

Heike Arold, Claudia Koring

Neue berufliche Wege und Qualifikationen zur Professionalisierung des Secondhand-Sektors

ITB-Arbeitspapiere Nr. 61

Heike Arold, Claudia Koring

Neue berufliche Wege und Qualifikationen zur Professionalisierung
des Secondhand-Sektors

Bremen: Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen, 2008

ITB-Arbeitspapiere Nr. 61

ISSN 1615-3138

© 2008 ITB, Universität Bremen
Am Fallturm 1, 28359 Bremen
Tel. +49 (0)421 218-9014, Fax +49 (0)421 218-9009
itb@uni-bremen.de

www.itb.uni-bremen.de

Inhalt

Inhalt	4
1. Einleitung und Sektordefinition	6
2. Methodik	10
3. Institutionelle und wirtschaftliche Struktur und Charakteristik des Sektors	13
3.1 <i>Anzahl, Größe und Verteilung der Secondhand-Unternehmen in Europa</i>	14
3.1.1 Unternehmens- und Sektorstruktur in Europa.....	14
3.1.2 Regionale Verteilung der Unternehmen innerhalb der europäischen Länder.....	18
3.1.3 Größe der Unternehmen und Unternehmensformen in Europa.....	19
3.1.4 Struktur nicht profitorientierter (sozialer) Unternehmen.....	21
3.1.5 Struktur profitorientierter Unternehmen.....	28
3.1.6 Internationale, nationale und regionale Secondhand-Märkte	31
3.2 <i>Rechtsformen und Unternehmensorganisation</i>	31
3.2.1 Rechtsformen.....	31
3.2.2 Innerbetriebliche Unternehmensorganisation.....	33
3.2.3 Staatliche Subventionen.....	35
3.3 <i>Geschäftsfelder und Produkte</i>	36
3.3.1 Unterteilung der Geschäftsfelder und Produkte im Secondhand-Sektor	36
3.3.2 Textilien	38
3.3.3 Elektronische und elektrische Geräte.....	41
3.3.4 Möbel und Dekorationsartikel.....	44
3.3.5 Bücher und Tonträger	45
3.4 <i>Warenbeschaffung und Vertriebsstrukturen</i>	46
3.4.1 Strategien der Warenbeschaffung	46
3.4.2 Vertrieb der Waren.....	49
3.4.3 Werbeaktivitäten.....	52
3.4.4 Qualitätssicherung.....	53
3.5 <i>Kunden</i>	58
3.6 <i>Beschäftigtenzahlen und Beschäftigtenstrukturen</i>	61
3.6.1 Beschäftigungszahlen und -strukturen in Profit-Unternehmen	61
3.6.2 Beschäftigung von benachteiligten und langzeitarbeitslosen Menschen..... in Not- for-profit-Unternehmen.....	62
3.7 <i>Verordnungen und Gesetze</i>	63
3.7.1 Der Handelssektor	63
3.7.2 Elektroaltgeräteverordnung- bzw. EU Elektroaltgeräte richtlinie.....	64

3.8	<i>Netzwerkstrukturen, Kooperationen und Verbände</i>	66
3.8.1	Allgemeine Netzwerk- und Verbandsstrukturen in Europa.....	66
3.8.2	Beispiele für Netzwerke und Kooperationen von Not-for-profit (sozialen) Unternehmen.....	69
3.8.3	Rolle der Sozialpartner im Sektor.....	72
4.	Trends und Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung des Sektors	73
4.1	<i>Prognosen zur Entwicklung der Profit- und Not-for-profit-Unternehmen in Europa</i>	73
4.2	<i>Prognosen zur Entwicklung von Umsatzzahlen, Absatzmärkten und Kundenstrukturen</i>	75
4.3	<i>Prognosen zu Geschäftsfeldern und Produkten</i>	77
4.4	<i>Veränderungen der rechtliche Rahmenbedingungen</i>	80
4.5	<i>Zukünftige innerbetriebliche Entwicklungstrends</i>	80
4.6	<i>Wandel der Arbeitsaufgaben</i>	82
5.	Ausbildung sowie Trainings- und Qualifikationsstrukturen im Sektor	85
5.1	<i>Bildungsniveaus der Beschäftigten des Secondhand-Sektors</i>	86
5.1.1	Das Bildungsniveau Beschäftigter in Profit-Unternehmen.....	86
5.1.2	Das Bildungsniveau Beschäftigter in Not-for-profit-Unternehmen.....	89
5.2	<i>Allgemeine Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte in Europa</i>	93
5.2.1	Kriterien für Qualifizierungsansätze im Secondhand-Sektor.....	93
5.2.2	Betriebsübergreifende, neue Qualifizierungsansätze im europäischen Secondhand-Sektor.....	94
5.3	<i>Betriebliche Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte</i>	97
5.3.1	Art, Ort und Inhalte von Qualifizierungen.....	97
5.3.2	Beweggründe für und Organisation von Qualifizierungen.....	100
5.3.3	Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Profit-Unternehmen.....	103
5.3.4	Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Not-for-profit (sozial) Unternehmen.....	115
5.4	<i>Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen</i>	131
6.	Fazit	133
7.	Quellen	135
7.1	<i>Literatur</i>	135
7.2	<i>Internetquellen</i>	135
7.3	<i>Interviews</i>	137

1. Einleitung und Sektordefinition

Der Gebrauchtwarenhandel und das Recycling sind seit einigen Jahren wieder stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt. Diese Entwicklung ist auf verschiedene ökologische, ökonomische und soziale Ursachen zurückzuführen. Dennoch sind die Aufbereitung und der Handel mit Secondhand-Waren grundsätzlich kein neues Phänomen. So gab es z.B. in Deutschland für den Handel und Umgang mit gebrauchter Bekleidung schon ab dem späten Mittelalter bis hin zur Neuzeit nicht nur genaue Definitionen, womit, wie viel und wo gehandelt werden durfte, sondern auch Festlegungen zu Qualifikation und Besitzstand des Händlers¹. Diese damals geschaffenen Ordnungen verschwanden im Laufe der Zeit und wurden obsolet.

In der Gegenwart wird der Secondhand-Markt kaum als eigener Sektor wahrgenommen. So wird der Secondhand-Sektor in Europa nicht wirklich als eigenständiger Industriezweig angesehen. Der Sektor zeichnet sich heute durch äußerst heterogene Strukturen, wenig einheitliche Informationen und mangelnde Transparenz aus. Im Leonardo Projekt »Quali-ProSecondHand« wird das Ziel verfolgt, durch mögliche Ansätze zu neuen beruflichen Wegen und Qualifikationen zur Professionalisierung des Secondhand-Sektors beizutragen. Der vorliegende Bericht als ein grundlegender Bestandteil des Projektes charakterisiert den »Second- Hand-Sektor« in Europa möglichst umfassend auf der Basis nationaler Sektoranalysen der insgesamt sieben am Projekt beteiligten Länder: Großbritannien, Finnland, Österreich, Belgien, Slowenien, Bulgarien und Deutschland. Der Bericht gibt neben Informationen zum aktuellen und zukünftigen Qualifikations- und Beschäftigungsbedarf einen Überblick über die Struktur und Charakteristik, die wirtschaftliche Entwicklung, die Geschäftsfelder und die Ausbildungs- und Qualifikationsstrukturen. Die spezifischen Ergebnisse der einzelnen nationalen Sektoranalysen werden dabei vergleichend und zusammenführend dargestellt.

Aufgrund der Heterogenität des Secondhand-Sektors ist es zunächst einmal notwendig, den Begriff »Secondhand-Sektor« zu definieren und diesen mit Blick auf das Projekt einzugrenzen. Außerdem ist es wichtig, unterschiedliche Begriffe wie Verkauf und Einzelhandel sowie Wiederverwendung und Recycling, die sehr eng mit dem Begriff »Secondhand« in Verbindung stehen, zu definieren. Der in dem Projekt »QualiProSecondHand« betrachtete Secondhand-Sektor wurde (in Absprache mit allen Projektpartnern) wie folgt eingegrenzt und definiert:

Der Secondhand-Sektor umfasst den kommerziellen Handel und den gemeinnützigen Vertrieb von Gebrauchsgütern jeglicher Produktart und -palette sowie die damit verbundenen Hauptaufgaben wie Warenbeschaffung, Warenaufbereitung und Zu-/Rückführung dieser in den Warenkreislauf mit dem Ziel, die gebrauchten Waren wieder ihrem ursprünglichen Verwendungszweck zuzuführen. Der Fokus soll demnach auf dem klassischen Handel von gebrauchten Gebrauchsgütern liegen, was demnach Auktionsportale und -unternehmen sowie Tauschbörsen ausschließt. Um weiterhin Überschneidungen mit anderen Sektoren zu vermeiden und eine klare Abgrenzung hinsichtlich der

¹ Reinhold Reiter (2003): Referat »altgewerker, lumpler, kannenplecker«; Tagung »Recycling in Geschichte und Gegenwart«, Bergakademie Freiberg / Sachsen.

gehandelten Güter vorzunehmen, werden Investitionsgüter sowie Immobilien, Kraftfahrzeuge und Antiquitäten ausgenommen. Der Handel (z.B. Immobilienmarkt) mit diesen Gütern stellt teilweise einen eigenen Sektor dar bzw. wird durch andere Sektoren mit abgedeckt (z.B. Kfz-Handel).

Neben der hier dargestellten, definitorischen Eingrenzung des Secondhand-Sektors im Rahmen des Leonardo Projektes »QualiProSecondHand« wurde weiterhin die Betrachtung von Flohmärkten nur stark begrenzt berücksichtigt. Zwar spielen Flohmärkte in vielen Ländern Europas traditionell eine sehr wichtige Rolle im Bereich des Gebrauchtwarenhandels. Dennoch können diese im Rahmen der Untersuchung nur insoweit berücksichtigt werden, als dass sie eine Plattform für gewerbliche Händler² darstellen. Dabei handelt es sich um Händler, die entweder ausschließlich auf diese Weise handeln oder den Flohmarktstand als zusätzliche Verkaufsmöglichkeit zu einem Ladengeschäft oder dem Onlinevertrieb nutzen.

Darüber hinaus gibt es ein breites Spektrum an Waren, das der oben beschriebenen Definition zuzuordnen ist und das den Kriterien des Sektors entspricht. So zählen zu angebotenen gebrauchten Waren sowohl solche, die ohne irgendwelche Veränderungen verkauft werden, als auch solche, die verändert, aufgearbeitet oder repariert wurden, bevor sie verkauft werden. Um Missverständnisse zu vermeiden sei nochmals darauf verwiesen, dass die Sektoranalyse sich auf die oben dargestellte Definition und Eingrenzung des Sektors bezieht und nach festgelegten Kriterien erfolgte. Um den Secondhand-Sektor weiter abzugrenzen, soll im Folgenden eine Differenzierung zum Recycling und Einzelhandel vorgenommen werden:

Abgrenzung Secondhand zum Recycling und Vertrieb/Einzelhandel

So ist das Verständnis der Begriffe Wiederverwendung und Recycling nicht wirklich klar abgegrenzt – zumindest nicht für die Verbraucher. Ihre Bedeutung kann abhängig davon, was man hervorheben will, sehr stark variieren. Ein Grund für die verschiedenen Bedeutungen liegt darin, dass der Secondhand-Sektor sehr eng mit anderen Bereichen wie dem »Öko Business«, der nachhaltigen Entwicklung, dem Autoteileverkauf oder anderen Recycling Gewerben verknüpft ist. Es ist offensichtlich, dass der Secondhand-Sektor sehr multidimensional ist und es eine Vielzahl an Geschäftskonzepten gibt. In Abbildung 1 sollen die Geschäftsfelder in Abgrenzung zu den Begriffen Verkauf/Einzelhandel, Wiederverwendung, Secondhand und Recycling näher dargestellt werden.

² Weiterhin sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass um die Lesbarkeit dieses Berichtes zu vereinfachen lediglich die männliche Form verwendet wurde. Die weibliche Form ist in den Formulierungen mit eingeschlossen.

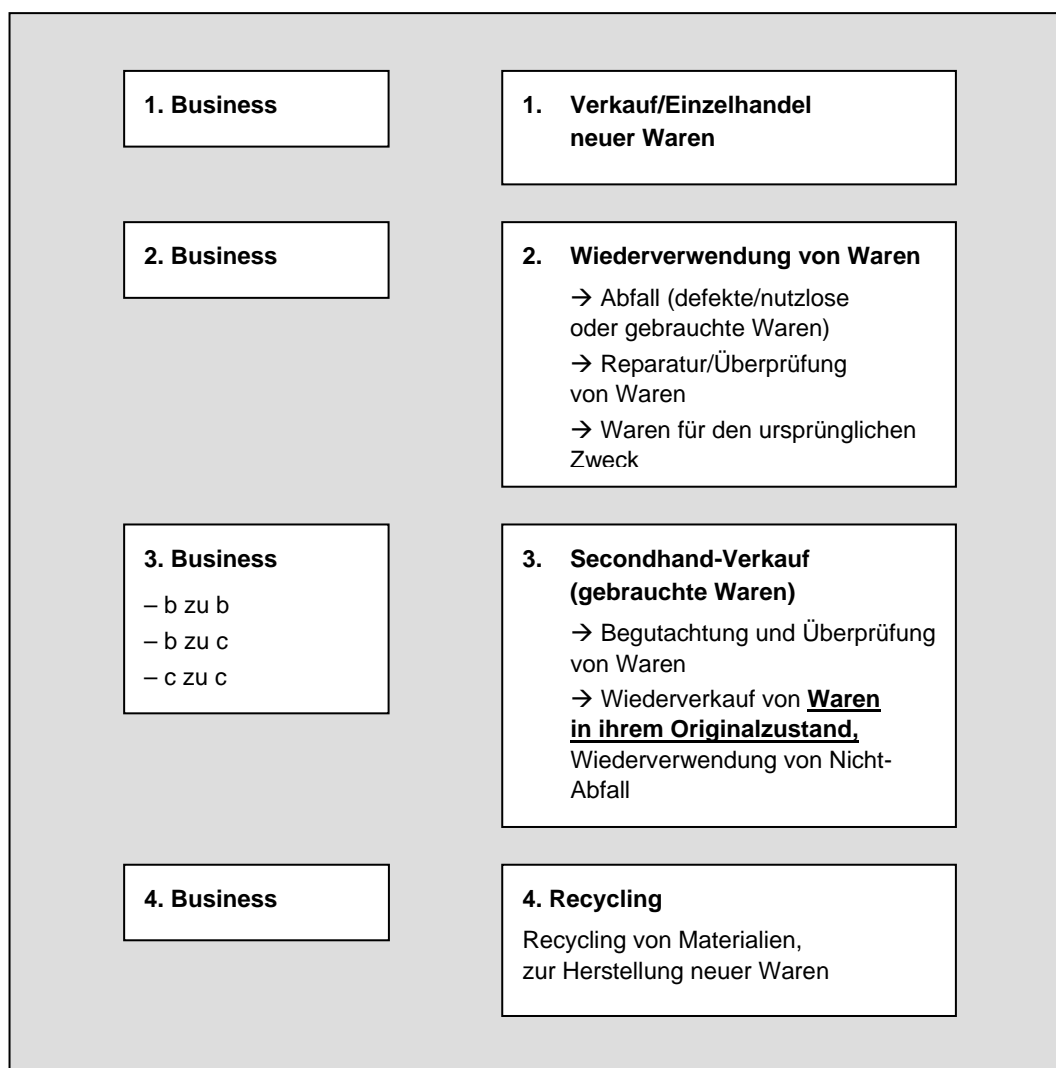


Abb. 1 Abgrenzung der Begriffe Verkauf/Einzelhandel, Wiederverwendung, Secondhand und Recycling

Wie Abb. 1 deutlich macht, steht an erster Stelle zunächst einmal der Verkauf/Einzelhandel von Waren, der in vielen Fällen »First Business« genannt wird (Niukkanen, 5.1.2007). Wenn eine Ware allerdings zum Abfall zählt und repariert oder neu gestaltet wird, bezeichnet man diesen Prozess als Wiederverwendung. Laut Poikela (5.2.2007) und Virtanen (6.2.2007) werden bei der Wiederverwendung Waren für ihren Originalzweck weiter genutzt. Werden die Waren jedoch in Einzelteile zerlegt bzw. demontiert und die Materialien getrennt, nennt man dieses Recycling. Darüber hinaus soll darauf verwiesen werden, dass der Begriff Recycling laut Fachsprache vor allem mit dem Recycling von elektronischen Geräten in Verbindung gebracht wird. Der Begriff Secondhand kommt hingegen dann zum Tragen, wenn man vom Verkauf oder Kauf gebrauchter Waren oder ihrer Komponenten in ihrem Originalzustand spricht. Somit könnte man sagen Secondhand ist die Wiederverwendung von Nicht-Abfall. (Niukkanen 5.1.2007; Poikela 5.2.2007).

Im allgemeinen Sprachgebrauch der Verbraucher spricht man allerdings immer noch von Recycling, obwohl eigentlich Wiederverwendung oder der Secondhand-Verkauf von Textilien, elektronischen Geräten, Möbeln usw. gemeint ist. Dieser Bericht stützt sich auf die

offizielle Definition, die u.a. in Wikipedia dargestellt wird, so dass der Begriff Recycling ausschließlich bezüglich einzelner Materialien genutzt wird. Für den Begriff Wiederverwendung orientiert sich der Bericht an der Definition von Poikela und Virtanen, demnach dann von gebrauchten Waren gesprochen werden kann, wenn diese Abfall wurden und dann zu ihrem Originalzweck weiter verwendet werden.

Der vorliegende Bericht basiert auf den Ergebnissen der im Zuge der national durchgeführten Sektoranalysen der einzelnen Projektpartner, die ihre Untersuchungen eng an der hier formulierten Definition und Eingrenzung des Secondhand-Sektors ausgerichtet haben. Er soll einerseits einen vergleichenden Überblick über den Sektor in Europa geben und andererseits als Basis für weiterführende Schritte zur Professionalisierung des Sektors und zur Entwicklung sektorspezifischer Qualifizierungen fungieren. Die Quellen für den EU-Bericht bilden die spezifischen Ergebnisse der einzelnen Sektoranalysen der sieben am Projekt beteiligten Partnerländer. Es sei an dieser Stelle allerdings darauf hingewiesen, dass die gewonnenen Informationen lediglich einen Ausschnitt des Sektors in dem jeweiligen Land widerspiegeln können und somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die verwendeten Daten basieren ausschließlich auf qualitativen Erhebungsmethoden (siehe Kapitel 2 »Methodik«). Zudem sei darauf verwiesen, dass in den beteiligten Ländern qualitativ und quantitativ sehr unterschiedliche Informationen zur Verfügung stehen. Die betrachteten Informationen beziehen sich teilweise nicht ausschließlich auf die Sektordefinition laut Projekt, sondern nur auf Teile des Sektors oder auf umfassendere Bereiche. Die vorliegende Gesamtsektoranalyse hat das Ziel, die in den einzelnen Ländern gewonnenen Ergebnisse vergleichend und kontrastierend gegenüber zu stellen und unterliegt somit den genannten Einschränkungen.

Die Sektoranalyse gibt als erstes einen Überblick über die institutionelle und wirtschaftliche Struktur und Charakteristik des Sektors in Europa (exemplarisch an den beteiligten Partnerländern). Dabei werden u. a. Informationen zur Anzahl und Größe der Unternehmen in Europa, zu den Märkten des Sektors, den Strukturen der Warenbeschaffung und des Vertriebs sowie den Geschäftsfeldern und Beschäftigtenstrukturen und -zahlen dargestellt. An diese Charakterisierung des Sektors schließt sich die Prognose zu der wirtschaftlichen Entwicklung des Sektors an. Hier werden u.a. die Entwicklung von Absatzmärkten, Umsatzzahlen, Kundenstrukturen sowie der Geschäftsfelder betrachtet. Darüber hinaus stellen die im Secondhand-Sektor zu erwartenden Veränderungen in den Arbeitsaufgaben der Beschäftigten eine wichtige Informationsquelle für die Entwicklung zukünftiger Qualifizierungsmaßnahmen dar. Mögliche Ausbildungen sowie Trainings-/Qualifikationsstrukturen in dem Sektor bieten ebenfalls wichtige Ansatzpunkte für eine Professionalisierung des Sektors. Es werden u. a. betriebliche Qualifikationsbedarfe, -strukturen und -modelle, Inhalte von Qualifizierungen und das Bildungsniveau der in dem Sektor Beschäftigten zusammenfassend auf europäischer Ebene dargestellt.

