrängung wahrgenommen wird. Die Rückmeldungen aus diesen Formaten zeigen, dass die Nürnberger ReUse-Akteure das „Zirkuläre Kaufhaus“ als Plattform verstehen, die ihre Sichtbarkeit, z.B. durch Pop-Up-Formate, erhöht. Zudem bestehen im lokalen Secondhand-Sektor bereits heute Kapazitätsgrenzen: Viele Einrichtungen können nicht alle Warenspenden annehmen; insbesondere im Textilbereich liegt ein deutlicher Überschuss vor, von dem nur ein geringer Teil wieder in den Verkauf gelangt. Vor diesem Hintergrund trägt das „Zirkuläre Kaufhaus“ nicht zu einer Verdrängung bestehender Angebote bei, sondern ergänzt diese funktional, entlastet bestehende Strukturen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass ein konzentriertes Angebot mehr Kundschaft in ein Gebiet zieht und so die gesamtwirtschaftliche Sichtbarkeit und Frequentierung aller beteiligten Einrichtungen erhöht – ein Effekt, der in vergleichbaren Handelsumfeldern regelmäßig beobachtet wird und von dem bestehende Akteure profitieren können.

3.2.3. Standortstrategie

Für das „Zirkuläre Kaufhaus“ sind langfristig aus Gründen der Wirtschaftlichkeit zwei Standorte angedacht, eine Kleinfläche in der Innenstadt und eine Großfläche in der Äußeren Innenstadt. Für die Initiierung des Projekts ist jedoch nur der Betrieb der Kleinfläche vorgesehen. Bei entsprechend erfolgreicher Umsetzung der Kleinfläche und positiver Evaluierung kann die Großfläche nachgelagert in Betrieb genommen werden.

In **Tabelle 2** sind die Sortiment- und Nutzungskonzepte der zwei Standorte aufgeführt. Durch die Innenstadtlage ist bei der Kleinfläche zu beachten, dass hier nur ein überwiegend kleinteiliges und mitnahmefähiges Angebot sinnvoll ist.

Tabelle 2. Sortiment- und Nutzungskonzept für Klein- und Großfläche

	Kleinfläche in der Innenstadt	**Großfläche in Außenlage**
Auf einen Blick	• 300-500 m² • Kleine Gegenstände (mitnahmefähig) • hochwertig, schick	• 1000 – 1500 m² • Vollsortiment, inkl. große Gegenstände • gute Qualität, aber keine „Perlen“
Sortimente	▪ Textilien (inkl. Accessoires und Taschen) ▪ Deko- und Haushaltswaren ▪ Bücher und Medien ▪ Spielwaren ▪ Upcycling (über Dritten)	▪ Möbel ▪ Deko & Haushaltswaren ▪ Elektrowaren ▪ Spielwaren ▪ Sport- und Freizeit ▪ Bücher und Medien
Zusätzliche Flächen	▪ Upcylingworkshops (vertraglich geregelter Zuschuss über Gebühren) ▪ Repaircafé (vertraglich geregelter Zuschuss über Gebühren) ▪ Beratungs- und Bildungsangebote wie Umwelt- und Energieberatung [durch Ref III.] und Abfallberatung [durch ASN] ▪ Leseecke	▪ Multifunktionsfläche für Auktionen

3.2.4. Flächenstrategie und Immobilienauswahl.

Angelehnt an die Flächenstrategien der Best-Practice-Beispiele wurden für Nürnberg verschiedene Flächenkombinationen geprüft. Die BBE-Handelsberatung empfiehlt, perspektivisch zwei Standorte aufzubauen, um Synergien in Bewirtschaftung und Sichtbarkeit zu heben. Im ersten Schritt ist die Eröffnung einer Kleinfläche in der Innenstadt vorgesehen; dies ermöglicht einen risikoarmen Einstieg und eine zügige Erprobung des Betriebs.
Derzeit werden mehrere innerstädtische Immobilien vertieft geprüft; mit einzelnen Eigentü-

merinnen und Eigentümern befindet sich die Stadt in konstruktiven Gesprächen. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden konkrete Adressen an dieser Stelle nicht benannt. Eine finale Standortentscheidung liegt zum Zeitpunkt der Vorlage noch nicht vor; sie erfolgt nach Abschluss der Verhandlungen und der fachlichen Prüfungen (u. a. bauliche Eignung, Laufkundschaft an Standort, Mietkonditionen).