2. Methodik

Zur Analyse der Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen innerhalb des Secondhand-Sektors wird ein berufswissenschaftliches Forschungsdesign eingesetzt. Ziel der berufswissenschaftlichen Forschung ist es, die Arbeitswelt im Sektor inhaltlich so zu erschließen, dass sich daraus Vorschläge für die Gestaltung von Bildungs- und Professionalisierungsprozessen ableiten lassen. Die Arbeitswelt und ihre Veränderungen stehen also im Mittelpunkt der Betrachtungen. Bestehende überbetriebliche Strukturen (wie z.B. Netzwerke) sowie die im Sektor operierenden Unternehmen mit ihren Organisationen und Aufgaben, betriebliche Abläufe, Arbeitsprozesse, Beschäftigungsstrukturen, Innovationen usw. sind dabei der zentrale Bezugspunkt (vgl. Spöttl 2001). Für die Gestaltung beruflicher Bildungsprozesse ist es von hoher Relevanz, »Arbeit und Technik nicht nur auf der Ebene allgemeiner Strukturen zu erschließen, sondern auch das in der praktischen Tätigkeit verkörperte Wissen« (Spöttl 2000, S. 207) Die zur Ausübung einer Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind nicht abstrakt, sondern im Zusammenhang mit den real existierenden Geschäfts- und Arbeitsprozessen zu untersuchen. Hierzu wird im Rahmen des Projektes »QualiProSecondHand« ein berufswissenschaftliches Instrumentarium, bestehend aus drei Instrumenten – Sektoranalyse, Fallstudien und Experten-Workshops –, eingesetzt.

Die Durchführung der Sektoranalyse erfolgt vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Projektes sowie in Anlehnung an die in der Einleitung dargestellte Eingrenzung bzw. Definition des Secondhand-Sektors. Um ein genaues Abbild der Sektor- und Beschäftigungsstruktur zu erhalten, erfolgt die Sektoranalyse nach vorab festgelegten Kriterien. Dieses erfolgt außerdem vor dem Hintergrund der Vergleichbarkeit der Ergebnisse der zunächst auf nationaler Ebene durchgeführten Sektoranalysen in den einzelnen Partnerländern des Projektes. In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Ergebnisse in dem hier vorliegenden europäischen Gesamtbericht zusammengefasst. Zur Charakterisierung des Sektors wurden folgende Kriterien festgelegt:

- Allgemeine Struktur und Charakteristika (Anzahl an Beschäftigten, Unternehmensarten usw.),
- Wirtschaftliche Entwicklung (Handel, Umsatz usw.),
- Netzwerkstrukturen und Beziehungen zwischen Unternehmen- bzw. einzelnen Unternehmensbereichen (Kooperationen, Kaufhäuser usw.),
- Geschäftsfelder (Textilien, Möbel, Elektro-Kleingeräte usw.),
- Beschäftigungsebenen (Geschäftsleitung, Vorarbeiter, Anleiter, Festangestellte und temporär Beschäftigte, Benachteiligte usw.),
- Personalentwicklung sowie das Einstellungsverhalten und -verfahren,
- Aufgabenwandel und deren Parameter,
- Rolle der Sozialpartner und Verbände im Sektor,
- Entwicklung des Sektors und der Unternehmen (in der Zukunft) sowie Innovationen,
- Qualifikationsstrategien, Aus- und Weiterbildungskonzepte (Qualifikationsmodelle).

Auf der Grundlage der hier aufgelisteten Untersuchungskriterien lassen sich anhand der Untersuchungsergebnisse Aussagen zu der Gesamtaufstellung des Sektors in Europa, den Stärken und Schwächen des Sektors, den Beschäftigungsstrukturen und Entwicklungs-

tendenzen sowie der Bedeutung einzelner Geschäftsfelder, möglicher Qualifizierungsansätze und -bedarfe und andere wichtige Aspekte, treffen. Ziel ist es einen Gesamtüberblick über den Sektor und dessen Stellenwert in der europäischen Wirtschaft zu erhalten. Weiterhin soll die Sektoranalyse dazu dienen, die Bedeutung dessen für den Arbeitsmarkt zu identifizieren und herauszufinden, zu welchen Veränderungen Innovationen in dem Sektor führen.

Um die gewünschten Informationen zu erhalten, wird eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden eingesetzt:

- Befragen von Schlüsselpersonen und Experten des Secondhand-Sektors (wie z.B. Vorstandsmitglieder von Verbänden, Betriebsleitungen bereits lang existierender Secondhand-Unternehmen),
- Interviews mit Unternehmensvertretern aus innovativen Unternehmen des Sektors (qualitative Befragung),
- Analyse von Veröffentlichungen im Sektorbereich (Artikel, Berichte und Newsletter),
- Analyse von innovativen Entwicklungen (neue Technologien, Geschäftsfelder oder Verkaufsstrategien),
- Auswerten von Erhebungen wissenschaftlicher Institute, Verbände, Gewerkschaften (Literatur-, Quellen- und Internetrecherche, Statistiken).

Neben der Analyse von Literatur- und Internetquellen sowie sektorspezifischen Statistiken und Untersuchungen stehen Interviews mit Experten und Sozialpartnern im Vordergrund der Analyse. Die Befragungen erfolgen »face-to-face« und sind offen gestaltet, um mögliche Aspekte von deren Seite zu berücksichtigen und nicht von vornherein durch eine inhaltlich begrenzte Befragung wichtige Aspekte auszuschließen.

Der hier dargestellte Zugang zum Secondhand-Sektor ermöglicht eine Auswahl an Unternehmen und Geschäftsfeldern, die in den einzelnen Partnerländern mittels Fallstudien genauer untersucht werden sollen, um einen noch detaillierteren Überblick über innerbetriebliche Strukturen, Arbeitsprozesse und -aufgaben sowie Qualifizierungsbedarfe und -strategien zu erhalten. Die Auswahl der Unternehmen erfolgt unter Zugrundelegung bestimmter Kriterien (z.B. Unternehmensart und das Geschäftsfeld) basierend auf den Ergebnissen der Sektoranalyse in Absprachen mit allen Projektpartnern und Experten des Sektors, um eine Vergleichbarkeit der der Untersuchungen zwischen den Partnerländern sicher zu stellen.

Die Vergleichbarkeit der Fallstudien soll weiterhin durch die in den Fallstudien eingesetzte Methode, das Leitfadengestützte Interview, gewährleistet werden. Der Leitfaden soll als Gesprächsorientierung dienen, der es erlaubt, die betrieblichen Arbeitsprozesse tief zu durchdringen und flexibel auf Aussagen der Gesprächspartner zu reagieren. Ergänzt werden die halbstrukturierten Interviews, die vor Ort am Arbeitsplatz durchgeführt werden, durch Arbeitsbeobachtungen und Betriebsbesichtigungen. Damit können die Arbeitsprozesse und Arbeitsaufgaben besser eingeordnet und mögliche Zusammenhänge deutlicher herausgearbeitet werden. Es können somit die Informationen aus dem halbstrukturierten Fachinterview überprüft und ergänzt sowie darin enthaltene, stark subjektiv gefärbte Meinungsäußerungen relativiert werden. Außerdem wurde jeweils aus den unterschiedlichen betrieblichen Geschäftsebenen (Management, Anleiter bzw. Vorarbeiter,

allgemeiner Mitarbeiter) stellvertretend für die übrige Belegschaft eine Person befragt. Wobei sich die Fragen an das Management auf das Unternehmen und dessen Entwicklung beziehen und bei der Zielgruppe »Anleiter/Vorarbeiter/Mitarbeiter« auf die realen Arbeitsaufgaben im Unternehmen.

Insgesamt konzentrieren sich die Fallstudien auf die normale Praxis in überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen, wobei aufgrund der großen Anzahl an Unternehmen im Sektor nicht beabsichtigt ist, eine repräsentative Auswahl auf rein statistischer Basis zu treffen. Vielmehr liegt die Zielsetzung darin, einen qualitativen Überblick über den Sektor zu erhalten und individuelle und Zufallsentscheidungen jenseits aller rationalen Argumentationen zu vermeiden. Es werden vor allem Unternehmen ausgewählt, die für die Untersuchungen tatsächlich relevant sind und entsprechend der Zielsetzung des Projektes einen innovativen Charakter aufweisen.

Die Ergebnisse der Fallstudien werden nach einem vorab festgelegten Raster dokumentiert, das sicherstellt, dass alle zu hinterfragenden und relevanten Kriterien berücksichtigt werden. Die entsprechende Dokumentation soll folgende Aspekte umfassen:

- Allgemeine Beschreibung des Falles
- Darstellung des Unternehmens (Allgemeine Angaben zu Ort, Größe, Unternehmensart usw., Beschäftigungsstrukturen und deren Entwicklung, interne Organisation, Geschäftsfelder, Kunden- und Lieferantenstruktur, Qualitätsmanagement und Zertifizierung),
- Unternehmensbezogene Innovationen (wie Dienstleistungsangebote, Organisations- und Kommunikationsstrukturen, Innovationen in betrieblichen Prozessen, Konsequenzen für Aufgaben der Mitarbeiter und Qualifizierung),
- Qualifizierungsstrukturen im Unternehmen (Qualifizierungsstrategie, Aus- und Weiterbildung im Unternehmen, Veränderungen in der Qualifikationsstruktur)
- Organisation und Qualität der Arbeit (Arbeitsaufgaben auf der shop-floor Ebene, Werkzeuge, Methoden und Organisation der Arbeit, Anforderungen an die Mitarbeiter, Qualifikationsbedarf und Veränderungen für die Zukunft)

Die Ergebnisse sowie Kernaussagen aus den einzelnen Fallstudien zur innerbetrieblichen Struktur, Organisation und Qualifizierung in Unternehmen, die im Secondhand-Sektor operieren sowie daraus folgende Schlussfolgerungen sind in dem vorliegenden Bericht mit eingearbeitet worden.

Um aus den Ergebnissen der Sektoranalysen und Fallstudien aller Partnerländer, die als Grundlage für den hier vorliegenden europäischen Bericht dienen, Konsequenzen für Qualifizierungskonzepte und -module ableiten zu können, wird das Forschungsdesign um das Instrument der Experten-Workshops ergänzt. Mittels der Experten-Workshops sollen in Kooperation mit Sektorexperten die Entwicklung zukünftiger Qualifizierungen sowie der weiterführenden Produkte des Projektes (Leitfaden zur Entwicklung sowie ein Konzept zur Erstellung von Qualifizierungskonzepten, Qualitätsstandards und ein Netzwerkdesign) entwickelt und deren Weiterentwicklung nachhaltig vorangetrieben werden. Dies erfolgt im Detail mittels Gruppendiskussionen sowie problemzentrierten Interviews. Die Auswahl der Experten erfolgt nach den Einsichten aus der Untersuchungsphase und in Absprache mit den Projektpartnern.

3. Institutionelle und wirtschaftliche Struktur und Charakteristik des Sektors

Insgesamt betrachtet ist der Secondhand-Sektor¹ in Europa ist sehr heterogen aufgestellt. Die Ergebnisse der verschiedenen am Projekt beteiligten Länder zeigen, dass eine offizielle Definition des Sektors in den einzelnen Volkswirtschaften – wie auch auf europäischer Ebene – meist nicht gegeben ist. Damit wird der Sektor auch in den offiziellen Statistiken nicht eindeutig repräsentiert. Bereits eine länderspezifische genaue Charakterisierung, Ein- und Abgrenzung ist relativ schwierig. Komplexer wird eine Strukturbeschreibung dementsprechend auf europäischer Ebene.

Der europäische Secondhand-Sektor kann als multidimensional umschrieben werden – mit anderen Worten ausgedrückt, ohne genaue Beschränkungen oder irgendwelche vereinbarten Normen. Die einzige Ausnahme ist, wenn es um Umweltangelegenheiten geht, die auch einen Bezug zum Secondhand-Sektor haben. In diesem Fall haben die meisten Länder klare gesetzliche Bestimmungen. Weiterhin variiert die Größe und die Struktur der Betriebe, die im Secondhand-Sektor involviert sind, zwischen den einzelnen Partnerländern. Im Secondhand-Sektor in Europa sind nicht nur unterschiedliche Geschäftsfelder, sondern auch unterschiedliche Geschäftsformen zu finden. Häufig werden dem Sektor auch alle Arten von Recycling-Geschäften zu geordnet, so dass man nicht von einem beständigen Sektor sprechen kann. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse möglich zu machen, ist es sinnvoll, den Sektor in unterschiedliche Kategorien aufzuschlüsseln (bzw. z.B. nach Geschäftsarten zu unterteilen). In Kapitel 3.1. werden die Ergebnisse und Kategorien, die die einzelnen Länder zur Strukturierung und Beschreibung des Sektors genutzt haben, exemplarisch dargestellt.

Eine wichtige und sinnvolle Unterteilung hinsichtlich der im Secondhand-Sektor agierenden Unternehmen ist die Unterscheidung in profitorientierte (Profit-Unternehmen) und nicht profitorientierte Unternehmen (Not-for-profit-Unternehmen) auf die in Kapitel 3.1.4 und 3.1.5 genauer eingegangen wird. Weiterhin ist mit der Ausrichtung der Unternehmensziele auch auf europäischer Ebene immer eine bestimmte Struktur der Unternehmen verbunden, die eine Charakterisierung und Beschreibung möglich macht.

Natürlich spielen in vielen europäischen Ländern auch und gerade im Secondhand-Markt Transaktionen von Privatpersonen eine wichtige Rolle. Möglicherweise ist das hier umgesetzte Volumen nach Waren und Geldern absolut bemerkenswert im Vergleich zu den in Unternehmen erwirtschafteten Umsätzen. Die Umsätze erfolgen hier zumeist über spezielle Gebrauchtwarenbörsen, die als Printmedien oder im Internet (z.B. ebay) vielfältig vertreten sind. Und auch Flohmarktstände gehören zu dieser Art von privatem Gebrauchtwarenhandel. Im Rahmen dieser Untersuchung sollen private Aktivitäten jedoch nicht weiter untersucht werden, weil sie keinen direkten Ansatz für mögliche Qualifizierungen und die Professionalisierung im Secondhand-Sektor bieten.

¹ In dem vorliegenden Bericht bezieht sich der Secondhand-Sektor immer auf die in Kapitel 1 vorgestellte und dem Leonardo Projekt zugrunde liegenden Definition desselben.

3.1 Anzahl, Größe und Verteilung der Secondhand-Unternehmen in Europa

3.1.1 Unternehmens- und Sektorstruktur in Europa

Eine quantitative Gesamtschätzung zu der Anzahl der Secondhand-Unternehmen in Europa ist nicht möglich, da für die einzelnen Länder kaum eindeutige und umfassende Zahlen vorliegen. Oftmals handelt es sich um Schätzungen und/oder Mindestannahmen. Außerdem sei darauf verwiesen, dass es auf europäischer Ebene keine Statistiken zu Anzahl oder Umsätzen usw. hinsichtlich des Handels mit Gebrauchsgütern gibt. Häufig wird dieser derzeit noch dem Einzelhandel zugeschrieben und nicht gesondert betrachtet. Um trotzdem ein »vorsichtiges« und mit diesen Einschränkungen versehenes Bild des Sektors zeichnen zu können und einen Überblick über die im Rahmen der länderspezifischen Sektoranalysen gewonnenen Ergebnisse zu geben, werden diese im Folgenden dargestellt. Da die länderspezifischen Daten aus unterschiedlichen und nicht miteinander vergleichbaren Quellen stammen sowie diese nur schwer überprüfbar sind, kann kein Anspruch auf Vollständigkeit der Daten erhoben werden. Es handelt sich lediglich um Auszüge aus den einzelnen länderspezifischen Analysen. Die dargestellten Daten, die sich teilweise nur auf einzelne Bereiche in den Partnerländern beziehen, können daher nur einen wagen Überblick über die Anzahl an Secondhand-Unternehmen in Europa liefern. Auf der Grundlage der Ergebnisse der länderspezifischen Analysen kann man die Aussage treffen, dass der Secondhand-Sektor aufgrund der Anzahl an Unternehmen, dem erwirtschafteten Umsatz sowie der zahlreichen unterschiedlichen Unternehmensformen, vergleicht man ihn mit anderen wirtschaftlichen Sektoren, durchaus als eigenständiger Sektor angesehen werden kann. Die Darstellung der Ergebnisse der einzelnen länderspezifischen Analysen soll dazu beitragen, die Vorstellung, wie groß und vor allem heterogen der Sektor ist, zu untermauern.

So stiegen z.B. in Deutschland laut statistischem Bundesamt die Anzahl und der Umsatz steuerpflichtig erfasster Betriebe, die mit Gebrauchsgütern handeln, von 4.519 (mit 1,84 Mrd. Mark) in 1998 auf 4.632 (mit 1,1 Mrd. EURO) in 2000. Laut dem in Münster ansässigen Secondhand-Händler-Verband **Secondhand vernetzt e.V.**, dem selbst mehr als 6000 Adressen von Secondhand-Unternehmen bekannt sind, gibt es nach vorsichtiger Schätzung bundesweit mindestens die doppelte Anzahl (also ca. 12.000) professionell geführter Geschäfte. Die tatsächliche Anzahl dürfte allerdings noch weit höher liegen (Secondhand vernetzt, 2007). Insgesamt betrachtet setzt sich der deutsche Secondhand-Markt sowohl aus privatwirtschaftlich geführten Betrieben (Profit-Unternehmen), als auch aus Unternehmen, die der Sozialwirtschaft (größtenteils Not-for-profit-Unternehmen) zuzuordnen sind, zusammen. Wobei der Secondhand-Handel in dem sozialwirtschaftlichen Bereich häufig nur einen Teilgeschäftszweig des gesamten Unternehmens darstellt.

Ähnlich wie in Deutschland verhält es sich auch mit den erhobenen Daten in Großbritannien. Auch hier liegen kaum statische Daten vor. So gibt es dort neben einer unspezifizierbaren Anzahl an privatwirtschaftlich geführten Secondhand-Geschäften vor allem zahlreiche Not-for-profit-Unternehmen, so genannte »Charity Shops«, die in unterschiedlichen Wohlfahrtsverbänden organisiert sind und den signifikantesten Teil des Sektors ausmachen. So umfasst z.B. der 1999 gegründete Verband der Charity Shops, der einer

der Hauptakteure im britischen Secondhand-Sektor ist, eine Auswahl der größten nationalen Wohltätigkeitsgesellschaften und auch regionale Hospize sowie rund 6700 Geschäfte. Ein weiteres Beispiel, um deutlich zu machen wie umfangreich der Secondhand-Sektor in Großbritannien ist, verdeutlichen die Daten zur Sammlung gebrauchter Textilien. Mehr als 250.000 Tonnen Textilien werden jedes Jahr an die Charity Shops übergeben. Weiterhin ermöglichen öffentliche Spenden und Haussammlungen den Charity Shops jährlich die Sammlung von rund 15 Mio. Säcken Textilien und anderen Waren (rein aus privaten Haushalten).

Ein relativ großer, vielschichtiger und vor allem statistisch erhobener Secondhand-Sektor findet sich in Österreich. Hier wird vor allem zwischen Privatunternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen unterschieden. Die länderspezifische Sektoranalyse in Österreich hat ergeben, dass es vor dem Hintergrund der projektspezifischen Definition des Secondhand-Sektors hinsichtlich der Produktpalette in der Privatwirtschaft sehr schwer fällt, eine Abgrenzung vorzunehmen. Das hängt damit zusammen, dass entsprechende Händler oftmals sowohl mit Antiquitäten als auch mit Altwaren und Secondhand-Waren handeln. Weiterhin hat die Untersuchung in Österreich ergeben, dass in der dort geführten Statistik Händler, die nebenbei gebrauchte Güter als kleinere Sparte mitverkaufen, nicht erfasst sind. Dennoch gibt die Tabelle 1 einen guten Überblick über die Verteilung der Secondhand-Unternehmen in Österreich.

Bundesland	Einwohner (EW)	Fläche (in km ²)	Altwarengeschäfte	Secondhand-Shops	Antiquitätenhändler	Summe	EW / Geschäft
Burgenland	278.655	3.965	5	4	6	15	18.577
Kärnten	560.089	9.536	3	8	17	28	20.003
Niederösterreich	1.575.291	19.178	39	29	61	129	12.212
Oberösterreich	1.399.226	11.982	19	30	61	110	12.720
Salzburg	526.875	7.154	4	20	48	72	7.318
Steiermark	1.199.489	16.392	20	28	52	100	11.995
Tirol	693.651	12.648	7	12	23	42	16.516
Vorarlberg	362.258	2.601	4	12	12	28	12.938
Wien	1.637.772	415	56	72	143	271	6.043

Tab. 1 Daten zum privatwirtschaftlichen Secondhand-Markt in Österreich
(Quelle: www.HEROLD.at Business Branchen Verzeichnis)

Im Vergleich zu dem privatwirtschaftlichen Secondhand-Markt konnte für den sozialwirtschaftlich organisierten Secondhand-Markt festgestellt werden, dass die Anzahl der Unternehmen dort wesentlich geringer ist. Es gibt nur wenige Organisationen, die österreichweit tätig sind. Stattdessen gibt es in diesem Bereich vor allem kleinere Projekte, die nur in einem Bundesland tätig sind. Wie die Übersicht in Tabelle 2 zeigt, gibt es in Österreich rund 85 Secondhand-Geschäfte, die durch den Handel mit Altwaren

Eigenwirtschaftquoten erzielen und dadurch befristete Arbeitsplätze in den Bereichen Transport, Sortierung, Aufbereitung und Reparatur sowie Verkauf schaffen.

Bundesland	Secondhand-Shops
Burgenland	2
Kärnten	5
Niederösterreich	4
Oberösterreich	19
Salzburg	10
Steiermark	8
Tirol	10
Vorarlberg	5
Wien	22
Summe	85

Tab. 2 Übersicht über sozialwirtschaftliche Secondhand-Shops nach Bundesländern;
(Quelle: <http://www1.arbeiterkammer.at/einkaufsbuch.shtml> and <http://www.sozialprojekte.com>)

Neben den privat sowie den sozialwirtschaftlich geführten Secondhand-Unternehmen gibt es außerdem noch in Wien einen von der öffentlichen Verwaltung betriebenen Betrieb sowie Kooperationen zwischen sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit der öffentlichen Verwaltung. Die Analyse hat außerdem deutlich gemacht, dass Flohmärkte in Österreich eine sehr bedeutende Rolle spielen, da diese von vielen Händlern dazu genutzt werden, ihre Waren zu verkaufen.

Betrachtet man nun die Analyse der finnischen Partner so lässt sich feststellen, dass die hier erhobenen Daten auch nur begrenzt den Secondhand-Markt in Finnland umfassen. Dennoch vermitteln sie einen Eindruck über die Größe des Sektors. Laut einer Statistik der »Statistics Finland« – der größten statistischen Einrichtung in Finnland – wurden in 2005 rund 1258 Beschäftigte und 753 Verkaufsstellen (wobei ein Unternehmen mehrere Filialen haben kann) ermittelt. Der Jahresumsatz betrug rund 77.417.000 Euro. An dieser Stelle sei allerdings darauf hingewiesen, dass die Statistik Antiquitäten sowie Flohmärkte im Freien ausschließt (sogenannte Indoor-Flohmärkte sind eingeschlossen). Außerdem sind Flohmärkte, die von Sportvereinen oder anderen Hobby-Organisationen gelegentlich durchgeführt werden, ausgeschlossen, da sie nicht zu deren Kerngeschäft gehören. Weiterhin hat sich gezeigt, dass die sozialen Unternehmen (Not-for-profit-Unternehmen) im Vergleich zum privaten Markt nur einen kleinen Anteil am Secondhand-Sektor haben. So gibt es nur ca. 10 soziale Unternehmen, die im Secondhand-Sektor agieren. Einige haben sich auf den Handel mit elektronischen und elektrischen Geräten spezialisiert. Nur wenige von ihnen verkaufen auch Textilien, Spielzeug, Bücher und Tonträger (Sozialisten

yritysten rekisteri, 2007). Weiterhin sei darauf verwiesen, dass es in Finnland außerdem noch einige wenige große Not-for-profit- Organisationen gibt, die ebenfalls im Secondhand-Markt operieren, wie z.B. eine Kaufhauskette des Roten Kreuzes, die mehrere Verkaufsstellen hat.

Hinsichtlich des belgischen Secondhand-Sektors hat die nationale Sektoranalyse ergeben, dass im Vergleich zu den anderen Ländern der professionelle Sektor eine lange Geschichte hat. Er wird von sozialen Unternehmen (Not-for-profit-Unternehmen), deren Aufgabe die Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt ist, dominiert. Alles in allem gibt es in Belgien etwa 650 Geschäfte, die im Secondhand-Sektor als profitorientiertes Unternehmen operieren (die meisten dieser verkaufen nahezu alles). Neben verschiedenen kleinen Geschäften spielen in Belgien außerdem ein paar wenige Franchising Unternehmen mit einer unterschiedlichen Anzahl an Geschäften eine große Rolle. So gibt es laut dem nationalen belgischen Sektoranalysebericht insgesamt 5 Franchising Netzwerke mit 2 bis 27 Einzelgeschäften. Hinsichtlich der Not-for-profit-Unternehmen existieren in Belgien zwei große Netzwerke (KVK und RESSOURCES), die in unterschiedlichen Teilen Belgiens operieren. Um einen Überblick über die Größe dieser Netzwerke zu bekommen sei erwähnt, dass KVK rund 100 Geschäfte und RESSOURCES 52 Unternehmen in ihren Netzwerken vereinen.

Stellt man nun einen Vergleich zwischen dem Secondhand-Sektor der nord- und westeuropäischen Länder und dem Secondhand-Sektor in Osteuropa an, so wird anhand der nationalen Sektoranalysen deutlich, dass in Slowenien und Bulgarien zwar ein Secondhand-Markt existiert, dieser aber nicht so ausgeprägt ist. Entsprechend schwierig hat sich die Analyse in diesen Ländern erwiesen. So verdeutlicht die Sektoranalyse in Bulgarien, dass dort hauptsächlich ein privatwirtschaftlicher Secondhand-Sektor existiert. Not-for-profit oder sozialwirtschaftlich geführte Unternehmen, die mit Secondhand-Waren handeln, wiederum gibt es kaum. Im privatwirtschaftlichen Bereich gibt es laut dem bulgarischen Wirtschaftskatalog seit 1998 rund 539 Secondhand-Bekleidungsgeschäfte, 611 Secondhand-Computergeschäfte, 109 Secondhand-Möbelgeschäfte und 477 Secondhand-Geschäfte für elektronische und elektrische Geräte. Im Vergleich zu dem privatwirtschaftlichen Secondhand-Sektor operieren in dem sozialwirtschaftlichen Bereich in Bulgarien kaum Not-for-profit-Unternehmen – lediglich Agenturen für Sozialhilfe sowie das bulgarische Rote Kreuz.

Von allen Partnerländern am wenigsten ausgeprägt ist der Secondhand-Sektor allerdings in Slowenien. So gibt es nicht sehr viele Geschäfte, die allein als Secondhand-Geschäft registriert sind, schließt man den Antiquitäten- und Automobilmarkt aus. Die Sektoranalyse hat ergeben, dass es insgesamt nur fünf profitorientierte und registrierte Geschäfte gibt. Neben den reinen Secondhand-Geschäften gibt es außerdem eine Vielzahl an Fachgeschäften, die neben ihrem Hauptgeschäft mit Secondhand-Waren handeln. Diese Geschäfte sind unterteilt in Spezialgeschäfte und in Geschäfte, die die gesamte Bandbreite an Waren verkaufen. Von dieser Art Geschäften existieren in Slowenien insgesamt 35. Eine weitere wichtige Rolle in dem privatwirtschaftlichen Sektor in Slowenien spielen außerdem Flohmärkte. Diesbezüglich gibt es zwei große Flohmärkte sowie Jahreszeiten bedingte Flohmärkte. Hinsichtlich der sozialwirtschaftlichen bzw. der Not-for-profit-Unternehmen hat die Sektoranalyse ergeben, dass sich dieser Bereich noch in der

Anfangsentwicklung befindet. Diesbezüglich existiert nur eine Organisation, die gebrauchte Waren sammelt und verkauft und zwar speziell Bekleidung. Außerdem gibt es einige wenige Organisationen wie das slowenische Rote Kreuz, die Caritas, UNICEF usw., die Secondhand-Waren sammeln und kostenlos an bedürftige Menschen verteilen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bezüglich der quantitativen Aufstellung von Secondhand-Unternehmen deutliche Unterschiede zwischen den Ländern bestehen. Es fällt auf, dass vor allem in den osteuropäischen Ländern der Secondhand-Sektor noch nicht sehr stark ausgeprägt ist und sich erst in den Anfängen bzw. noch im Wachstum befindet. Weiterhin wird bereits anhand der Anzahl an Unternehmen in den einzelnen Partnerländern deutlich, dass der Secondhand-Sektor insgesamt sehr multidimensional und heterogen aufgestellt ist. Die Anzahl der Unternehmen sowohl im profitorientierten als auch im nicht profitorientierten Bereich unterscheidet sich sehr stark von Partnerland zu Partnerland. Außerdem ist aufgrund der teilweise nur vagen Angaben zu der Anzahl an Unternehmen keine konkrete Aussage zum Verhältnis der Anzahl an Unternehmen zur relativen Bevölkerungsanzahl möglich. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass diesbezüglich auch Slowenien das Schlusslicht bildet.

3.1.2 Regionale Verteilung der Unternehmen innerhalb der europäischen Länder

Innerhalb der europäischen Länder spielen geografische Aspekte hinsichtlich der Verteilung der Secondhand-Unternehmen eine wichtige Rolle. In allen beteiligten Ländern gibt es in Städten und Ballungszentren mehr Secondhand-Angebote als in ländlichen Regionen. Die Ursache hierfür ist einerseits auf eine höhere Einwohnerzahl in den Städten zurück zu führen und andererseits auf eine möglicherweise höhere Akzeptanz von Gebrauchsgütern in Ballungszentren. In städtischen Ballungsräumen sind vor allem zwei parallel laufende Trends zu beobachten. Einerseits nimmt der Trend hin zum Kauf gebrauchter Waren aufgrund einer schlechteren wirtschaftlichen Lage vieler privater Haushalte zu. Andererseits gibt es eine große Kundengemeinde (vor allem jüngere Leute), die Secondhand »trendy« und modern finden. Weiterhin hat im Vergleich zu den städtischen Räumen die ländliche Bevölkerung vielfach eine eher zurückhaltende und teilweise auch ablehnende Einstellung zu Secondhand-Waren, so dass Secondhand-Unternehmen dort nicht auf die erforderliche Akzeptanz stoßen, um wirtschaftlich überleben zu können.

Die Tendenz hin zu einer wesentlich höheren Konzentration von Unternehmen in den Städten spiegeln vor allem die Daten der Länder Finnland und Österreich anschaulich wider. So kommt z.B. bezogen auf ganz Österreich auf 9.356 Einwohner ein Secondhand-Unternehmen (profitorientierte und nicht profitorientierte Unternehmen zusammen gerechnet), wobei die Dichte in den einzelnen Bundesländern mit Zahlen zwischen 10.978 (in Vorarlberg) bis 16.972 (in Kärnten) Einwohnern pro Secondhand-Geschäft deutlich niedriger ist als in den großen Städten bzw. Ballungszentren wie Salzburg mit 6.425 und Wien mit 5.590 Einwohnern pro Secondhand-Geschäft. Die Dichte in den Ballungszentren ist demnach nahezu doppelt so hoch wie in den anderen Bundesländern, deren

Einwohnerzahl pro Fläche wesentlich geringer ist, als in den zwei hier genannten Großstädten.

Ein anderes beeindruckendes Beispiel liefert die finnische Sektoranalyse. So gibt es in Finnland eine klare geografische Trennung im Secondhand-Sektor zwischen dem städtischen und ländlichen Raum sowie dem nördlichen und südlichen Teil des Landes. So sind die Secondhand-Geschäfte mehr im städtischen Raum als im ländlichen Raum angesiedelt. Weiterhin hat sich gezeigt, dass es im nördlichen Teil Finnlands im Vergleich zu dem südlichen Teil aufgrund der großen Transportdistanzen und der großen regionalen Unterschiede nicht sehr rentabel ist, ein Secondhand-Unternehmen anzusiedeln. Insgesamt betrachtet gibt es die meisten Secondhand-Geschäfte im südlichen und im westlichen Teil von Finnland. Die Unterteilung des Secondhand-Sektors in Finnland sowohl in ihre unterschiedlichen Felder, als auch geografisch stellt die Abbildung 2 anschaulich dar.

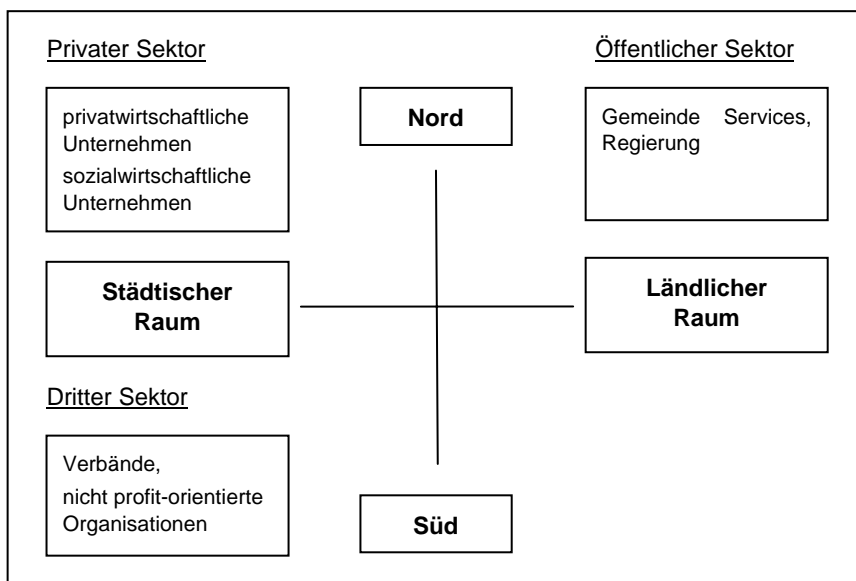


Abb. 2 Darstellung der Unterteilung des Secondhand-Sektors in Finnland

Wenn man die regionale Verteilung der Secondhand-Geschäfte laut Finland Statistics aus dem Jahr 2006 betrachtet, so sind von den zu diesem Zeitpunkt registrierten 895 Secondhand-Geschäften 399 in der Region Süd-Finnland und 337 in der Region West-Finnland angesiedelt. In der Region Ost-Finnland wiederum gibt es nur 89 Secondhand-Geschäfte und im Raum Oulu und Lappland nur 78. Diese Zahlen verdeutlichen nochmals die Süd-West-Verteilung in Finnland. Generell ist die geografische Verteilung der Secondhand-Geschäfte in Finnland nachvollziehbar, da der Großteil der Bevölkerung in Süd-Finnland lebt.

3.1.3 Größe der Unternehmen und Unternehmensformen in Europa

Der Secondhand-Sektor ist ein besonders facettenreicher Sektor, der eine breite Produktpalette und Dienstleistungen sowie unterschiedliche Unternehmensformen wie u. a. einzelne Anbieter, Wohlfahrtsverbände, Unternehmen und multinationale Konzerne um-

fasst. Im Grunde genommen zählt der Secondhand-Markt jedoch zum Einzelhandel, in dem Waren zur Wiederverwendung verkauft werden.

So konnte auf europäischer Ebene in der Privatwirtschaft die kleinste und einfachste Organisationsform im Secondhand-Sektor, das vom Inhaber geführte Einzelhandelsgeschäft, identifiziert werden. Dieses ist in allen Partnerländern am stärksten vertreten und weist größtenteils nur geringe Beschäftigtenzahlen – von einem bis zehn Beschäftigte – auf. So beschäftigen z.B. in Österreich das Gros der privatwirtschaftlich agierenden Einzelunternehmen unter 10 Angestellte. In Deutschland wiederum findet man laut dem Statistischen Bundesamt von 2006 in rund 60 % der privatwirtschaftlich geführten und profitorientierten Unternehmen bis zu 6 Beschäftigte (die allein z.B. im Jahr 2005 rund 1 Mio. Euro umgesetzt haben). Im Vergleich zu der großen Anzahl an Unternehmen mit einer sehr geringen Beschäftigtenzahl haben in Deutschland nur 4 % der insgesamt am Secondhand-Markt agierenden Unternehmen über 60 Beschäftigte (die im Vergleich zu den kleinen Unternehmen im Jahr 2005 rund 5 Mio. Euro umgesetzt haben). Und auch in Finnland finden sich vornehmlich Unternehmen mit durchschnittlich ein bis zwei Beschäftigten. Außerdem sind in Slowenien bzw. Bulgarien, bis auf wenige Ausnahmen, die privatwirtschaftlich geführten Unternehmen Inhaber- bzw. Familien geführt, was darauf hindeutet, dass die Beschäftigtenzahl ebenfalls sehr niedrig ist.

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass es sich bei den dargestellten Daten vornehmlich um Einschätzungen von Experten handelt, da es keine konkreten Statistiken zu unterschiedlichen Betriebsformen gibt. Dennoch wird deutlich, dass das Gros der Unternehmen in der Regel sehr klein ist. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die bis auf wenige Ausnahmen Inhaber geführten Geschäfte, die nur wenige Beschäftigte (max. 1-10) haben, überwiegend ein umfangreiches sowie unstabiles Warenangebot haben. Dieses ist zumeist zufällig und relativ unspezifisch, da die Händler vom Angebot zum Warenankauf abhängig sind. Außerdem weisen diese Unternehmen häufig keine geregelte Sortimentsorientierung und eine sehr eingeschränkte Warenwirtschaftssystematik auf.

Neben der Vielzahl kleiner Unternehmen sind im europäischen Secondhand-Sektor auch konzernartig und filialmäßig organisierte Unternehmen präsent. Die Sektoranalyse hat ergeben, dass diese zumeist eine erklärte Sortimentspolitik und/oder eine Beschaffungs- und Vertriebsstrategie verfolgen. Damit sind dann häufig ein Qualitätsmanagementsystem (QMS), ein Warenwirtschaftssystem (WWS) und bestimmte Unternehmensentwicklungskonzeptionen verbunden. Zwischen den beiden Polen findet sich eine Vielfalt an Unternehmensgrößen, Geschäftsfeldausrichtungen und Organisationsformen, allerdings in viel geringerer Anzahl als die zahlreichen kleinen Einzelhandelsgeschäfte. Diese Vielfalt an Unternehmensformen ist zudem auch nicht in allen beteiligten europäischen Ländern vertreten. So konnten in Deutschland neben den reinen Einzelunternehmen (bzw. teilweise spezialisierten Fachgeschäften für Secondhand-Waren) im privatwirtschaftlich geführten Markt u. a. Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Kommissionshändler und Franchising Unternehmen identifiziert werden. In Österreich gibt es wiederum GmbHs und Kommanditgesellschaften (KG), in Belgien Franchising Unternehmen und große Netzwerke, in Großbritannien große Wohlfahrtsverbände mit zahlreichen vernetzten Unternehmen und in Slowenien häufig Kommissionshändler. In Finnland hingegen gibt es ausschließlich kleine und einige wenige mittelgroße Unternehmen. Außerdem sucht

man in Slowenien und Bulgarien vergeblich größere Unternehmen, die konzernartig agieren oder mehrere Filialen haben. Eine strukturelle Besonderheit im Secondhand-Sektor weist im Vergleich zu den anderen Ländern die belgische Struktur auf. Bezüglich der Strukturen des Secondhand-Sektors kann man hier durchaus von einem sehr gut organisierten Land sprechen. Neben verschiedenen kleinen Geschäften, die hier und da vorhanden sind, ist der Secondhand-Sektor vornehmlich in großen Netzwerken bzw. in Form von Franchising Unternehmen organisiert.

Neben der Vielzahl an unterschiedlichen Betriebsformen, die auf Profit ausgerichtet und vornehmlich im privatwirtschaftlichen Bereich vertreten sind, gibt es in allen Ländern, außer in Bulgarien, im Secondhand-Sektor agierende Unternehmen, die nicht auf Profit ausgerichtet sind. Zahlreiche dieser Unternehmen sind dem sozialwirtschaftlichen Bereich zuzuordnen. Entsprechende Unternehmen sind größtenteils in Netzwerken organisiert bzw. gehören großen, teilweise internationalen Organisationen an. Es gibt aber auch diverse einzeln agierende Unternehmen (wie z.B. Sozialkaufhäuser), die nicht profitorientiert orientiert sind. Hierbei handelt es sich vornehmlich um gemeinnützige Unternehmen bzw. Vereine, die aus wohltätigen Motiven heraus mit Secondhand-Waren operieren.

Einen Überblick über die hier dargestellten unterschiedlichen Betriebsformen im europäischen Secondhand-Sektor sowie deren betriebliche Ausrichtung und Besonderheiten soll die Tabelle 3 geben. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass eine detaillierte Differenzierung zwischen den zwei unterschiedlichen betrieblichen Ausrichtungen »profitorientiert« und »nicht profitorientiert« in den Kapitel 3.1.1 und 3.1.2 vorgenommen sowie außerdem in Kapitel 3.1.3 die Marktausrichtung nach »internationalen, nationalen und regionalen Märkten« näher dargestellt wird.