3.2.5. Warenbeschaffung

Die Waren, die im „Zirkulären Kaufhaus“ verkauft werden sollen, speisen sich aus den folgenden Quellen:

A - Spendenannahme im Kaufhaus[2]
B - Einrichtung einer Warenannahmetheke bei (ausgewählten) Wertstoffhöfen
Hinweis: Für A und B kann zusätzlich ein Sammelkarton, ähnlich des „ZAK-Kartons“ (Zweckverband für Abfallwirtschaft Kempten ZAK), eingeführt werden. Mit dessen Hilfe können „gute Dinge“, die an die Stadt gespendet werden sollen, im Kaufhaus/Geschäft oder am Wertstoffhof abgegeben werden.
C - Sperrmüllabfuhr
Hierfür ist eine Neuausrichtung der Sperrmüllabfuhr notwendig: Separierung von guten Gegenständen durch Mitarbeitende des ASN vor Ort bei der Sperrmüllsammlung. (Für die logistische Abwicklung ist voraussichtlich ein weiteres Fahrzeug (Transporter) notwendig).
D - Wohnungsauflösungen
Wohnungsauflösungen werden bereits durch das BRK angeboten. Ggfs. ist eine Ausweitung des Angebots denkbar und/oder Kooperationen mit weiteren Akteuren wie der Noris Arbeit gGmbH.
E - Verkauf auf Kommission
Der Verkauf von Upcycling-/ oder Gebrauchtwaren auf Kommission von Akteurinnen und Akteuren aus der ReUse-Szene – angelehnt an das Modell des Konzeptladens Wiederschön in Leipzig.

Alle Gegenstände, die als mögliche Waren abgegeben werden, müssen vom Personal gesichtet und sortiert werden. Als Waren kommen dabei nur Gegenstände infrage, die gut erhalten, funktionsfähig und hygienisch einwandfrei sind. Um ausreichend und qualitativ hochwertige Waren zu generieren, sind unbedingt eine entsprechende Kampagne und Bewerbung des Kaufhauses sowie Abgabenotwendigkeiten nötig. Derzeit fallen bei den Wertstoffhöfen nur zu vernachlässigende Mengen an, weil u.a. diese nicht proaktiv als ein Ort beworben werden, an dem gut erhaltene Gegenstände abgegeben werden können. Bei allen anderen Best-Practice-Beispielen werden die Möglichkeiten der Warenabgabe explizit beworben

[2] Exkurs zu Spendenannahme im Kaufhaus:

Bei der Spendenannahme argumentieren alle Vergleichsprojekte, dass hier ein „Entledigungswille“ vorhanden war. Dies spiegelt sich z.B. in den AGBs der Halle 2 wider: „Der Käufer erwirbt ausschließlich Gegenstände, die ursprünglich zur Entsorgung bestimmt waren. Der AWM (Abfallwirtschaftsbetrieb München) erhält alle zum Verkauf angebotenen Gegenstände aus seinen Aktivitäten im Rahmen der Annahme von Abfällen an den Wertstoffhöfen, der Annahme durch den Sperrmüllabholdienst und aus sonstigen Anlieferungen Dritte.“ Die direkte Spendenannahme fällt hierbei unter die „sonstigen Anlieferungen von Dritten“.

und sind auch auf den Wertstoffhöfen für die Kundschaft sichtbar. Zudem wurde das Personal entsprechend geschult und weist die Kundschaft explizit auf die Möglichkeit der Warenabgabe hin.

3.2.6. Businessplan

Im Folgenden wird der Personalbedarf, die prognostizierten Jahresergebnisse sowie die benötigte Anschubfinanzierung für die Initiierung des Projekts dargestellt.

Personalbedarf
Der Personalbedarf für das „Zirkuläre Kaufhaus" gliedert sich in zwei Bereiche: (1) strategische Steuerung und (2) den operativen Betrieb.