3.1.4 Struktur nicht profitorientierter (sozialer) Unternehmen

Da die Definition von Profit- and Not-for-profit (sozialer) Unternehmen in den europäischen Ländern recht unterschiedlich ist, wird auf beide Unternehmensformen gesondert eingegangen. So sind beide Unternehmensarten häufig komplett unterschiedlich strukturiert und organisiert. Während die profitorientierten Unternehmen hauptsächlich für den Geldumsatz arbeiten und eine Art Warendepot für Eigentümer, die Waren veräußern wollen, darstellen, sammeln nicht profitorientierte Unternehmen kostenfrei Materialien und investieren das Geld, das durch den Verkauf von Secondhand- Waren erwirtschaftet wird, um Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen bzw. bestehende zu festigen.

Betriebsform	Wirtschaftsform	Verkaufs- und Lagerfläche	Art der Beschaffung	Geschäftsfeld bzw. Produktspektrum	Einsatz von Instrumenten zur Steuerung betrieblicher Prozesse (z.B. WWS)	Instrumente strategischer Unternehmensentwicklung	Anzahl Mitarbeiter
Inhabergeführtes Einzelhandelsgeschäft (mit z.B. Ladenlokal)	gewinnorientiert	relativ klein, bis etwa 100 m ²	vorwiegend Ankauf von privat; teilweise von Händlern, Entrümpelung	unspezifisch: umfangreich, unstabil spezialisiert (Kinderartikel, Bücher, Antik etc.)	gar nicht bis sehr eingeschränkt	ausschließlich kaufmännische Erfahrung	inhabergeführt (meist ein bis zwei Personen)
Gebrauchsgüter Kaufhaus	gewinnorientiert oder gemeinnützig	mehrere hundert m ² Fläche	Ware aus Spenden oder Ankauf bzw. Kommissionsware, abhängig von profit oder non-profit	vielseitiges Sortiment, das relativ stabil ist, meist ist die ganze Palette gemäß Sektordefinition vorhanden	geordnete Strategie, meist professionell, nicht immer komplett EDV-gestützt	Geschäftsplan, z. T. QMS, Marketing und Stadtteilpräsenz	2 – 50
Kommissionshandel	gewinnorientiert	große Flächen, Hallen	ausschließlich Kommissionsware von privat	nach Standort unterschiedlich, je nach angenommener Ware variabel	professionell organisiert	Geschäftsplan, QMS, Marketing	3 - 5 pro Standort, auf Gruppen und Filialisten insgesamt bezogen wesentlich mehr
Franchising Unternehmen und Filialhändler	gewinnorientiert	vorwiegend große Flächen	Spende, Ankauf, Entrümpelung, Kommissionsware	nach Standort unterschiedlich	sehr professionell organisiert	Geschäftsplan mit Expansionsstrategie; Controlling und QMS	3 - 5 pro Standort und ggf. geförderte AN
Sammelstellen und Abgabelager	gemeinnützig (städtisch o. karitativ)	variiert sehr stark	ausschließlich Spenden	nach Standort (improvisiert)	gar nicht bis eingeschränkt	keine; äußerst geringe Effizienz	z.T. relativ viele geförderte AN
Groß- bzw. Zwischenhändler	gewinnorientiert	variiert sehr stark	Ankauf bzw. Sammlung	hauptsächlich Textilsortierer, Exporteure	professionelle Logistikplanung	Geschäftsplan	abhängig ob profit oder not profit

Tab. 3 Übersicht über Unternehmensformen im Secondhand-Sektor in Europa

Bevor eine Charakterisierung der länderspezifischen Strukturen im Hinblick auf Not-for-profit-Unternehmen erfolgen kann und vor dem Hintergrund, dass in den Ländern ein unterschiedliches Verständnis besteht, soll zunächst einmal die dem Projekt »Quali-ProSecondHand« zugrunde gelegte Definition von Not-for-profit-Unternehmen erläutert werden. Als Unternehmen im engeren Sinne wird jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche oder gemeinnützige Tätigkeit ausübt, verstanden. Als Not-for-profit-Unternehmen bezeichnen wir jene Organisationen in frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft, welche ergänzend zu Staat und Markt spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und/oder Interessenvertretung/Beeinflussung (Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte wahrnehmen. Sie verfolgen keine kommerziellen (Rendite-)Interessen, sondern dienen gemeinnützigen, sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Zielsetzungen ihrer Mitglieder. Dieses ist in einem Statut festgelegt und wird in der Regel im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens bei Beantragung eines Gemeinnützigkeitsstatus überprüft. Im Projekt »Quali-ProSecondHand« verwenden wir die Bezeichnung Not-for-profit-Unternehmen für jene Unternehmen, die in dem jeweiligen europäischen Land als gemeinnützige Unternehmen anerkannt sind. Not-for-profit-Unternehmen umfassen somit

- Unternehmen, die gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen, d.h. die Tätigkeit muss darauf ausgerichtet sein, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos, ausschließlich und unmittelbar zu fördern.

In Vereinen, Verbänden, Selbstverwaltungskörperschaften, gemeinnützigen Gesellschaften (gGmbH oder gAG), Genossenschaften oder Stiftungen können deren Leitungsorgane gewählt oder – so zum Beispiel bei Stiftungen – durch bestimmte Personen oder Institutionen berufen werden. Die Not-for-profit-Unternehmen finanzieren ihre Leistungen über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/oder Preise/Gebühren. Erzielte Überschüsse dürfen nicht als Kapitalrendite direkt an Mitglieder/Träger ausgeschüttet werden. Außerdem sind gewisse Rückvergütungen im Verhältnis zur Leistungsbeanspruchung möglich².

Besonders in dem Bereich soziale Arbeit/Unterstützung für Benachteiligte gibt es eine Fülle von Organisationen, die aus verschiedenen Motiven unterschiedliche karitative Zwecke verfolgen. Die Not-for-profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor sind häufig

- Betriebe und Beschäftigungsträger für soziale Integration, die Arbeit, Beschäftigung und Qualifikation für Behinderte, Benachteiligte und andere Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik schaffen. Es handelt sich zum einen um Beschäftigungsträger, die Qualifizierung und befristete Beschäftigung anbieten, zum anderen um Integrationsunternehmen, die vom Gesetzgeber bereits dem allgemeinen Arbeitsmarkt zugeordnet werden.

Auch wenn eine einheitliche Einordnung auf europäischer Ebene aufgrund der länderspezifischen Eigenheiten schwierig ist, war es notwendig, sich im Projekt auf eine gemeinsame Definition als Arbeitsgrundlage zu einigen. Dies erfolgte auch vor dem Hintergrund, einerseits Vergleiche ziehen und andererseits einheitliche Arbeitsprozesse (im Rahmen der

² vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation> (06.12.2007)

weiterführenden Untersuchungen) identifizieren zu können. Um einen Überblick über mögliche nationale Besonderheiten hinsichtlich der Struktur von Not-for-profit-Unternehmen, die im Secondhand-Sektor operieren, zu geben, sollen diese im Folgenden exemplarisch dargestellt werden.

Es hat sich gezeigt, dass das finnische Modell hinsichtlich der Not-for-profit-Unternehmen eine Besonderheit darstellt, da es sich in der Form von anderen europäischen Ländern unterscheidet, dass die sozialen Unternehmen wie normale Unternehmen wirtschaften. Es ist außerdem insofern interessant, als dass dort Anfang Mai 2007 ein modifiziertes Gesetz für Sozialunternehmen in Kraft getreten ist (Työministeriö, 2007). So agieren finnische Sozialunternehmen wie andere profitorientierte Unternehmen und zahlen normale Löhne an ihre Beschäftigten. Der einzige Unterschied besteht darin, dass 30 % der Beschäftigten Benachteiligte oder Langzeitarbeitslose sein müssen. Außerdem haben Sozialunternehmen die Möglichkeit von der Regierung Lohnkostenzuschüsse oder Zuschüsse für die Regelung der Arbeitsbedingungen zu erhalten, um entsprechend Benachteiligte oder Langzeitarbeitslose einzustellen (Sosiaalinen yritys, 2007). Somit entsprechen in Finnland die »Sozialunternehmen« nicht der klassischen Definition von Not-for-profit-Unternehmen. Dennoch werden diese im Projekt »QualiProSecondHand« und im vorliegenden Bericht generell bei der Betrachtung der Not-for-profit-Unternehmen berücksichtigt, da sie insgesamt viele Parallelen (z.B. in der Beschäftigungsstruktur, Organisation, betriebliche Strukturen) zu Not-for-profit-Unternehmen als solche aufweisen.

Soweit es im Allgemeinen Secondhand-Aktivitäten betrifft, kann man feststellen, dass historisch gesehen das Sammeln von gebrauchten Waren von Not-for-profit-Unternehmen organisiert wurde. In vielen europäischen Ländern haben diese Unternehmen diesbezüglich Pionierarbeit geleistet. Zu ihren wichtigsten Aktivitäten zählen das Sammeln, Recyclen und Wiederverwenden von »Abfall«. Aufgrund einer niedrigen Kapitalrendite und der Arbeitskräftestrukturen, die für Secondhand-Aktivitäten erforderlich sind, wurde der Secondhand-Sektor in vielen europäischen Ländern von Not-for-profit-Unternehmen dominiert. Vor allem von denen, deren Hauptziel die Integration von Benachteiligten Gruppen ist. Insgesamt sind die Not-for-profit-Unternehmen stärker auf das Humankapital und Umweltaspekte ausgerichtet. Sie stehen nicht stellvertretend für den Aspekt »Geld«. Not-for-profit-Unternehmen nutzen den Secondhand-Sektor vor allem als Geschäftsfeld, da hier kostengünstig Waren beschafft und gleichzeitig Arbeitsplätze geschaffen werden können.

Im Hinblick auf die Sektoranalyse hat sich gezeigt, dass es mit Ausnahme von Bulgarien in allen am Projekt beteiligten europäischen Ländern eingetragene Not-for-profit-Unternehmen gibt. Als Ursache dafür, dass es in Bulgarien keine registrierten Not-for-profit-Unternehmen gibt, führt der bulgarische Projektpartner in seinem nationalen Sektoranalysebericht fehlende staatliche Finanzmittel zur Förderung von Aktivitäten von Not-for-profit-Unternehmen an. Als einzige Not-for-profit-Organisation in Bulgarien, die sich mit Secondhand-Waren befasst, kann das bulgarische Rote Kreuz genannt werden. Dieses spielt aber nur eine untergeordnete Rolle bei der Betrachtung des Secondhand-Sektors im Rahmen dieser Analyse. Ebenfalls eine untergeordnete Rolle spielen die Sozial- oder Not-for-profit-Unternehmen in Slowenien. Es gibt zwar einige wenige Charity Organisationen (z.B. das Slowenische Rote Kreuz, Caritas, UNICEF), die im Secondhand-Sektor operie-

ren, die Art von Not-for-profit-Unternehmen, wie sie in West- und Nordeuropa existieren und wie sie im Rahmen dieser Analyse definiert wurden, gibt es dort allerdings nicht. Der Sektor steckt diesbezüglich noch in den Kinderschuhen.

Weiterhin haben die nationalen Sektoranalysen ergeben, dass in Finnland und in Großbritannien die Not-for-profit-Unternehmen stärker vertreten sind als die Profit-Unternehmen. In Österreich, Belgien und Deutschland wiederum verhält es umgekehrt. Im Verhältnis zu der Gesamtzahl an Unternehmen sind die Not-for-profit-Unternehmen weniger vertreten als die Profit-Unternehmen. Allerdings sind die Beschäftigtenzahlen in den Not-for-profit-Unternehmen aufgrund staatlicher (direkter oder indirekter) Förderung häufig wesentlich größer als in den Profit-Unternehmen.

Beim Vergleich der nationalen Sektoranalysen der Partnerländer wird weiterhin deutlich, dass Großbritannien eine Sonderstellung einnimmt, was die Bedeutung sowie die Anzahl und Organisation der Not-for-profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor betrifft. So machen Charity-Shops von Wohltätigkeitsorganisationen in Großbritannien einen signifikanten Teil des Sektors aus. Das Charity-Shop-Prinzip basiert auf der Wiederverwendung von Waren. Es wird geschätzt, dass jährlich mehr als 250.000 Tonnen Textilien (Bekleidung und andere Textilwaren) durch die Charity Shops laufen, die entweder recycelt oder wieder verwendet werden. Neuen Entwicklungen zufolge handeln einige Geschäfte dieser Wohltätigkeitsorganisationen mit speziellen Waren wie CDs, Videos, Spielsachen, Möbeln, Schnickschnack, Brautbekleidung und elektrischen Geräten. Einen Überblick über die Größe und Strukturen dieser Unternehmen, die im Vergleich zu den anderen Partnerländern eine große Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern beschäftigen, werden im Folgenden beispielhaft an den vier bedeutendsten Unternehmen dargestellt:

Oxfam

Das Wohlfahrtsunternehmen Oxfam ist einer der größten Secondhand-Händler in Großbritannien. Es verfügt über 750 Geschäfte, verstreut in ganz Großbritannien, mit rund 20.000 ehrenamtlichen Mitarbeitern, die Secondhand-Waren verkaufen. Enthalten in dieser Zahl sind auch 100 Fachgeschäfte, die speziell Bücher, Musik, Brautbekleidung und Möbel verkaufen. Außerdem hat das Unternehmen eine eigene Website. Das Unternehmen ist europaweit mit rund 11 Mio. verkauften Büchern im Jahr der größte Einzelhandel in Bezug auf gebrauchte Bücher.

Remploy

Remploy ist der führende Anbieter von Arbeitsplätzen für benachteiligte Personen. Das Unternehmen unterstützt Benachteiligte bei der Sicherung einer Beschäftigung und beschäftigt auch selbst Benachteiligte in einer Vielzahl an Arbeitsstellen. Es handelt sich um eine nicht-öffentliche Stelle, die jährlich 111 Mio. Pfund Zuschüsse von der Regierung erhält. Weiterhin deckt es unterschiedliche Geschäftsfelder ab: Recycling, Möbel, Gesundheitswesen, Haushalts- und Toilettenartikel und Dienstleistungen. Der Recycling-Bereich ist der einzige, der den Secondhand-Sektor tangiert. In diesem Bereich werden gebrauchte Haushaltsgeräte für die Wiederverwendung aufbereitet und nicht mehr verwendbare Geräte zerlegt, um die Materialien rückzugewinnen. Dieses wird als »One-Stop-

Shop« für Recycling und Aufbereitung von elektronischen und elektrischen Waren bezeichnet und orientiert sich an der europäischen WEEE-Richtlinie (Waste Electrical and Electronic Equipment).

Local Cancer Charity

Diese Organisation ist den anderen sehr ähnlich und vereint mehrere kleine regionale Wohltätigkeitsorganisationen, die 15 Kilometer voneinander entfernt sind. Es handelt sich um ehrenamtliche Organisationen, die sich auf Bürgerschaften beschränken. Sie haben jeweils weniger als 10 Beschäftigte, wobei die Belegschaft durch unbezahlte Ehrenamtliche ergänzt wird. Das wichtigste Ziel der Organisationen ist die Betreuung von Menschen, bei denen Krebs diagnostiziert wurde. Die hauptsächlich verkauften Waren sind neben Bekleidung, Büchern, Musikartikeln und DVDs auch Schnickschnack und Spielzeug. Elektrische Geräte werden dort nicht verkauft. Alle unverkäuflichen Waren werden gegen einen kleinen Betrag recycelt. Weiterhin sei erwähnt, dass die Organisationen in den letzten paar Jahren beim Verkauf von Secondhand-Waren ein signifikantes Wachstum zu verzeichnen haben.

Hay-on-Wye Bookstores / Blaenavon Booktown

Hay-on-Wye ist eine kleine Stadt in ländlicher Umgebung an der Grenze von Wales zu England, die bekannt ist für eine große Anhäufung von Secondhand-Buchhandlungen. Insgesamt sind dort 39 unabhängige Buchhandlungen angesiedelt, die sowohl allgemeine, als auch Fachbücher verkaufen. Die Stadt ist vor allem auch berühmt für ihr jährliches Buchfestival. Mit Ausnahme der Buchhandlungen, die Teil einer Geschäftskette sind, sind in den Geschäften, die dem Einzelhandel angehören, generell weniger als 10 Beschäftigte (oftmals sogar weniger als fünf Beschäftigte) tätig. Nur eine Minderheit dieser Unternehmen ist Verbänden oder Berufsverbänden angeschlossen.

Die Aufstellung der Not-for-profit-Unternehmen in Großbritannien ist auf eine landesspezifische Entwicklung zurück zu führen und traditionell verankert. Daher können die für Großbritannien typischen Strukturen und Ziele von Not-for-profit-Unternehmen nur bedingt für ganz Europa gelten.

Betrachtet man die Ergebnisse der Sektoranalyse insgesamt, zeigt sich, dass sobald in den einzelnen Ländern eine ausgeprägte Struktur von Not-for-profit-Unternehmen vorhanden ist, diese oftmals professioneller organisiert und vernetzt sind, als es bei den profitorientierten Unternehmen der Fall ist. Ein Paradebeispiel für Vernetzung und Organisation von Not-for-profit-Unternehmen findet man z.B. in Belgien:

Die Sozial- bzw. Not-for-profit-Unternehmen in Belgien sind in zwei großen Netzwerken zusammengefasst. Exemplarisch soll an dieser Stelle eines der beiden vorgestellt werden: Das wichtigste Netzwerk, KVK, ist ein Wiederverwendungsnetzwerk in der Region Flandern, das einerseits ausrangierte Waren sammelt, sortiert und weiterverkauft und andererseits Arbeitsgelegenheiten für Menschen in Not schafft. Das Netzwerk vereint 33 Wiederverwendungszentren, die einen eigenen rechtlichen Status haben. Diese umfassen 100 Geschäfte plus 8 Wiederverwendungszentren für elektronische und elektrische Geräte

(Mit dem Schwerpunkt Aufbereitung), die sich über die gesamte Region Flandern erstrecken. Das Ziel des Netzwerkes besteht darin, einen proaktiven Beitrag zur Realisierung der sektoralen Ziele zu leisten. Hierzu zählt neben der Wiederverwendung von Waren zur Verlängerung ihrer Lebenszeit sowie der Reduzierung der Abfallbelastung in der Umwelt, auch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte und Langzeitarbeitslose. Sämtliche Waren erhält das Netzwerk kostenlos, wobei diese von den KVK-Mitgliedern, basierend auf Telefonaten, gesammelt werden. Die Geschäfte handeln mit jeglicher Art an Waren, einschließlich Textilien. Wie bedeutend und riesig das KVK Netzwerk ist, verdeutlicht der in Abbildung 3 dargestellte Geschäftsumsatz. So belief sich in 2005 der Umsatz der Geschäfte auf 19,9 Mio. Euro. Etwa 2,6 Mio. Kunden besuchten 2005 die KVK Geschäfte, um hauptsächlich Möbel, Haushaltswerkzeuge, Bücher, CDs und Spielzeug sowie elektronische und elektrische Haushaltsgeräte usw. zu kaufen.

Umsatz von KVK-Geschäften

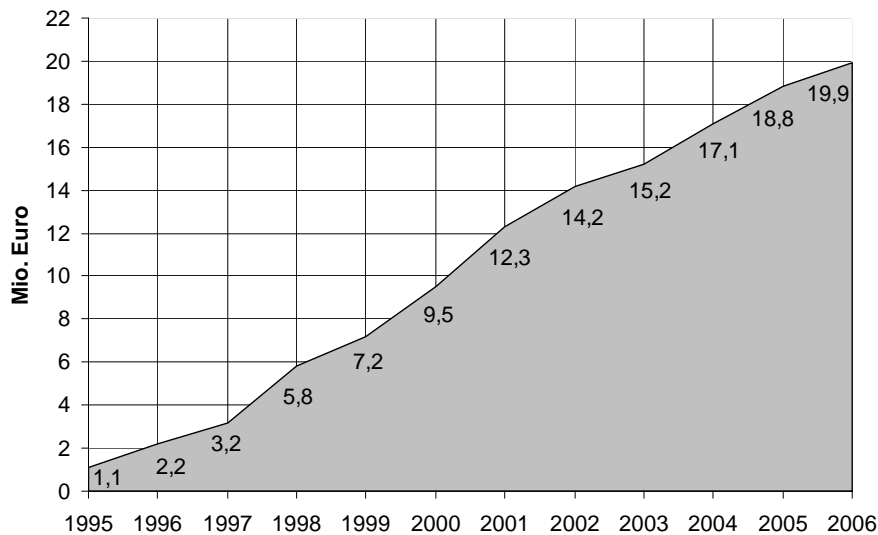


Abb. 3 Umsatz von KVK Geschäften in Belgien

Im Vergleich zu den Not-for-profit-Unternehmen sowie deren Strukturen in Großbritannien und Belgien gibt es in diesem Bereich in Österreich ca. 85 Secondhand-Shops, die durch den Handel mit Altwaren Eigenerwirtschaftungsquoten finanzieren und dadurch befristet Arbeitsplätze in den Bereichen Transport, Sortierung, Aufbereitung und Reparatur sowie Verkauf schaffen. Neben diesen Not-for-profit-Unternehmen operiert in Österreich außerdem die öffentliche Verwaltung in diesem Bereich. Im Zuge der Sektoranalyse konnte diesbezüglich aber nur ein Beispiel in Wien eruiert werden und zwar der »48er Basar«. Die Magistratsabteilung 48 der Stadt Wien, die für die kommunale Abfallwirtschaft, Straßenreinigung und den Fuhrpark zuständig ist, betreibt seit 1989 mit gut erhaltenen Waren, die von der Bevölkerung auf den 19 Wiener Mistplätzen (Recyclinghöfe bzw. Altstoffsammelzentren) abgegeben werden, einen Flohmarkt in Wien. Neben dieser landespezifischen Besonderheit konnten bezüglich der Not-for-profit-Unternehmen außerdem Kooperationen von sozialwirtschaftlichen Betrieben mit der öffentlichen Verwaltung identifiziert werden.

Weiterhin hat die Sektoranalyse hervor gebracht, dass basierend auf dem oben dargestellten finnischen Verständnis von Not-for-profit-Unternehmen, in Finnland eine Unterscheidung zwischen Sozial- und Not-for-profit-Unternehmen vorgenommen werden kann. So gibt es dort ein paar große Not-for-profit-Organisationen wie UFF, eine Kaufhauskette des Roten Kreuzes, Flohmärkte der Heilsarmee und Recycling-Zentren. Diese machen einen großen Umsatz und sind wichtige Arbeitgeber, was darauf zurückzuführen ist, dass einige der Not-for-profit-Unternehmen im finnischen Secondhand-Sektor Benachteiligte und Langzeitarbeitslose beschäftigen. Die Sozialunternehmen hingegen decken nur einen kleinen Teil des Secondhand-Sektors ab. So operieren etwa 10 Sozialunternehmen im Secondhand-Sektor Finnlands. Einige von diesen sind auf das Geschäft mit elektronischen und elektrischen Altgeräten spezialisiert und andere wiederum verkaufen auch Textilien, Spielsachen, Bücher und Tonträger (Sosiaalisten yritysten rekisteri, 2007). Diese Sozialunternehmen sind in der Regel sehr klein, vor allem die, die in den letzten Jahren registriert wurden.

Betrachtet man abschließend den Secondhand-Sektor in Deutschland, so kann auch hier festgestellt werden, dass es im sozialwirtschaftlichen Bereich sowohl profitorientierte, als auch nicht profitorientierte Unternehmen gibt. Die Ausrichtung hängt jeweils von den Zielen und den Aufgaben ab, denen sich entsprechende Unternehmen bzw. deren Träger, die hinter diesen stehen, verschrieben haben. Zum größten Teil allerdings handelt es sich in Deutschland bei den Not-for-profit-Unternehmen, die im Secondhand-Sektor tätig sind, um Unternehmen, die neben dem Handel mit Secondhand-Waren andere soziale Aufgaben übernehmen. Wie auch in den anderen Ländern ist hier die Aufgabe der Reintegration von am Arbeitsmarkt Benachteiligten und Langzeitarbeitslosen zu nennen. Neben einzelnen Unternehmen agieren auf dem Secondhand-Markt in Deutschland außerdem, ähnlich wie in allen anderen Ländern auch, große Organisationen wie z.B. das Rote Kreuz, die Caritas usw.

3.1.5 Struktur profitorientierter Unternehmen

Unter Profit-Unternehmen versteht das Projekt »QualiProSecondHand« Unternehmen, die in einer freien Wirtschaft (Marktwirtschaft) agieren und deren Ziele – in Abgrenzung zu den gemeinnützigen Unternehmen – das Erwirtschaften von Gewinn und die Gewinnmaximierung sind.

Insgesamt betrachtet dominieren in den meisten der am Projekt beteiligten europäischen Länder die Profit-Unternehmen gemessen an der Gesamtzahl an Unternehmen im Secondhand-Sektor: In Österreich, Bulgarien, Deutschland, Slowenien und Belgien. Die Beschäftigtenzahlen liegen jedoch unter denen der Not-for-profit-Unternehmen (s. a. Kapitel 3.1.4). Da sich die Zielsetzung der Profit-Unternehmen, Gewinn zu erwirtschaften, von der der Not-for-profit-Unternehmen abhebt, bedingt dieses entsprechend auch eine andere Struktur und Organisation der Unternehmen. Auf europäischer Ebene gibt es viele Inhaber geführte Einzelunternehmen, für die eine geringe Größe (nur wenige Beschäftigte) sowie ein geringerer Grad an Professionalisierung und Vernetzung im Vergleich zu den Not-for-profit-Unternehmen als charakteristisch gelten kann (mit Ausnahme von Belgien). Neben den zahlreichen kleineren Geschäften gibt es z.B. in Deutsch-

land auch einige wenige größere Secondhand-Warenhäuser, die profitorientiert operieren. Diese haben zumeist bis zu zehn Beschäftigte und handeln mit der gesamten Produktpalette, die der Secondhand-Markt aufzuwarten hat.

In Finnland wiederum zeichnen sich z.B. typische finnische Secondhand-Geschäfte dadurch aus, dass es generell kleine privat geführte Unternehmen sind, die Bücher oder CDs/LPs oder Textilien oder andere Waren wie elektronische Geräte verkaufen. Im Rahmen der finnischen Sektoranalyse haben viele Befragte angemerkt, dass die meisten der Profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor klein bzw. einige mittelgroß sind. Ein weiterer Unterschied zu den anderen Ländern ist, dass diese Unternehmen keinen sehr signifikanten Anteil an der finnischen Wirtschaft haben. Ähnlich wie in Finnland verhält es sich auch in Großbritannien. Auch hier sind die Profit-Unternehmen sehr klein und beschäftigen nur wenige Personen. Dass der Secondhand-Sektor im privatwirtschaftlichen Bereich in Großbritannien nicht so sehr stark ausgeprägt ist, hängt damit zusammen, dass es dort zahlreiche große Organisationen (siehe Kapitel 3.1.4) gibt, die mit zahlreichen Geschäften den Markt dominieren.

Und auch in den anderen Partnerländern des Projektes ist die Tendenz hin zu kleinen bzw. einigen mittelgroßen Unternehmen zu beobachten. Allerdings ist diese Tendenz in den projektbeteiligten Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt und variiert zudem in Abhängigkeit von der nationalen (Gesamt-)Aufstellung des Sektors. Zudem konnten in anderen Ländern auch im Bereich der Profit-Unternehmen des Secondhand-Sektors hoch professionalisierte Unternehmensverbände oder Organisationen identifiziert werden. Diese Unternehmen, obwohl in der Minderzahl vertreten, machen vor allem bezüglich der Umsatzzahlen einen signifikanten Teil des Sektors aus. Besonders ausgeprägte professionalisierte Strukturen bezüglich größerer Profit-Unternehmen und der Vernetzung von Unternehmen finden sich in Belgien.

So hat in Belgien das traditionelle Geschäft im Secondhand-Markt weniger mit der Wiederverwendung als mit der profitablen Dynamik zu tun. Neben verschiedenen kleinen Geschäften, die hier und da über das Land verteilt sind, sind entsprechende traditionelle Unternehmen in einigen wenigen großen Franchising Unternehmen gebündelt. Der auf Gewinn ausgerichtete Secondhand-Sektor ist in Netzwerken organisiert. Diesbezüglich sind zu nennen Eco-shop (mit 16 Geschäften), Troc-international (mit 27 Geschäften), Troc (mit 22 Geschäften), Cash Converter (mit 15 Geschäften) und Deporama (mit 2 Geschäften). Um die Strukturen dieser Art von Unternehmen zu verdeutlichen, sollen im Folgenden exemplarisch drei von ihnen näher dargestellt werden.

Eco-Shop

Das ECO-Shop-Netzwerk umfasst einige Städte in Flandern. Es besteht aus 16 Secondhand-Geschäften, die sich aus einem Franchising-System heraus entwickelt haben. Die Geschäfte sind sowohl Verkäufer und Käufer eines breiten Spektrums verschiedener Secondhand-Waren (ausgenommen Textilien). Sämtliche Verkäufer müssen Mitglied des Netzwerkes sein. Für Käufer wiederum gilt diese Bedingung nicht. Weiterhin gibt es insgesamt in dem Netzwerk eine starke Markenidentifikation. Außerdem sind sämtliche Geschäfte relativ groß.

Troc International

Troc International wurde 1996 in Belgien gegründet. Das Unternehmen basiert wie Eco-shops auf den Franchising-Prinzip und weist entsprechend die gleichen Eigenschaften auf. Auch hier sind die 27 Geschäfte, die jährlich einen Umsatz von ca. 24 Mio. Euro erwirtschaften, recht groß. Das ist vor allem darauf zurück zu führen, dass sie sehr viel Möbel, die 80 % des Gesamtverkaufes ausmachen, verkaufen. Weiterhin wird im Allgemeinen keine Bekleidung verkauft und jedes Geschäft beschäftigt im Durchschnitt fünf bis sechs Beschäftigte.

Cash Converter

Cash Converter ist dagegen ein Unternehmen, zu dem Leute kommen, wenn sie schnell Geld mit Dingen machen möchten, von denen sie sich trennen wollen. Die Geschäfte kaufen die Waren zu einem bestimmten Preis an und verkaufen sie dann wieder für einen neu festgesetzten Preis. Dabei sind sie hauptsächlich spezialisiert auf Elektronikartikel, Instrumente und Werkzeuge für Endverbraucher sowie Sportausrüstungen. Mit Möbeln und Bekleidung wird generell nicht gehandelt. Die Größe der insgesamt 15 Geschäfte ist im Vergleich zu denen von Troc International relativ klein. Das Netzwerk ist noch relativ neu, wächst jedoch sehr schnell. Das Netzwerk verzeichnete in 2004 ca. 1,7 Mio. Kunden, verkaufte rund 700.000 Artikel und machte einen Umsatz von 13,5 Mio. Euro – und die Zahlen wachsen stetig. Weiterhin sind in dem Gesamtnetzwerk, das in der Region Brüssel und Wallonia ansässig ist, rund 90 Mitarbeiter beschäftigt.

Im Gegensatz zu den gut organisierten Netzwerken in Belgien gibt es in Ländern wie Bulgarien und Slowenien entsprechende Strukturen gar nicht. So findet man im bulgarischen Secondhand-Sektor im privatwirtschaftlichen Bereich am häufigsten die Organisationsform von kleinen Familienunternehmen vor. Nur sehr wenige davon sind als Geschäftseinheiten registriert – die Zahl beschränkt sich auf ca. 13 %. Weiterhin beschäftigen die Familienunternehmen nur ein Minimum an Personen und benötigen auch nur wenig Personal zur Umsetzung ihrer Geschäftsaktivitäten. Häufig sind die dort Beschäftigten Familienangehörige. Das ist auch der Grund dafür, dass die Anzahl an Beschäftigten im Secondhand-Sektor sehr gering ist. So umfasst die Anzahl der Beschäftigten in 87 % der Unternehmen ca. drei bis fünf Mitarbeiter.

Betrachtet man nun Slowenien, so kann festgestellt werden, dass der Secondhand-Sektor hier am wenigsten entwickelt ist. So gibt es viele registrierte Secondhand-Geschäfte, wenn man Antiquitäten und Automobile einschließt. Insgesamt sind allerdings mehr Secondhand-Geschäfte offiziell registriert, als tatsächlich in dem Sektor operieren. Zum Zeitpunkt der Untersuchung konnten nur einige wenige Geschäfte identifiziert werden. In der Hauptstadt Ljubljana gibt es insgesamt drei Geschäfte, die mit Secondhand-Bekleidung handeln. Zwei von diesen handeln außerdem auch mit jeglicher anderen Ware, je nachdem, was sie von den Lieferanten angeboten bekommen. Bei dem dritten Geschäft handelt es sich um ein Secondhand-Geschäft, das außerdem mit Kinderspielzeug und –ausstattungen handelt.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass sich mit zunehmender Größe der Unternehmen – unabhängig von ihrer profit- oder nicht profitorientierten Ausrichtung – eine Tendenz zu höherer Professionalisierung und Vernetzung abzeichnet. Die europäischen Unterschiede manifestieren sich besonders in den Unterschieden zwischen west- und osteuropäischen Ländern. Während es in Westeuropa unterschiedliche Betriebsgrößen und -strukturen gibt und vor allem auch wie in Belgien große Unternehmen, sind in Bulgarien und Slowenien kaum große Unternehmen oder Unternehmensverbände/Netzwerke zu finden. Die Struktur des Sektors bzw. der Unternehmen in Osteuropa bedingt, dass der Professionalisierungsgrad geringer ist als z. B. in Belgien, wo zahlreiche Secondhand-Unternehmen in großen Netzwerken organisiert sind. Auch wenn die Unterschiede zwischen Ost- und Westeuropa offensichtlich sind, muss darauf hingewiesen werden, dass es sich einerseits immer um Tendenzen handelt und es andererseits auch innerhalb der west- und osteuropäischen Länder Unterschiede bei den betrieblichen Strukturen von Profit-Unternehmen gibt zeigen.

3.1.6 Internationale, nationale und regionale Secondhand-Märkte

Der Secondhand-Markt in Europa ist meist lokal und regional, bereichsweise (nur bei einigen größeren Unternehmen oder Organisationen) aber auch national und international ausgerichtet. Die lokalen und regionalen Märkte bilden den überwiegenden Anteil und umfassen die beschriebenen kleinen und mittelgroßen Geschäfte mit ihrem vielfältigen Angebot an Gebrauchsgütern, Recycling-Center sowie regionale Projekte. Besonders im Bereich Möbel und Computer-Hardware sind Märkte, was die Vertriebsorganisation angeht, zum Teil überregional und national erschlossen.

Daneben gibt es Bereiche, in denen im europäischen Rahmen ein Waren- und Ersatzteilaustausch stattfindet (z.B. Ersatzteilnetzwerke für Elektro- und Elektronikgeräte, Kleidung). Im Bereich der Elektroaltgeräte besteht besonders in mittel- und osteuropäischen Ländern eine große Nachfrage. So werden z.B. in Bulgarien rund 97 % der Waren, die auf dem Secondhand-Markt gehandelt werden, importiert. Allerdings scheint dieser Markt zurzeit (noch) nicht gut strukturiert zu sein.

Neben den unterschiedlichen regional und national agierenden Unternehmen gibt es in den meisten europäischen Ländern einige große Organisationen (z. B. Volkshilfe, Caritas, Humana, die länderspezifischen Rot Kreuz Organisationen, Sims, UNICEF), die auch international tätig sind. Einen besonderen und zum Teil umstrittenen Platz im Secondhand-Sektor nehmen die Sammlung von Textilien sowie der Export dieser durch private und gemeinnützige Institutionen oder Großhändler in afrikanische und asiatische Länder ein. Dieser Markt scheint relativ gut organisiert zu sein. So werden dort zentral organisierte Spendenaktionen, die jeweils in einem ganzen Land statt finden, durchgeführt.

3.2 Rechtsformen und Unternehmensorganisation

3.2.1 Rechtsformen

Da die Rechtsformen länderspezifischen Regelungen unterliegen, sollen an dieser Stelle stellvertretend nur einige Rechtsformen genannt werden, die ihrem Charakter nach ty-

pisch für europäische Secondhand-Unternehmen sind³. Das Gros der in Europa geführten Secondhand-Unternehmen sind inhabergeführte Einrichtungen oder sie firmieren als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) bzw. sind als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) eingetragen. Die Erläuterungen unterschiedlicher Rechtsformen erfolgt am Beispiel Deutschlands, so dass darauf verwiesen sei, dass die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern im Detail voneinander abweichen können.

Die Merkmale von Einzelunternehmern sind folgende⁴:

- es handelt sich um natürliche Personen (im Gegensatz zu einer Gesellschaft)
- sie sind für die Aufbringung des Kapitals alleine zuständig
- sie tragen das volle Risiko für etwaige Verluste
- sie haften persönlich mit ihrem Privatvermögen

Daneben gibt es die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) die den Vorteil hat, dass für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft grundsätzlich nur diese selbst haftet. Die Gesellschafter müssen nur die übernommenen Stammeinlagen an die Gesellschaft leisten und haften, anders als Einzelunternehmer, nicht mit ihrem Privatvermögen.

Die Kommandit Gesellschaft (KG) ist eine weitere Rechtsform für privatwirtschaftliche Unternehmen. Es handelt sich hierbei um eine Personenhandelsgesellschaft, in der zwei Arten von Gesellschaftern/Teilhabern vertreten sind. Zum einen der so genannte Komplementär, der mit seinem ganzen Privatvermögen haftet und zum anderen der so genannte Kommanditist, der lediglich nur für einen bei Firmenbeitritt festgelegten Geldbetrag haftet.

Betriebe, die sich aus sozialen Projekten wie z. B. Sammelstellen bzw. Ausgabestellen entwickelt haben, können im Rahmen von eingetragenen Vereinen bzw. gemeinnützigen GmbHs auftreten. Zur Gründung eines gemeinnützigen Vereins müssen sich (z.B. in Deutschland) mindestens sieben natürliche oder juristische Personen zu einer auf Dauer angelegten Organisation zusammenschließen, die einen gemeinsamen Namen trägt und ein gemeinsames Ziel verfolgt. Der Verein darf nicht auf Gewinn ausgerichtet sein. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass sich der Zusatz »gemeinnützig« auf die Ausrichtung des Vereins bezieht. Ideelle Vereine wiederum dürfen wirtschaftlich tätig sein (Nebenzweckprivileg) und Gewinne erzielen, wenn diese wieder zur Erreichung seiner ideellen Zwecke dem Idealverein zuführt werden und der wirtschaftliche Aspekt nachrangig bleibt. Die Haftung aus einer erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit eines Vereines gegenüber seinen Gläubigern trifft grundsätzlich nur das Vereinsvermögen, nicht die Vereinsorgane mit ihrem Privatvermögen. Durch die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit unterliegt der Verein aber auch dem Gewerberecht⁵.

³ Die in den projektbeteiligten Ländern verwendeten Bezeichnungen für die Rechtsformen sind teilweise unterschiedlich.

⁴ <http://www.help.gv.at>

⁵ <http://wko.at/wknoe/rp/vereinalsunternehmer.pdf>

Des Weiteren gibt es die gemeinnützige GmbH (gGmbH). Sie unterliegt damit grundsätzlich den Vorschriften des Gesetzes betreffend den Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Die Verwendung des kleinen Buchstabens »g« vor der Bezeichnung »GmbH« ist eine firmenrechtliche Besonderheit, mit der (im Gegensatz zur üblichen unternehmerischen Betätigung der GmbH) auf eine gemeinnützige Betätigung der GmbH hingewiesen werden soll. Eine besondere Gesellschaftsform ist damit nicht verbunden. Die Gewinne der gGmbH sind weitgehend gebunden. Sie dürfen nur unter eng begrenzten Umständen an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Entsprechen Satzung und tatsächliche Geschäftsführung den Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts, wird die gGmbH in einigen Ländern von bestimmten Steuern ganz oder zum Teil befreit.⁶

Die aufgeführten Rechtsformen beschreiben grundsätzliche Rechtsformen von Secondhand-Unternehmen in Europa, die Titulierung variiert in den einzelnen Ländern. Zu den meisten Ländern liegen keine detaillierten, quantitativen Informationen zu der Aufteilung der vorhandenen Unternehmen nach Rechtsform vor. Im Folgenden werden die Zahlen für Österreich dargestellt, die einen Eindruck von einer beispielhaften Verteilung geben.