Für die strategische Steuerung und konzeptionelle Ausrichtung des „Zirkulären Kaufhauses" einschließlich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sollen zwei Stellen im Umfang von 1,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) beim BgA ASN eingerichtet werden:
- Leitung „Zirkuläres Kaufhaus" (1 VZÄ)
- Marketing + Workshops (0,5 VZÄ)

Für den operativen Betrieb der Kleinfläche werden zudem sechs VZÄ durch den operativen Betreiber (BRK) bereitgestellt:
- Verkauf (1,5 VZÄ) bzw. 3 TZ)
- Visual Merchandising (0,5 VZÄ)
- Backoffice /Lager /Annahme (1 VZÄ bzw. 2 TZ)
- Logistik und Transport (1 VZÄ)
- zusätzliches Personal für Wertstoffhöfe (2 VZÄ)

Prognostiziertes Jahresergebnis der ersten 5 Jahre

Wie oben dargestellt, ist der Betrieb personalintensiv; das Personal stellt den bei weitem größten Kostenblock dar. Weitere wesentliche Kostenpositionen sind Miet- und Nebenkosten, Software /IT sowie Facility Management. In **Tabelle 3** ist das voraussichtliche Jahresergebnis ausgewiesen, das sich durch die Kalkulation der Gesamterlöse abzüglich der operativen Kosten ergibt. Alle Werte werden brutto ausgewiesen. Da es sich um einen Betrieb gewerblicher Art handelt und die Mehrwertsteuer in Teilen durchgereicht werden kann, ist davon auszugehen, dass sich der ausgewiesene Jahresfehlbetrag voraussichtlich noch reduzieren wird. Der Jahresfehlbetrag kann, wie unter 4. beschrieben, durch den Gebührenhaushalt ausgeglichen werden. Die hieraus resultierende Gebührenerhöhung liegt voraussichtlich bei max. 2 € bezogen auf die jährlichen Kosten für eine 60l Tonne. Das entspricht einer prozentualen Erhöhung von rund 1 %.

Tabelle 3 - Jahresabschlusskalkulation für die ersten 5 Jahre (Werte in brutto)

	1. Jahr	**2. Jahr**	**3. Jahr**	**4. Jahr**	**5. Jahr**
Einnahmen Verkauf	195.000 €	240.000 €	271.000 €	293.000 €	310.000 €
Einnahmen Untervermietung	20.000 €	24.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Personalkosten BRK[3]	570.000 €	570.000 €	570.000 €	570.000 €	570.000 €

[3] Auf fünf Jahr fixiert.

Personalkosten ASN	130.000 €	130.000 €	156.000 €	156.000 €	156.000 €
Miete[3] + NK	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €	120.000 €
Software / IT / Facility-Management	50.000 €	50.000 €	50.000 €	55.000 €	55.000 €
Summe Einnahmen	215.000 €	264.000 €	296.000 €	318.000 €	335.000 €
Summe operative Kosten	870.000 €	870.000 €	896.000 €	901.000 €	901.000 €
Jahresergebnis	**- 655.000 €**	**- 606.000 €**	**- 600.000 €**	**- 583.000 €**	**- 566.000 €**

Anschubfinanzierung
Für die Initiierung des Projekts wird eine Gesamtvolumen von 360.000 € geschätzt (siehe **Tabelle 4**). 100.000 € wurden bereits im Haushalt 2026 für das Projekt bewilligt. Zudem laufen Gespräche mit potenziellen Geldgebern für eine anteilige Bezuschussung.