Österreich	
Rechtsformen	Anzahl
Einzelunternehmen	508
GmbH	20 (davon 29 % 1 Gesellschafter, 64 % 2-4 Gesellschafter, 6 % 5-10 Gesellschafter und 1 % mehr als 10 Gesellschafter)
KG	14
Gemeinnütziger Verein	59
gGmbH	10

Tab. 4 Quantitative Daten zu den Rechtsformen von Secondhand-Unternehmen in Österreich

3.2.2 Innerbetriebliche Unternehmensorganisation

Die verschiedenen Unternehmensformen bedingen eine unterschiedliche innerbetriebliche Unternehmensorganisation und einen unterschiedlichen Einsatz von betrieblichen Steuerungselementen. Während einerseits in Inhaber geführten Einzelunternehmen aufgrund der geringen Beschäftigtenzahlen nur geringe innerbetriebliche Organisationsstrukturen zu finden sind, gibt es andererseits hinsichtlich des profitorientierten Bereichs gut strukturierte Unternehmen und Organisationen bzw. Netzwerke wie z.B. die großen Franchising Unternehmen in Belgien (z.B. Troc International, siehe auch Kapitel 3.1.2). Feste Strukturen und gute innerbetriebliche Organisationen findet man aber auch im Not-for-profit Bereich wie z.B. dem Roten Kreuz, dass in allen Partnerländern im Secondhand-Sektor tätig ist sowie auch in länderspezifische Organisationen, wie z.B. in Finnland

⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinn%C3%BCtzige_GmbH

UFF and Salvation Army. Diese haben zumeist ein großes Management und entsprechend ausgeprägte Organisationsformen. Das Einzelunternehmen hingegen verfügt über kein Management und setzt einen Geschäftsplan oder ein Warenwirtschaftssystem meist gar nicht oder nur eingeschränkt ein. Ähnlich verhält es sich mit Sammelstellen und Abgabeklären. Das Gebrauchtwarenkaufhaus und der Kommissionshandel hingegen zeichnen sich neben dem Einsatz der genannten Instrumente zusätzlich durch Marketingaktivitäten und Qualitätsmanagementsysteme aus. Hier ist eine Professionalisierung zu beobachten, die bei Franchising Unternehmen noch einen höheren Grad erfährt. Diese betreffend kommen zusätzlich z.B. Expansionspläne und Controllinginstrumente zum Einsatz. Groß- und Zwischenhändler wiederum zeichnen sich durch eine professionelle Logistik- und Geschäftsplanung aus. Die Mehrheit der Secondhand-Unternehmen und hier insbesondere die kleinen Unternehmen, haben weder ein Management noch nutzen sie Instrumente zur Qualitätssicherung oder zur Warenerfassung.

Weiterhin hat sich gezeigt, dass vor allem hinsichtlich der Not-for-profit-Organisationen bzw. -Unternehmen die betrieblichen Strukturen teilweise recht unterschiedlich sind. Daher soll im Folgenden anhand von zwei Beispielen exemplarisch dargestellt werden, wie unterschiedlich sich mögliche innerbetriebliche Organisationsformen gestalten können:

- Charakteristisch für Belgien ist sowohl für Profit-, als auch für Not-for-profit-Unternehmen der Zusammenschluss in einzelnen Netzwerken. So setzt sich, wie in Kapitel 3.1.4. ausführlich dargestellt, das belgische Not-for-profit-Netzwerk KVK aus 33 Wiederverwendungszentren, die rund 100 Geschäfte umfassen sowie 8 Zentren für elektronische und elektrische Altgeräte zusammen. Dabei genießt jedes der 33 Zentren einen eigenen rechtlichen Status und sammelt unabhängig von den jeweils anderen Zentren in Eigenregie sperrigen Hausüll. Die wieder verwendbaren Waren werden dann jeweils in einem der zu den einzelnen Zentren gehörigen Geschäfte verkauft (meistens unterhält ein Zentrum ca. 7 Geschäfte). Und auch im privatwirtschaftlichen Bereich sind die Unternehmen, wie in Kapitel 3.1.5 ausführlich dargestellt, zu einigen wenigen Netzwerken in Form von Franchising Unternehmen zusammengefasst, wie das z.B. das Eco-Shop-Netzwerk. Hier fungieren die einzelnen Geschäfte als Käufer und Verkäufer von Secondhand-Waren. Daher spricht man bei diesen Netzwerken auch nicht von Wiederverwendungsnetzwerken, sondern von Secondhand-Handelsnetzwerken.
- Vollständig anders gestalten sich die innerbetrieblichen Strukturen von Secondhand-Unternehmen in Großbritannien, und hier insbesondere größere Not-for-profit-Organisationen. Diese arbeiten vornehmlich mit ehrenamtlichen Beschäftigten. So beschäftigt z.B. die Organisation Oxfam, wie in Kapitel 3.1.4 ausführlich dargestellt, ca. 20.000 ehrenamtliche Beschäftigte in ganz Großbritannien. Und auch die Organisation Local Cancer Charity arbeitet neben angestellten Mitarbeitern vornehmlich mit ehrenamtlichen Beschäftigten. In den meisten Fällen handelt es sich bei den ehrenamtlichen Beschäftigten in solchen Organisationen bzw. Unternehmen um Pensionierte oder ältere Frauen. In der Regel sind diese Unternehmen so konzipiert, dass sie neben den ehrenamtlichen Beschäftigten einen Gesamtmanager haben, der für den Secondhand-Vertrieb in der Organisation zuständig ist. Außerdem hat jedes Geschäft bzw. Zentrum einen festangestellten Beschäftigten, der für den Verkauf/Einzelhandel verantwortlich ist.
-

3.2.3 Staatliche Subventionen

Hinsichtlich staatlicher Subventionen hat die Sektoranalyse ergeben, dass privatwirtschaftlich geführte Unternehmen im Vergleich zu den Not-for-profit-Unternehmen in allen europäischen Partnerländern keine unmittelbaren staatlichen Subventionen erhalten. Allerdings findet in der Privatwirtschaft insofern eine Förderung statt, als dass z.B. in Deutschland Existenzgründer generell ein Existenzgründungsdarlehen beantragen können, was u. a. auch Personen, die ein Secondhand-Geschäft aufbauen wollen, zugute kommt. Die meisten Not-for-profit-Unternehmen im europäischen Secondhand-Sektor wiederum haben die Möglichkeit, staatliche Förderungen direkt oder indirekt in Anspruch zu nehmen. Das Gros der Leistungen der Not-for-profit-Unternehmen wird allerdings vornehmlich über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/oder Preise/Gebühren finanziert⁷. Der wirtschaftliche Konkurrenzkampf ist dadurch für diese Betriebe ein grundsätzlich anderer als für Profit-Unternehmen. Denn schlussendlich werden somit auch die Produkte mit subventioniert und können günstiger angeboten werden.

Die Subventionierung von Not-for-profit-Unternehmen ist an definierte Bedingungen geknüpft, die innerhalb der beteiligten Projektländer variieren. Zum Beispiel muss ein bestimmter Anteil der Beschäftigten aus Benachteiligtengruppen (z. B. Langzeitarbeitslose) stammen. Wenn z.B. in Finnland ein Unternehmen Lohnzuschüsse erhalten will, muss es mindestens 30 % Benachteiligte oder Langzeitarbeitslose einstellen. Sozialunternehmen oder andere Not-for-profit-Organisationen können für die Einstellung von Langzeitarbeitslosen maximal für zwei Jahre und für die Einstellung von Benachteiligten Personen (z.B. Behinderte) maximal für drei Jahre einen Lohnkostenzuschuss erhalten. Weiterhin können die Organisationen bzw. Unternehmen in Finnland staatliche Subventionen für das Einrichten von Arbeitsgelegenheiten für Benachteiligte oder Langzeitarbeitslose erhalten (Sosiaalinen yrittys, 2007).

Eine weitere Fördermöglichkeit neben der Zahlung von Subventionsmitteln ist die Befreiung der Unternehmen von Steuern (ganz oder teilweise). Diese Möglichkeit steht in der Regel den Organisationen zur Verfügung, die als gemeinnützig anerkannt sind. So müssen z.B. in Finnland Organisationen wie die Heilsarmee oder UFF keine Mehrwertsteuer bezahlen, da es sich um öffentliche Hilfsorganisationen handelt (Silander 16.4.2007; Auravuo 17.4.2007).

Durch die Fördermöglichkeiten können in den Not-for-profit-Unternehmen teilweise (im Vergleich zu Profit-Unternehmen) sehr viele temporär Beschäftigte in dem Unternehmen eingesetzt werden. Dieses verdeutlicht wiederum ein Beispiel aus Finnland, wo in einem Recyclingzentrum (das auch im Secondhand-Sektor tätig ist) über 100 Beschäftigte mittels staatlicher Subventionen und nur 27 Beschäftigte von der Organisation selbst bezahlt und drei Projektmitarbeiter durch eine Projektförderung bezahlt werden. Häufig beschäftigen Not-for-profit-Unternehmen auch ein paar Projektmitarbeiter, die durch andere Institutionen wie die EU oder die Regierung finanziert werden. Es ist zu beobachten, dass in

⁷ International finanzieren sich Not-for-profit-Unternehmen zu 53% über Entschädigungen für Dienstleistungen, zu 35% über Staatsbeiträge und zu 12% über Spendeneinnahmen (vgl. NZZ am Sonntag, 15.10.2006, S. 37)

einigen Not-for-profit-Unternehmen das Verhältnis von temporär Beschäftigten zu Festangestellten sogar noch unausgeglichener ausfällt. Ein weiteres Beispiel hierfür findet sich auch in Deutschland. Auch hier gibt es zahlreiche Not-for-profit-Unternehmen – hier sind vor allem die sogenannten Beschäftigungsgesellschaften zu nennen, die neben weiteren Geschäftsfeldern u.a. auch im Secondhand-Sektor agieren – die sich durch Subventionen finanzieren. Dieses erfolgt auf der Basis, dass sie z.B. Langzeitarbeitslose oder andere Benachteiligte in ihrem Unternehmen beschäftigen. Ein Großteil der dort Beschäftigten wird wie in Unternehmen in Finnland, Österreich und Belgien auch, für einen bestimmten Zeitraum beschäftigt, um aus einer entsprechenden Beschäftigungsmaßnahme heraus den Sprung in den ersten Arbeitsmarkt zu schaffen.

Welche Tendenz sich bei der öffentlichen Förderung von Not-for-profit-Unternehmen in Europa durchsetzen wird, ist derzeit noch nicht absehbar. Es ist lediglich offensichtlich, dass die Regierungen auch künftig vielfältige Beschäftigungsförderungsmodelle unterstützen werden, da es zu viele Langzeitarbeitslose und Benachteiligte gibt, die u.a. psychische Probleme oder auch Alkoholprobleme haben. In Finnland z.B. wurde bereits im Mai 2007 ein neues Gesetz für Sozialunternehmen verabschiedet, in dem die Lohnkostenunterstützungen auf einen bestimmten Anteil festgelegt wurden. So können 50 % der Lohnkosten oder maximal 1300 Euro pro Monat und Person bezuschusst werden. Außerdem gibt es die Möglichkeit der Projektbezuschung, die sich auf 50 % bis 70 % beläuft (Työministeriö, 2007).

3.3 Geschäftsfelder und Produkte

3.3.1 Unterteilung der Geschäftsfelder und Produkte im Secondhand-Sektor

Es hat sich in der Sektoranalyse des Secondhand-Sektors deutlich herauskristallisiert, dass dieser in Europa nicht nur multidimensional ist, sondern auch ein breites Spektrum an Geschäftsfelder sowie Produktarten aufweist. So wird auf dem Secondhand-Markt an Waren prinzipiell alles angeboten, was auch auf dem ersten Markt zum Verkauf steht. Das Warenangebot reicht von Textilien, Sportartikeln, Haushaltswaren, Spielsachen und Möbeln über elektrische Klein- und Großgeräte bis hin zu Computern, Mobiltelefonen und anderen elektronischen und elektrischen Geräten. Außerdem werden teilweise vor allem die elektronischen und elektrischen Waren auch in Einzelteile zerlegt und diese als Ersatzteile auf dem Secondhand-Markt verkauft. Alles in allem umfasst das Warensortiment ein reichhaltiges Spektrum bzw. jede Art von Waren.

Im Allgemeinen können die Secondhand-Unternehmen hinsichtlich der unterschiedlichen Waren in allgemeine Geschäfte und in Fachgeschäfte unterteilt werden. Die Fachgeschäfte selbst unterscheiden sich dahingehend, welche Art von Waren (z.B. Mobiltelefone, Bekleidung, Kinderartikel oder Computerhardware) sie anbieten. Die allgemeinen Geschäfte wiederum verkaufen die gesamte Bandbreite an Waren.

Eine zunehmend beliebte Form im einschlägigen Secondhand-Einzelhandel ist das gleichzeitige Angebot von Gebraucht- und Neuwaren, etwa um das Sortiment abzurunden oder um bei bestimmten Produktgruppen häufig nachgefragte Artikel vorrätig halten

zu können. Auch umgekehrt bieten Händler, die im wesentlichen Neuware handeln, teilweise gute gebrauchte Artikel an, um gerade im Bereich qualitativ hochwertiger Produkte (Kinderwagen, Fahrräder) günstige Alternativen anbieten zu können. Viele Gebrauchtwarenhändler, zu deren Sortiment auch sperrigere Waren wie Möbel und elektrische Großgeräte gehören, bieten zusätzlich zum reinen Verkauf dieser Waren auch Dienstleistungen, wie Abholung, Abklemmung bzw. Anschluss von Geräten, Vorortdemontage und -montage, z. T. Entrümpelung und Reparaturen, an.

Vergleicht man die Profit Unternehmen mit den Not-for-profit-Unternehmen, so ist festzustellen, dass gerade in den kleineren Inhaber geführten Profit-Unternehmen häufig unorganisierte Betriebsentwicklungsstufen vorhanden sind (wie z.B. die Trödeläden), die ein unspezifisches und eher zufälliges Warensortiment haben. Häufig findet man hier aber auch neben Geschäften mit einem breiten Warensortiment sehr spezialisierte Unternehmen, die von einer hohen Fachkenntnis geprägt sind. Not-for-profit-Unternehmen dagegen haben häufig eine breitere Angebotspalette und z. T. wenig rentable Zusatzbereiche, die allerdings durch Maßnahmen der Beschäftigungsförderung quersubventioniert bzw. aufrechterhalten werden können.

Hinsichtlich der Not-for-profit-Unternehmen konnte außerdem festgestellt werden, dass einige Unternehmen neben dem Geschäftsfeld Secondhand-Warenverkauf auch flankierende Dienstleistungen im Lebensmittelbereich und im gastronomischen Bereich (Cafes, Lesecken, Kantinen u.a.) anbieten. Einige organisieren sogar kulturelle Veranstaltungen und arbeiten gezielt an Image fördernden Maßnahmen. Diesbezüglich kommen in der Praxis sehr viele Kombinationen vor, die für den Erfolg von regionalen bzw. lokalen Geschäftskonzepten z. T. entscheidend sein können. Teilweise ergeben sich diese auch aus einer besonderen Nachfragesituation bzw. einer spezifischen »historischen« Entwicklung der Unternehmen. Oft kommen diesen Unternehmen soziale Aufgaben im lokalen Umfeld zu und sie engagieren sich in der Stadtteilentwicklung, wo soziale Brennpunkte vorliegen. Eine entsprechende Entwicklung ist bezüglich der Profit-Unternehmen weniger zu beobachten.

Die Spanne der im Secondhand-Sektor vertretenen Produktgruppen ist enorm groß. Allerdings zeigen sich auch deutliche Unterschiede bezüglich deren Bedeutung innerhalb des Secondhand-Sektors in Europa. Als die wichtigsten Produktgruppen in Europa bzw. den Partnerländern des Projektes »QualiProSecondHand« konnten elektronische und elektrische Geräte (einschließlich Computer und Büroausrüstungen), Textilien, Möbel und Haushaltsartikel, Bücher und Tonträger identifiziert werden. Aufschluss darüber, welche Produktgruppen in den einzelnen Ländern am stärksten gehandelt werden, gibt die Tabelle in Abbildung 8. Die vier im Secondhand-Markt schwerpunktmäßig vertriebenen Produktgruppen sind zwar nicht in allen am Projekt beteiligten Ländern gleich stark vertreten, spielen aber bis auf Ausnahmen überall eine Rolle. Lediglich in Bulgarien gibt es keinen nennenswerten Secondhand-Handel mit Büchern und CDs. Eine weitere Besonderheit ist, dass in Belgien hauptsächlich die Not-for-profit-Unternehmen mit Textilien handeln. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass die in Tabelle 5 dargestellte Tabelle als Grundlage für weitere empirische Untersuchungen im Rahmen der Sektoranalyse gedient hat. So wurde der Fokus bei weitergehenden Untersuchungen in Form von Fallstudien

schwerpunktmäßig auf die in den jeweiligen Ländern am stärksten gehandelten Produktgruppen gerichtet.

Land	Überblick über bedeutende Produktgruppen des Secondhand-Handels je Land (zur Auswahl der Fallstudien im Projekt »QualiProSecondHand«)		
Österreich	Möbel (Antiquitäten und Haushaltsartikel)	Textilien (Kinder-ausstattung)	Elektronische und elektrische Geräte
Bulgarien	Möbel und Haushaltsartikel	Textilien	Elektronische und elektrische Geräte
Finnland	Möbel und Haushaltsartikel	Textilien	Elektronische und elektrische Geräte
Großbritannien	Bücher und Tonträger	Textilien Möbel und Haushaltsartikel	Elektronische und elektrische Geräte
Deutschland	Möbel und Haushaltsartikel	Textilien	Elektronische und elektrische Geräte
Slowenien	Möbel und Haushaltsartikel	Textilien	Bücher und Tonträger
Belgien	Die Ergebnisse aus Belgien lassen keine Schwerpunkte erkennen.		

Tab. 5 Bedeutendsten Produktgruppen im Secondhand-Sektor der Projektländer

Es wird deutlich, dass die vielen anderen im Secondhand-Sektor vertriebenen Produktgruppen (wie Sportartikel/Sporterinnerungsstücke, Spielsachen, Fahrzeuge, Schmuck und Maschinen für den professionellen Gebrauch usw.) in Europa insgesamt eine untergeordnete Rolle einnehmen. Die wichtigsten im Secondhand-Sektor vertretenen Produktgruppen werden im Folgenden genauer vorgestellt.

3.3.2 Textilien

Die Produktgruppe Textilien und Altkleider hat einen großen Marktanteil innerhalb des Secondhand-Sektors in ganz Europa, da die Warenbeschaffung kostengünstig und einfach ist. Einige private sowie karitative bzw. staatlich gestützte Institutionen sind auf das massenhafte Sammeln, Sortieren und den Verkauf von Altkleidern und Textilien zur Wiederverwendung sowie das Recycling von Textilien (Lumpen) spezialisiert (wie z.B. in Finnland Heilsarmeeflohmärkte und die Kaufhauskette des Roten Kreuzes). Ein weiteres Beispiel für solche Unternehmen findet sich in Großbritannien, wo Geschäfte von Wohltätigkeitsorganisationen einen signifikanten Anteil am gesamten Secondhand-Sektor haben. So wird geschätzt, dass diese allein jährlich mehr als 250.000 Tonnen Textilien in den Geschäften umsetzen. In Belgien werden jährlich ebenfalls große Mengen an Textilien gesammelt und wiederverwertet. So wurden z.B. in der Region Wallonia und Brüssel in 2005 zusammen 15920,295 Tonnen Textilien gesammelt, von denen wiederum 11009,411 Tonnen wiederverwertet wurden. In Deutschland wird die jährliche Menge an gesammelten Textilien von Experten auf ca. eine halbe Millionen Tonnen geschätzt, wovon immerhin 40 % als Secondhand-Waren weiterverkauft werden (sowohl im Land, als auch als Exportware in andere Länder). Und auch in Österreich kommt dem Handel mit gebrauchten Textilien auf dem Secondhand-Markt eine große Bedeutung zu. Allerdings gelangt nur ein geringer Anteil der durch Not-for-profit-Unternehmen

gesammelten Altkleider in den österreichischen Markt bzw. wird an Bedürftige abgeben. Der Großteil wird über Großhändler ins Ausland verkauft (vor allem in die neuen Beitrittsländer der EU). Im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern gibt es in Osteuropa kaum einen Handel mit gebrauchten Textilien. Dieses verdeutlichen z.B. Bulgarien und Slowenien, wo es keinen bzw. wenn nur einen gering ausgeprägten nicht-profitorientierten Markt gibt. Die Warenbeschaffung von Textilien in Not-for-profit-Unternehmen erfolgt europaweit vornehmlich nach dem gleichen Prinzip: Die Leute können ihre Altkleider entweder zu speziellen Sammelstellen oder direkt zu den Unternehmen (Direktannahme) bringen. Einige Organisationen sammeln die Altkleider auch direkt vom Spender über Sammelaktionen für die vorher, z.B. wie in Deutschland weit verbreitet, Plastikbeutel an die Privathaushalte verteilt werden. Wie bereits an den Länderbeispielen u. a. deutlich wird, wird nur ein geringer Anteil der Altkleider und Textilien in dem jeweiligen Land als Secondhand-Ware weiter verkauft. Der Großteil wird über Großhändler ins außereuropäische Ausland verkauft.