Tabelle 4. Indikative Anschubfinanzierung für das Projekt „Ein Zirkuläres Kaufhaus für Nürnberg"

Posten	**Kosten**	**Anmerkung**
Renovierungsarbeiten	25.000 €	Streich- und Putzarbeiten, ggfs. kleinere Umbaumaßnahmen
Innenarchitektur und Ladenbau	150.000 €	Ladenbau 300 € pro m²
Auftaktmarketing / Kampagne	100.000 €	Budget für Kampagne zur Bekanntmachung des Projekts
Mietkosten vor Eröffnung	30.000 €	Laufende Kosten vor Eröffnung für Miete
Ausstattung für Workshopfläche und Repair-Café	15.000 €	Tische und Werkzeuge
Hardware / Kassensystem / Schulungen	18.000 €	Einmalige Kosten für Hardware
Ausstattung der Wertstoffhöfe mit Annahmetheken	20.000 €	Annahmetheke und Sammelstruktur
Insgesamt	**ca. 360.000 €**	

4. Gebührenfähigkeit

Die Gebührenfähigkeit des Betriebs des „Zirkulären Kaufhauses" wurde durch RA intensiv geprüft (siehe Anlage 2). Daraus ergibt sich, dass „der Betrieb des „Zirkulären Kaufhaus" [...] im Rahmen der Aufgaben der Abfallwirtschaft geschehen [kann] und [...] damit umlagefähig [ist]." Hierbei sei jedoch wichtig, dass die Verhältnismäßigkeit gewahrt wird und die Grenzen der Umlagefähigkeit beachtet werden. Um dies besser einzugrenzen, wurde eine weitere Stellungnahme angefertigt (siehe Anlage 3), in der RA konstatiert, dass „[...] ein nicht unerheblicher Spielraum für Maßnahmen, welche die Ziele der Abfallwirtschaft fördern, [besteht]".

Ein „Zirkuläres Kaufhaus", das Abfall vermeidet, dient klar der Aufgabenerfüllung eines öffentlichen Entsorgungsbetriebs und ist auch in der Abfallsatzung des ASN entsprechend entnehmbar: „Sortierung und Wiederaufbereitung von Abfällen und deren Verkauf zur Weiternutzung im Gebrauchszyklus – folglich Recycling – ist unter die Aufgaben des § 1 Abs. 1 AbfS

subsumierbar. [...] Auch hinsichtlich des Ausrichtens von Upcycling-Workshops und ähnlichen Veranstaltungen steht die Aufgabendienlichkeit nicht in Frage. Es wird die Aufgabe des § 1 Abs. 3 AbfS erfüllt."

Um die Verhältnismäßigkeit zu wahren, empfiehlt RA eine Prognose über Kosten und Erreichung der Ziele aufzustellen, die nach einem vorher festgelegten Zeitraum überprüft werden: „Zur Wahrung der Verhältnismäßigkeit sind diese Annahmen aber nach Ende eines vorher abgesteckten Zeitrahmens zu überprüfen. Am Ende des prognostizierten Zeitraums kann dann eine Evaluation erfolgen und der Betrieb gegebenenfalls eingestellt oder nach Korrekturen des Ablaufs mit neuer Prognose fortgesetzt werden" (siehe Anlage 3). Wie unter 3.1. dargestellt, ist eine entsprechende Evaluation nach fünf Jahren vorgesehen.

Abschließend lässt sich daher festhalten, dass das Projekt „Zirkuläres Kaufhaus" gebührenfähig ist und etwaige Defizite über den Gebührenhaushalt ausgeglichen werden können. Um die Verhältnismäßigkeit der Gebühren zu wahren, wird die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Projekts stetig erfasst und ausgewertet. Bei Bedarf werden Anpassungen vorgenommen.

5. Weiteres Vorgehen

Zur Umsetzung des Projekts „Zirkuläres Kaufhaus" ist nach Beschlussfassung eine Reihe aufeinander abgestimmter Schritte erforderlich, die die rechtlichen, organisatorischen und betrieblichen Grundlagen für den späteren Betrieb schaffen. Ziel ist es, die Kleinfläche in der Nürnberger Innenstadt so vorzubereiten, dass eine Eröffnung im Laufe des Jahres 2027 erfolgen kann.

Zu Beginn müssen die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Dies umfasst die Ausarbeitung und Unterzeichnung der Auftragserweiterung für die Kooperation mit dem operativen Partner (BRK) sowie die Finalisierung der markenrechtlichen Schritte, einschließlich des Schutzes des Namens und der Corporate Identity. Parallel hierzu werden beim ASN die erforderlichen Kostenstellen im BgA eingerichtet und die bereits identifizierten Fördermittelgeber gezielt angesprochen, um ergänzende Fördermittel für die Anschubfinanzierung zu sichern. Ebenfalls zu Beginn wird die Projektleitung „Zirkuläres Kaufhaus" beim ASN ausgeschrieben und besetzt, um die folgenden Aufbauprozesse fachlich und organisatorisch zu steuern.

Parallel hierzu wird die Standortentscheidung vorbereitet. Hierzu werden die Verhandlungen mit der Eigentümerseite fortgeführt und nach Abschluss der baulichen und wirtschaftlichen Prüfungen der Mietvertrag für die Kleinfläche unterzeichnet. Im Anschluss werden ein Innenarchitektur- und Ladenbaukonzept ausgeschrieben und vergeben, bevor die Immobilie bezogen und baulich sowie organisatorisch für den operativen Betrieb vorbereitet wird.

Nach Besetzung der Projektleitung beginnt der Aufbau der Betriebsstrukturen. Dazu gehören der Aufbau eines Warenwirtschaftssystems einschließlich Kassensystem, Artikelkategorien und Warenlogistik sowie die Einrichtung der technischen Schnittstellen zum und Prozesse mit dem ASN. Ergänzend werden ein Annahmekonzept für die Wertstoffhöfe, ein Sortier- und Qualitätsstandard für die Warenannahme und -bewertung sowie ein Sicherheits- und Hygienekonzept erarbeitet. Gleichzeitig werden interne Betriebsprozesse wie Lagerhaltung, Retourenmanagement und die organisatorische Anbindung von Repair-Café und Workshopbetrieb entwickelt. Gemeinsam mit dem BRK wird das operative Team für die Kleinfläche aufgebaut, einschließlich Stellenprofilen, Personalauswahl und Schulungen, und die organisatorischen Rahmenbedingungen für den Einsatz möglicher ehrenamtlicher Kräfte geklärt.

Das Projekt wird durch eine gezielte Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit begleitet. Diese umfasst eine Auftaktkommunikation, eine Kampagne zur Spendenannahme („Gute Dinge gesucht“) sowie den Aufbau eines Social-Media-Profils – jeweils in enger Abstimmung mit der städtischen Öffentlichkeitsarbeit.

6. Fazit

Das vorgelegte Umsetzungskonzept zeigt, dass ein „Zirkuläres Kaufhaus“ in Nürnberg einen substanziellen Beitrag zur Abfallvermeidung, Ressourcenschonung und Stärkung lokaler Kreisläufe leisten kann, ohne bestehende Angebote zu verdrängen. Ein hochwertiges, kuratiertes Angebot zirkulärer Produkte und Dienstleistungen kann die bestehende Marktlücke in Nürnberg schließen und neue Zielgruppen erschließen. Mit dem stufenweisen Start einer Kleinfläche (300–500 m²) in der Innenstadt, getragen durch den ASN im BgA-Modell und operativ unterstützt durch einen erfahrenen Partner, entsteht ein risikoarmer und zugleich wirkungsorientierter Einstieg. Das prognostizierte Defizit kann über den Gebührenhaushalt beglichen werden, sofern die Verhältnismäßigkeit regelmäßig überprüft wird. Die definierten Kennzahlen sichern eine faktenbasierte Evaluation nach fünf Jahren und ermöglichen Anpassungen oder eine spätere Skalierung. Durch die Bündelung von Wiederverwendung, Reparatur, Verleih, Beratung und Bildungsarbeit eröffnet das Projekt darüber hinaus die Chance, ein regional sichtbares Leuchtturmprojekt für zirkulären Konsum und Abfallvermeidung zu etablieren, das weit über Nürnberg hinausstrahlen kann.

Beschlussvorschlag: Die Verwaltung wird beauftragt, das im Sachverhalt beschriebene Vorgehen weiter auszuarbeiten und für eine Umsetzung in Nürnberg in 2027 vorzubereiten. Dafür wird 1,0 VK Stelle Leitung "Zirkuläres Kaufhaus" sowie 0,5 VK Stelle für das Thema "Marketing" im ASN-Wirtschaftsplan 2027 aufgenommen.