Allerdings leidet der Handel mit gebrauchten Textilien zurzeit unter nachlassender Materialqualität, da die gespendete Kleidung häufig von Billiganbietern stammt und daher kaum für eine Weiterbenutzung geeignet erscheint. Beim Handel mit gebrauchten Textilien nimmt der gewinnorientierte Textilexport nach Afrika und Asien, an dem sich z. B. auch das Deutsche Rote Kreuz beteiligt, eine umstrittene Sonderstellung ein. So stellt der Dachverband Fairwertung e.V. in Deutschland, der vor allem kirchliche Verbände und Einrichtungen, die langjährige Erfahrungen mit Altkleidersammlungen haben, unter sich vereint und der einen fairen und transparenten Handel im Altkleidermarkt zu seinen Zielen erklärt, den Altkleidermarkt in Deutschland auf seiner Homepage (www.fairwertung.de, Stand April 2007) folgendermaßen dar:

Gebrauchtkleidung wird in unterschiedlichen Formen, zu unterschiedlichen Zwecken und von unterschiedlichen Organisationen gesammelt. Dabei lassen sich zwei verschiedene Sammel- und Verwertungskreisläufe unterscheiden:

- *Kleiderkammern, Textil- und Secondhand-Projekte sowie Hilfsgüterinitiativen nehmen Kleidung entgegen, um sie in ihrer eigenen Arbeit weiter zu verwenden. (Direktannahme).*
- *Die bei Straßensammlungen oder in Containern erfasste Kleidung wird in der Regel direkt an gewerbliche Textilrecyclingfirmen veräußert.*

Beide Kreisläufe überschneiden sich dann, wenn es um die Überschüsse geht. Viele Kleiderkammern erhalten mehr Kleidung, als sie selbst verwenden können, und geben daher ihre Überschussmengen an andere Sammelorganisationen oder an gewerbliche Abnehmer weiter. Die Annahme, dass gemeinnützige Organisationen durch den Verkauf der von ihnen gesammelten Kleidung den Kleiderkammern quasi Kleidung »wegnehmen« wird von der Realität nicht bestätigt. So gibt es immer wieder Fälle, in denen einzelne Kleiderkammern über mangelnden Nachschub klagen, so z.B. wenn im Frühherbst zwar jede Menge Sommersachen, aber noch keine Wintersachen vorrätig sind. Dennoch verfügen erfahrungsgemäß die meisten Kleiderkammern, Textilprojekte und oft auch Hilfsgüterinitiativen über einen festen Kreis von Unterstützern, die ihre überschüssigen Sachen prinzipiell nur dort abgeben.

Weiterhin hat die Sektoranalyse deutlich gemacht, dass Unternehmen, die mit der gleichen Produktgruppe handeln, dennoch unterschiedliche Geschäftskonzepte und -methoden

haben. Ein gutes Beispiel hierfür liefern die Charakterisierungen der wichtigsten finnischen Organisationen:

UFF Finland (U-landshjälp från Folk till Folk in Finland)

UFF Finland ist eine humanitäre Not-for-profit-Organisation, deren Ziel die Entwicklungshilfe und Unterstützung der ärmsten Länder ist und die gleichzeitig das finnische Recyclingsystem unterstützt. Diese Ziele werden durch die Sammlung von Altkleidern zum Zweck der Wiederverwendung erreicht sowie durch Bekleidungs Spenden und die daraus erzielten Gewinne, die zur Entwicklung von Projekten genutzt werden. UFF sammelt in 900 aufgestellten Containern in 118 Gemeinden Südfinnlands Bekleidung, andere Haushaltstextilien und Schuhe. Im Jahr 2005 wurden so insgesamt rund 5,5 Mio. Kilogramm Textilien gesammelt (UFF, Annual Report 2005). UFF Finland umfasst neun Secondhand-Geschäfte, von denen sechs Geschäfte in Helsinki, zwei in Tampere und eins in Turku angesiedelt sind. (UFF, 2007.)

Red Cross Recycling Department Stores

Die Recycling Department Stores operieren in acht Städten quer über Finnland verstreut mit einer zentralen Verwaltung in Jyväskylä (mit Ausnahme der Hauptstadt). 50 % des Gewinns gehen an das Rote Kreuz in den Städten, in denen die einzelnen Geschäfte angesiedelt sind, 25 % gehen an den Rot-Kreuz-Krisenfond und 25 % werden für die Weiterentwicklung der Recycling Kaufhäuser verwendet (SPR, 2007). Seit 2001 haben die Recycling Kaufhäuser damit begonnen, ihre Geschäftsprozesse auf eine professionelle Art und Weise weiter zu entwickeln und ihren Geschäftsbereich zu erweitern. Ihr größtes Geschäftsfeld sind derzeit Textilien, die 40 % des Jahresumsatzes ausmachen. Möbel tragen mit 20 % zum Jahresumsatz bei und der Rest wird mit anderen Haushaltsgegenständen, wie z.B. Geschirr, erwirtschaftet. Gegenwärtig ist das Warenvolumen sehr groß: Das Rote Kreuz erfasst rund 10.000 kg Waren pro Woche. (Haaranen 13.4.2007.)

Salvation Army

Die Heilsarmee (Salvation Army) unterhält insgesamt 24 Flohmärkte in allen Teilen Finnlands. Sie arbeitet auf der Grundlage des Christentums und der Idee, Mitmenschen zu helfen. Neben dem Flohmarktverkauf spendet die Heilsarmee auch viele Waren an bedürftige Menschen. Die Organisation sammelt schwerpunktmäßig Textilien, aber auch einige Möbel und andere Haushaltsartikel (Silander 16.4.2007).

Neben der unterschiedlichen Warenbeschaffung von vor allem großen karitativen Organisationen bzw. Not-for-profit-Unternehmen, die mit Textilien bzw. Altkleidern handeln, ist auch hinsichtlich des Verkaufs der Waren eine Besonderheit zu beobachten. So sind Textilien gewöhnlich in unterschiedliche Kategorien unterteilt wie Kinder-, Damen- und Herrenbekleidung. Die Präsentation der Ware sowie die Sortierung dieser in den Geschäften erfolgt nach dem gleichen Prinzip wie in dem Neuwarenhandel.

Neben den Not-for-profit-Unternehmen und großen karitativen Organisationen gibt es noch weitere Akteure, die sich in dem Geschäftsfeld Textilien und Bekleidung bewegen.

Hier sind nämlich auch die Recyclingzentren zu nennen. In Finnland beispielsweise sammeln diese auch eine große Menge an Textilien und Spielzeug. Diese machen allerdings im Vergleich zu elektrischen Geräten und Möbeln nur einen geringen Teil des Umsatzes aus.

Einen besonders großen Stellenwert nehmen die Textilien und Altkleider außerdem auch im profitorientierten und privatwirtschaftlichen Handel ein. So handeln vor allem kleine und Inhaber geführte Profit-Unternehmen mit gebrauchten Textilien. Diesbezüglich ist zu beobachten, dass Kinderbekleidung und Spielzeug eine Sonderstellung innerhalb des Geschäftsfeldes Textil einnehmen. Bei diesen Produktgruppen scheint ein insgesamt starker und gut aufgestellter Secondhand-Markt vorhanden zu sein. Weiterhin gibt es zahlreiche Profit-Unternehmen, die sich auf den Verkauf von bestimmten Textilien spezialisiert haben. Neben dem Handel mit gebrauchter Kinderbekleidung sind hier noch Sportbekleidung und -ausrüstung, Designerbekleidung, Abendbekleidung sowie Brautbekleidung zu nennen. Im Vergleich zu den Not-for-profit-Unternehmen, die zu einem Großteil im größeren Stil Sammlungen durchführen, findet die Warenbeschaffung in den Profit-Unternehmen größtenteils durch den Ankauf von gebrauchten Waren von Privatpersonen statt. Die Präsentation sowie die Sortierung und der Verkauf der Waren erfolgen wiederum wie bei den Not-for-profit-Unternehmen nach dem gleichen Prinzip, nämlich wie im Neuwarenhandel.

3.3.3 Elektronische und elektrische Geräte

Der Gebrauchtwarenhandel mit elektronischen und elektrischen Geräten hat einen bedeutenden Umfang im Secondhand-Sektor und wird sowohl von Profit-Unternehmen, als auch von Not-for-profit-Unternehmen betrieben. Vor allem der Handel mit gebrauchten Großgeräten für den Haushalt, wie z.B. Waschmaschinen, Spülmaschinen, usw. sowie der Handel mit Computern und Mobiltelefonen und HiFi-Geräten ist im Secondhand-Markt vorrangig zu finden. Teilweise werden aber auch elektrische Kleingeräte gehandelt. Diese machen jedoch den geringeren Anteil hinsichtlich des Handels mit gebrauchten Elektro- bzw. Elektronikgeräten aus. Der Handel mit gebrauchten Elektro- bzw. Elektronikgeräten wird allerdings in einigen europäischen Ländern (wie z.B. Österreich, Bulgarien) nicht als rentables Geschäftsfeld angesehen, da Neugeräte verhältnismäßig billig in Discountmärkten zu erwerben sind und zwei Jahre Garantie bieten.

Bei gebrauchten Altgeräten stellt gerade der Garantiefaktor – die Haftung und Gewährleistung – einen kritischen Faktor dar. So sind bei technischen, elektrischen und elektronischen Produkten bestimmte Schwachpunkte des Gebrauchtwarenhandels gegenüber dem Neuwarenhandel identifizierbar, der in der Regel mit Prüfberichten und Zertifikaten die Qualität und Sicherheit der verkauften Waren belegen kann. Die Gewährleistung bei gebrauchten elektrischen und elektronischen Geräten stellt die Händler im Allgemeinen vor ein großes Problem. Es besteht zwar die Möglichkeit, die seit 1. Januar 2002 im Regelfall 2-jährige Verjährungsfrist für die Ansprüche auf Gewährleistung (siehe Verbrauchsgüterkaufrichtlinie 1999/44/EG) unter bestimmten Bedingungen auf ein Jahr herabzusetzen. Ein kompletter Ausschluss dieser ist allerdings nur bei einem Privatverkauf möglich. Für gebrauchte Waren wiederum besteht die Möglichkeit, die Gewähr-

leistung einzelvertraglich oder im Rahmen der allgemeinen Geschäftsbedingungen des Geschäftes auf 12 Monate zu verkürzen⁸.

In der Praxis haben sich bedingt durch die gesetzlichen Regelungen unterschiedliche Strategien beim Verkauf von gebrauchten Elektro- bzw. Elektronikgeräten entwickelt. Manche Profit-Unternehmen verkaufen ihre Waren über Internetportale wie z.B. ebay, auf Flohmärkten als Privatpersonen oder nur »Business to Business« und entgehen so der Gewährleistungspflicht. Andere wiederum geben eine freiwillige Garantie, die allerdings um vieles kürzer ist, als die gesetzlich vorgeschriebene Gewährleistungsfrist und hoffen, dass die Konsumenten über ihre Rechte nicht ausreichend informiert sind.

Da aber aufgrund der europäischen Richtlinie WEEE (Directive on Waste electrical and electronic equipment, 2002/96/EG), die Anfang 2003 verabschiedet und anschließend in den europäischen Mitgliedstaaten gesetzlich verankert wurde, die Hersteller verpflichtet sind, die Kosten für die Entsorgung von Altgeräten zu tragen, ist der Handel gezwungen auf diese Umstände zu reagieren. Das Ziel der Richtlinie besteht vor allem darin, die Recyclingquote für Elektro- bzw. Elektronikgeräte zu erhöhen und somit die Umweltbelastung zu senken sowie Rohstoffe zu erhalten. Dieses kann u. a. dadurch erreicht werden, dass die Elektro- bzw. Elektronikaltgeräte wenn möglich dem Konsumkreislauf wieder zugeführt werden.

In den verschiedenen Ländern wurden dazu unterschiedliche Strategien entwickelt. Einige Länder, wie z.B. Finnland, sind diesbezüglich sehr fortschrittlich, andere Länder, wie z.B. Bulgarien, scheinen diesbezüglich noch kaum Aktivitäten entwickelt zu haben. Länder wiederum wie Österreich und Deutschland versuchen, den Handel mit Elektro- bzw. Elektronikaltgeräten auf die neuen EU-Beitrittsländer auszudehnen, um hier Absatzmöglichkeiten zu schaffen. In Deutschland sind außerdem unterschiedliche Ansätze im Umgang mit Elektro- bzw. Elektronikaltgeräten zu beobachten. Bei hochwertigeren Produkten mit entsprechendem Wiederverkaufswert werden die Geräte durch Fachpersonal geprüft, zum Teil gereinigt und in einigen Fällen aufgearbeitet bzw. repariert, um sie anschließend als Secondhand-Ware zu verkaufen. Bei Elektrogroßgeräten (wie z.B. Waschmaschinen) werden teilweise lediglich Verschleißteile ausgetauscht oder die Waren werden in Einzelteile zerlegt und Brauchbares wird als Ersatzteile weiterverkauft. Elektroaltgeräte, die in der Regel nicht mehr reparierbar sind oder von denen einzelne Teile als Ersatzteile verkauft werden können, werden in der Regel recycelt. D.h. sie werden in Einzelteile und Stoffgruppen zerlegt und dem Kreislauf als Rohmaterialien wieder zugeführt.

Da sich Finnland bezüglich der Umsetzung der WEEE als sehr fortschrittlich gezeigt hat, soll im Folgenden exemplarisch dessen Umgang mit Elektro- bzw. Elektronikaltgeräten näher erläutert werden. So ist die WEEE in Finnland – die Wiederverwendung und das Recycling von elektronischen und elektrischen Altgeräten – in der Gesetzgebung mittels eines Abfallgesetzes zur Herstellerverantwortung und durch eine Staatsratsverordnung für den Abfall von elektronischen und elektrischen Geräten verankert (Pirkanmaa Environment Centre, 2007). Die Unternehmen sind dazu verpflichtet, ihr Geschäft dem Gesetz

⁸ vgl.: http://ec.europa.eu/consumers/index_en.htm;
<http://de.wikipedia.org/wiki/Gew%C3%A4hrleistung> (Stand 12/2007)

entsprechend zu organisieren, da dieses durch eine offizielle Behörde überwacht wird. Somit übernehmen etwa 90 % der Hersteller die Herstellungsverantwortung (Virtanen, 6.2.2007). Dennoch gibt es sehr viele Dinge weiter zu entwickeln, wie z.B. in den Sammelnetzwerken und den Arten von Herstellerkooperationen. Alles in allem kann man aber sagen, dass die Hersteller in Finnland ihre Verantwortung sehr schnell in die Praxis umgesetzt haben. Das ist darauf zurück zu führen, dass die Wiederverwendung und das Recycling von elektronischen und elektrischen Altgeräten hauptsächlich durch die Einführung der WEEE ausgelöst wurde (Poikela, 2006; 5, 28). Dieses ist außerdem der Grund dafür, dass der Anteil an Haushaltsgeräten und kleine elektrischen Geräten im finnischen Secondhand-Sektor signifikant gestiegen ist. Dieses Geschäftsfeld macht rund 25 % des jährlichen Umsatzes des Secondhand-Marktes aus.

Das finnische Wiederverwendungs- und Recyclinggeschäft mit elektronischen und elektrischen Geräten wird von unterschiedlichen Akteuren betrieben. Dazu zählen z.B. große Profit-Unternehmen, Not-for-profit-Unternehmen, Sozialunternehmen sowie einige Privatpersonen, die große Mengen an elektronischen und elektrischen Geräten kaufen, um sie dann weiter zu verkaufen. Teilweise findet man Unternehmen deren Hauptgeschäft die Wiederverwendung und das Recycling von Elektroaltgeräten ist und teilweise findet man auch Unternehmen, die neben anderen Geschäftsfeldern auch mit Elektroaltgeräten handeln. Weiterhin gibt es in Finnland einige große börsengeführte Unternehmen, die hauptsächlich das Recycling von elektronischen und elektrischen Materialien betreiben und einen großen Teil des Marktes für gebrauchte elektronische und elektrische Geräte abdecken. Die größte Institution im Sammeln und Recyceln von Elektroaltgeräten hat rund 750 Hersteller als Mitglieder. Außerdem sei darauf verwiesen, dass viele Händler ihre Ware nicht nur im Land selbst, sondern auch in andere Länder verkaufen (Kallio 1.2.2007, Kainulainen 29.3.2007).

In finnischen Not-for-profit-Unternehmen werden die Altgeräte vor allem manuell in Einzelteile zerlegt und Computer sowie jede Art von Haushaltsgeräten (z.B. Kühlschränke, Tiefkühltruhen, elektrische Herde, Wasch- und Spülmaschinen, Mikrowellengeräte, Fernseher, Videogeräte usw.) repariert und verkauft. Vor allem ist die Nachfrage nach Computern so groß, dass die Unternehmen nicht immer genügend Geräte anzubieten haben.

Weitere Akteure im Geschäftsfeld der elektronischen und elektrischen Altgeräte sind die reinen Recyclingzentren. So warten und verkaufen in Finnland einige der Recyclingzentren gebrauchte Computer und andere elektrische Geräte als Nebengeschäft. Die Recyclingzentren zielen darauf ab, den Abfall zu minimieren und die Verbraucher dazu anzuhalten, gebrauchte Waren zu kaufen. Neben gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten haben diese Zentren aber auch Textilien, Spielzeug, Tonträger, Bücher und Möbel in ihrem Sortiment. Außerdem führen sie Umweltberatungen für Verbraucher und Unternehmen durch (Työministeriö, 2003.) Das größte Recyclingzentrum Finnlands hat insgesamt in allen Filialen 130 Beschäftigte und ein großes Betriebsgelände in Helsinki (Lehtikuja, 12.2.2007).

Außerdem gibt es im Norden Finnlands eine Kette von fünf Stiftungen namens »Ekoterminal«, die Elektroaltgeräte sammeln und aufbereiten. Die Hauptaufgabe dieser

Stiftungen ist allerdings die Schaffung von Arbeitsgelegenheiten für Langzeitarbeitslose und Benachteiligte. Während teilweise die gesammelten Altgeräte ins Materialrecycling gehen, wird der andere Teil wiederverwendet (Ekoterminal 10.4.2007). Um die Elektroaltgeräte zu kontrollieren gibt es ein Informationssystem, das z.B. auch die gesammelte Menge an Waren erfasst. Alles in allem ist die Stiftungskette ein sehr großer Arbeitgeber. So sind z.B. in der Romotke Stiftung 250 Beschäftigte angestellt. 30 davon sind Festangestellte und der Rest sind Langzeitarbeitslose oder Benachteiligte (Ekoterminal 10.4.2007). Dennoch, in Anbetracht der Menge an Not-for-profit-Unternehmen, erwirtschaften diese nur einen geringen Anteil des Umsatzes aller finnischen Unternehmen, die mit gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten handeln.

3.3.4 Möbel und Dekorationsartikel

In allen am Projekt beteiligten europäischen Ländern gibt es den Handel mit gebrauchten Möbeln und Dekorationsartikeln (ohne Antiquitäten⁹). Man findet diesen sowohl in Profit-Unternehmen, als auch in Not-for-profit-Unternehmen. In Deutschland scheint der Handel mit gebrauchten Möbeln einen besonders ausgeprägten Marktanteil zu haben, aber auch in Bulgarien, Finnland, Großbritannien, Belgien und Österreich gibt es den Handel mit gebrauchten Möbeln. Lediglich in Slowenien ist dieser nur sehr eingeschränkt zu finden. So wird der Anteil gemessen am gesamten Gebrauchtwarenhandel für Deutschland auf 30-50 % geschätzt (Faltz 2006). Daher ist es nicht verwunderlich, dass bulgarische Geschäfte, die mit gebrauchten Möbeln handeln, diese größtenteils aus Deutschland importieren, wobei es sich bei einem Teil der importierten Möbel um leicht beschädigte Ware aus dem Versandhaushandel handelt. Diese wird dann in den bulgarischen Unternehmen repariert und anschließend verkauft. Aus diesem Grund sind viele der dort Beschäftigten Handwerker, wie z.B. Polsterer und Elektriker.

Im Vergleich zu Bulgarien gibt es in Finnland einige wenige Geschäfte, die sich auf den Verkauf von gebrauchten und alten Möbeln spezialisiert haben – mit Ausnahme von Antiquitäten. So ist z.B. der Handel mit gebrauchten Möbeln in Helsinki speziell auf die Kundenzielgruppe von Saisonarbeitern und Studenten fokussiert, da diese aus unterschiedlichen Orten für einen kurzen Zeitraum dort hinziehen und billige Möbel brauchen. Gebrauchte Möbel werden aber auch auf Flohmärkten verkauft sowie in Secondhand-Kaufhäusern, die auch andere Waren wie Textilien, Spielzeug und Haushaltsgeräte anbieten, verkauft. Viele Recyclingzentren führen ebenfalls Möbel in ihrem Sortiment. In der Kaufhauskette des Roten Kreuzes z.B. nimmt der Handel mit gebrauchten Möbeln stetig zu (Haaranen, 13.4.2007).

Der Handel mit gebrauchten Möbeln in Großbritannien wiederum obliegt zum Großteil den Wohlfahrtsorganisationen, während in Deutschland sowohl profitorientierte, als auch Not-for-profit-Unternehmen mit gebrauchten Möbeln handeln. In Deutschland gibt es außerdem zahlreiche Unternehmen, die sich auf den Handel mit gebrauchten Möbeln

⁹ Einschränkung ist zu erwähnen, dass gerade in Bezug auf den Secondhand-Möbelhandel eine Trennung vom Antiquitätenhandel – zumindest in einigen Ländern – sehr schwierig bzw. unmöglich ist.

spezialisiert haben. Teilweise finden sich hier auch Kombinationen aus Antiquitätenhandel und dem Handel mit gebrauchten Möbeln sowie sehr spezialisierte Geschäfte (z.B. für Möbel einer bestimmten Epoche, für Büromöbel usw.). Und auch in Österreich konnte im Secondhand-Handel mit gebrauchten Möbeln eine Spezialisierung der Geschäfte identifiziert werden. Dieses wird hauptsächlich auf die steigenden Zahlen an Angeboten von Billigmöbeln und den damit sinkenden Bedarf an gebrauchten Möbeln zurückgeführt. Aufgrund von Dumpingpreisen auf dem Neuwarenmarkt ist der Handel mit gebrauchten Möbeln dort nahezu zusammengebrochen. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass die gebrauchten Möbel neben anderen Waren in den einzelnen Geschäften angeboten werden. Außerdem findet auch in Österreich der Handel mit gebrauchten Möbeln sowohl in Profit- als auch Not-for-profit-Unternehmen statt. In Slowenien scheint der Handel mit gebrauchten Möbeln wiederum sehr stark begrenzt zu sein. So handelt laut slowenischer Sektoranalyse lediglich eines der ohnehin wenig offiziell registrierten Secondhand-Geschäfte mit gebrauchten Möbeln. In Belgien wird im Profit-Bereich vor allem in einem der großen Franchising Unternehmen (Troc International) mit gebrauchten Möbeln gehandelt, das auf diese Produktgruppe spezialisiert ist. Aber auch im Not-for-profit-Bereich wird gebrauchten Möbeln gehandelt. So bietet das KVK Netzwerk neben zahlreichen anderen Produkten auch Möbel an. Der Anteil an wiederverwerteten Möbeln in der Region Wallonia und Brüssel betrug z.B. in 2005 rund 1528,662 Tonnen.

3.3.5 Bücher und Tonträger

Gewöhnlich werden gebrauchte Bücher und Tonträger in Secondhand-Fachgeschäften, die auf Bücher und Zeitschriften oder auf Tonträger wie CDs und LPs spezialisiert sind, verkauft. Entsprechende Geschäfte befinden sich vornehmlich in größeren Städten und Gemeinden. Oftmals handelt es sich dabei um Einzelunternehmen oder um Geschäfte, die in Franchising Netzwerken organisiert sind. Aber auch Recyclingzentren und andere Secondhand-Geschäfte haben Bücher und Tonträger in ihrem Warensortiment. Vergleicht man die an dem Projekt beteiligten Partnerländer miteinander, so gibt es in Deutschland im Profit- Bereich einige kleine spezialisierte Geschäfte. In Not-for-profit-Unternehmen wiederum werden Bücher und Tonträger häufig nur als Nebenprodukte gehandelt. Allerdings haben größere Secondhand-Kaufhäuser vielfach eine eigene Abteilung für diese Waren.

In Österreich und Bulgarien wiederum spielt der Handel mit gebrauchten Büchern und Tonträgern kaum bzw. gar keine Rolle in dem Secondhand-Sektor. So dort entsprechende Waren verkauft werden erfolgt dies lediglich als Nebenprodukte zu anderen Secondhand-Waren. Und auch in Slowenien finden sich kaum Geschäfte, die mit entsprechenden Produktgruppen handeln. Dort konnte zwar kein Handel mit gebrauchten Büchern in Geschäften ausgemacht werden; dennoch werden z.B. gebrauchte Schulbücher im Rahmen spezieller Flohmärkte gehandelt. Fachgeschäfte, die mit gebrauchten Tonträgern (speziell mit gebrauchten CDs) handeln, konnten wiederum in Slowenien identifiziert werden. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass es entsprechende Fachgeschäfte nur vereinzelt gibt und diese sehr klein sind. Auf der anderen Seite gibt es in Belgien eine Vielzahl an Secondhand-Geschäften, die gebrauchte Bücher und Tonträgern verkaufen.

Außerdem werden diese hier auch häufig als Nebensortiment in größeren Secondhand-Geschäften, die nicht auf bestimmte Produktgruppen spezialisiert sind, geführt.

Entgegen dem hier dargestellten und sehr eingeschränkten Handel mit gebrauchten Büchern oder Tonträgern in einigen europäischen Ländern gibt es in Finnland und Großbritannien einen ausgeprägten Markt für diese Produktgruppe. In Finnland findet der Handel mit gebrauchten Büchern oder Tonträgern wie CDs und LPs gewöhnlich in Secondhand-Geschäften statt, die darauf spezialisiert sind. So gab es laut einer finnischen Statistik aus dem Jahr 2005 rund 180 solcher Geschäfte, die 141 Mitarbeiter beschäftigten und einen jährlichen Gesamtumsatz von 15.923.000 EURO erwirtschafteten (Statistics Finland, 2005). Angesiedelt sind diese Geschäfte vornehmlich in den Großstädten und in größeren Gemeinden. Neben den Fachgeschäften werden in Finnland außerdem in Not-for-profit-Unternehmen Bücher und Tonträger gehandelt. Sie stellen hier aber nur, wie in anderen Ländern auch, eine randständige Produktgruppe dar.

Und auch in Großbritannien gibt es einen großen Markt für gebrachte Bücher. Neben Not-for-profit-Organisationen, die u.a. auch mit gebrauchten Büchern (z.B. Oxfam, die teilweise in ihrem Netzwerk auch Geschäfte haben, die auf den Handel mit gebrauchten Büchern und Tonträgern spezialisiert sind) handeln, gibt es vor allem in einigen Städten einen verstärkten Handel mit gebrauchten Büchern (z.B. in Hay-on-Wye, einer kleinen Stadt in Wales gibt es 39 unabhängige Buchhandlungen für Secondhand-Bücher).

Wie man anhand der Ausführungen deutlich sehen kann, gestaltet sich der Handel mit gebrauchten Büchern und Tonträgern in den einzelnen am Projekt beteiligten Ländern sehr unterschiedlich. Entsprechende Waren werden häufig über das Internet gehandelt, so dass sich ein Handel in Geschäften nur begrenzt rentiert. Außerdem geht der Handel mit CDs generell zurück, da entsprechende Aufnahmen kostenfrei bzw. sehr günstig aus dem Internet heruntergeladen werden können, so dass der Bedarf an gebrauchten CDs in den letzten Jahren entsprechend stark zurückgegangen ist.

3.4 Warenbeschaffung und Vertriebsstrukturen

3.4.1 Strategien der Warenbeschaffung

Die Warenbeschaffung erfolgt im europäischen Secondhand-Sektor vornehmlich auf zwei Arten: den Ankauf und/oder die Spende von gebrauchten Waren.

Not-for-profit-Unternehmen, die mit gebrauchten Waren handeln, nutzen hinsichtlich der Warenbeschaffung zu einem großen Teil die Möglichkeit, auf Spenden zurückzugreifen. Dieses erfolgt vor dem Hintergrund, dass die Waren kostenfrei beschafft werden können und die Unternehmen diese nicht für Ankaufpreise erwerben müssen. Die Abgabe solcher »Sach«-Spenden erfolgt entweder direkt bei den Unternehmen oder, wenn es sich um sperrige Waren wie Möbel oder Elektrogroßgeräte (wie z.B. Waschmaschinen, Kühlschränke) handelt, werden diese von dem Unternehmen oftmals auch bei den Spendern vor Ort abgeholt. Das massenhafte Sammeln von Altkleidern privater und karitativer Institutionen erfolgt über Straßensammlungen oder über Altkleiderspenden in Altkleidercontainern auf öffentlichen Flächen. In einigen europäischen Ländern erfolgt die Warenbeschaffung zusätzlich (z.B. in Deutschland) oder hauptsächlich (z.B. in Österreich

sowohl im Profit-, als auch im Not-for-profit-Bereich) im Rahmen von Wohnungsaufösungen. Laut Schätzung von Experten sind von den gespendeten Waren schlussendlich nur rund 10 % als Antiquitäten bzw. Secondhand-Waren wieder verkaufbar. Die hier dargestellte Form der Warenbeschaffung über Spenden umfasst dabei die Beschaffung von gebrauchten Waren jeglicher Art.

Neben der Direktannahme von gespendeten Waren in den einzelnen Unternehmen bzw. durch Spendencontainer oder Haushaltsauflösungen, gibt es außerdem in einigen europäischen Ländern landesweite Sammelnetzwerke. So wurden speziell vor dem Hintergrund der europäischen Richtlinie WEEE in einigen Ländern sogenannte Sammelstellen für elektronische und elektrische Altgeräte eingerichtet. In Belgien z.B. hat jedes Recyclingzentrum einen eigenen Arbeitsbereich, in dem Haushaltssperrmüll gesammelt wird. Ähnliche Sammelstellen gibt es auch in Deutschland. Oft handelt es sich hierbei um Recyclingunternehmen, die von der regionalen Verwaltung mit der Sammlung beauftragt werden. Häufig sind diese Unternehmen mit Not-for-profit-Unternehmen vernetzt oder Bestandteil solcher, so dass die nicht recycelten Waren, die noch gut erhalten sind, als Secondhand-Waren angeboten werden.

Die Größenordnungen der gesammelten Ware sind teilweise enorm, was die folgenden, länderspezifischen Zahlen bzw. Mengenangaben verdeutlichen¹⁰.

In **Großbritannien** werden jährlich im Rahmen von öffentlichen Spenden an Geschäfte und in großen Haussammlungen von den Geschäften der Wohlfahrtsorganisationen etwa 15 Mio. Säcke mit Textilien und anderen Haushaltsmaterialien gesammelt. Es wird geschätzt, dass jedes Jahr mehr als 250.000 Tonnen Textilien (Bekleidung und andere Textilien) die Geschäfte durchlaufen.

In **Finnland** sammelte im Jahr 2005 eine der größten Not-for-profit-Organisationen (UFF) in 118 Gemeinden Südfinnlands mittels 900 Containern rund 5,5 Mio. kg Textilien (UFF, Annual Report 2005).

In **Belgien** wurden 2005 insgesamt 37.500 Tonnen Material gesammelt (einen Überblick über die Menge gesammelten Materialien pro Einwohner zeigt die Abbildung 4). Der Anteil der selektiven Sammlung von wieder verwendbaren Waren belief sich dabei auf 28.100 Tonnen. Davon waren ca. 55 % Waren auf Abruf, 40 % Warenabgaben an Secondhand-Geschäfte und 5 % Lieferungen an städtische Abfall-Sammelstellen.

¹⁰ Da nicht für alle Länder Zahlen vorliegen, können keine absoluten Zahlen auf europäischer Ebene zur Verfügung gestellt werden.

Gesammelte Materialien in Belgien

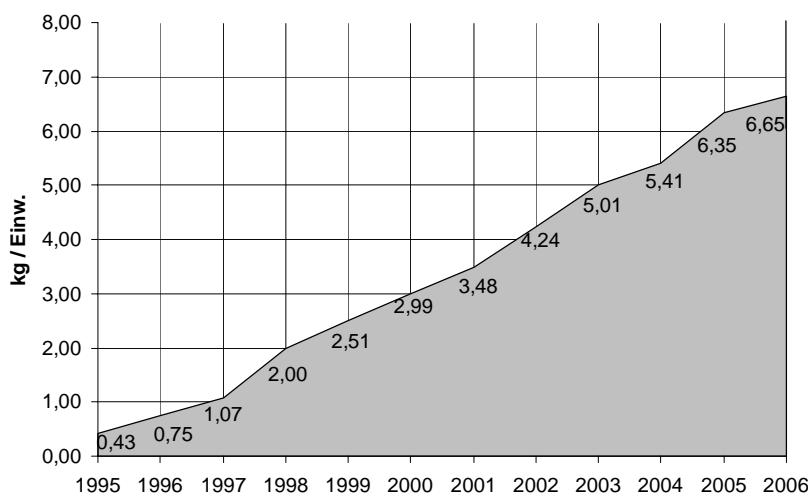


Abb. 4 Gesammelte Materialien pro Einwohner und Jahr in Belgien

In Profit-Unternehmen des Secondhand-Sektors in Europa erfolgt die Warenbeschaffung vornehmlich durch den Ankauf von gebrauchten Waren. Die Geschäfte sind Käufer und Verkäufer einer umfassenden Vielfalt an Secondhand-Waren. Die Waren werden einerseits von Privatpersonen, z.B. durch Direktankauf im Geschäft, aber auch im Rahmen von Haushaltsauflösungen oder über Anzeigen bzw. das Internet und auf Flohmärkten angekauft. Andererseits erfolgen auch Warenbeschaffungen aus Geschäftsaufösungen. In beiden Fällen wird die Ware allerdings vor dem Ankauf einer Überprüfung auf Funktionsfähigkeit unterzogen. Außerdem wird geprüft, ob es sich um Eigentum und nicht um Diebesgut handelt.

Neben den unterschiedlichen Beschaffungsmärkten für Profit-Unternehmen gibt es auch unterschiedliche Varianten der Bezahlung für die anzukaufenden Waren. Entweder wird die Ware auf Kommission angekauft oder die Warenanbieter erhalten sofort Bargeld. Die Höhe des Ankaufpreises richtet sich sowohl nach der Summe, die der Käufer/Händler bereit ist zu zahlen, als auch danach, was der Verkäufer für seine Ware als Gegenwert in Form von Geld erwartet. Generell handelt es sich aber nicht um Fixpreise, sondern die Preisgestaltung erfolgt flexibel und individuell. Diese erfolgt stets in Übereinkunft zwischen Käufer und Verkäufer. Wenn der Verkäufer die Kaufbedingungen akzeptiert (besonders, wenn die angebotene Ware wertvoll ist), wird zwischen den zwei Parteien ein Vertrag abgeschlossen, in dem der Verkäufer seine Eigentumsrechte an den Käufer (das Secondhand-Unternehmen/Geschäft) überträgt.

Falls eine Ware in Kommission genommen wird, enthält der Vertrag eine Klausel, in der der Preis festgelegt wird sowie die Dauer, wie lange diese in dem Geschäft angeboten wird und andere Bedingungen. Sobald der Vertrag unterzeichnet ist, werden die Waren dem Geschäft solange überschrieben, bis diese verkauft sind. Das Geschäft behält anschließend einen vorab mit dem Verkäufer vereinbarten Prozentsatz des Preises ein. In der Regel erhalten die Geschäfte je nach Verkaufsobjekt eine Verkaufsprovision von ca. 20 % bis 40 % des Preises. Daher akzeptieren diese Geschäfte häufig keine Waren im

Wert von weniger als drei Euro bzw. defekte Waren. Außerdem geben die Käufer (die Secondhand-Geschäfte) an, dass die einzelnen Objekte selten länger als zwei Monate im Geschäft verbleiben. Neben den hier dargestellten Warenbeschaffungsmethoden ist noch eine weitere zu nennen: der Import von gebrauchten Waren. Diesbezüglich ist besonders Bulgarien hervorzuheben, wo 97 % der im Secondhand-Sektor zum Verkauf angebotenen Waren aus anderen Ländern (z.B. auch aus Deutschland) importiert werden.

3.4.2 Vertrieb der Waren

Der Vertrieb von Gebrauchtwaren erfolgt im europäischen Secondhand-Sektor über

- Secondhand-Geschäfte (teilweise auf bestimmte Produktgruppen spezialisierte Fachgeschäfte)
- Direktabgabe z.B. in Warenhäusern, Werkstätten- und Lagerverkauf (vornehmlich in Not-for-profit-Unternehmen)
- Online-Marktplätze
- Flohmärkte (z.B. Nutzung etablierter Flohmärkte von professionellen Händlern zum Warenabsatz)
- Zeitungsanzeigen
- Großhandel

Die traditionelle Vertriebsart von Profit-Unternehmen ist der direkte Verkauf der Waren an Kunden in Geschäften oder Warenhäusern. Abhängig von der Art der vertriebenen Waren werden diese von den Händlern auf Funktionsfähigkeit geprüft (z.B. bei elektronischen und elektrischen Geräten) und/oder auch gereinigt (z.B. bei Textilien), bevor diese im Geschäft zum Verkauf angeboten werden. Eine Beratung der Kunden erfolgt vor allem in Secondhand-Geschäften, die auf bestimmte Waren spezialisiert sind. Um den Absatz der Waren zu steigern nutzen Profit-Unternehmen ergänzend zum Direktverkauf im Geschäft Absatzmärkte wie das Internet oder Flohmärkte. Weiterhin ist festzuhalten, dass in den meisten kleineren Secondhand-Geschäften keine Garantie auf die verkauften Waren gegeben wird. Eine Ausnahme stellen allerdings die Händler dar, die elektronische und elektrische Geräte vertreiben. Hier muss, so es in den einzelnen Ländern gesetzlich geregelt ist, eine Gewährleistungsfrist eingeräumt werden. Weiterhin nehmen sich viele Händler das Recht heraus, die verkaufte Ware vom Umtausch auszuschließen.

Bei Not-for-profit-Unternehmen findet man neben dem reinen Verkauf in Geschäften oder Warenhäusern außerdem den Werkstätten- und Lagerverkauf. Häufig sind diese Unternehmen so organisiert, dass sie am gleichen Ort die Warenannahme, das Sortierlager und den Verkauf angesiedelt haben. Die angekauften oder gesammelten Waren werden nach einer Überprüfung, Säuberung und ggf. Instandsetzung im Geschäft zum Verkauf angeboten. Weiterhin stehen auch in den Not-for-profit-Unternehmen die Verkäufer den Kunden beratend zu Seite. Und im Reklamationsfall werden die Produkte repariert, umgetauscht oder eine Warengutschrift ausgestellt. Während Elektroaltgeräte und Möbel sowohl in Geschäften, als auch im Lagerverkauf angeboten werden, findet man Bekleidung oder Kinderbedarfsartikel sowie Haushaltswaren und Bücher bzw. Tonträger vornehmlich in Geschäften oder Warenhäusern.

Darüber, mit welcher der zahlreichen unterschiedlichen Produktgruppen der größte Umsatz im Secondhand-Handel erreicht wird, kann keine konkrete Aussage getroffen werden, da es keine umfassenden Statistiken hierzu gibt. Es kann laut Expertenaussagen aber davon ausgegangen werden, dass die Profit-Unternehmen im Vergleich zu den Not-for-profit-Unternehmen das größere Absatzvolumen in Europa aufbringen, da es hier insgesamt mehr Unternehmen gibt. Außerdem kann keine konkrete Aussage bezogen auf Europa darüber getroffen werden, welchen Anteil die einzelnen unterschiedlichen Verkaufsorte für Secondhand-Waren am Gesamthandel einnehmen. Eine in Abbildung 5 dargestellte Grafik, die aus einer in Österreich durchgeführten Studie¹¹ resultiert, gibt allerdings Aufschluss darüber, wie z.B. eine entsprechende prozentuale Verteilung der Verkaufsorte für Secondhand-Geräte aussehen könnte. Die Studie bezieht sich allerdings ausschließlich auf Österreich und eine Produktgruppe und kann somit lediglich als ein möglicher Richtwert für die anderen am Projekt beteiligten Länder angesehen werden. Der größte Anteil an Verkäufen von Altgeräten wird demnach mit 53 % über Freunde und Verwandte abgewickelt, gefolgt von Zeitungen mit 35,5 % und dem Internet mit 30 %. Gebrauchtwaren-Geschäfte nehmen mit 21,2 % der Befragten die vierte Stelle ein.

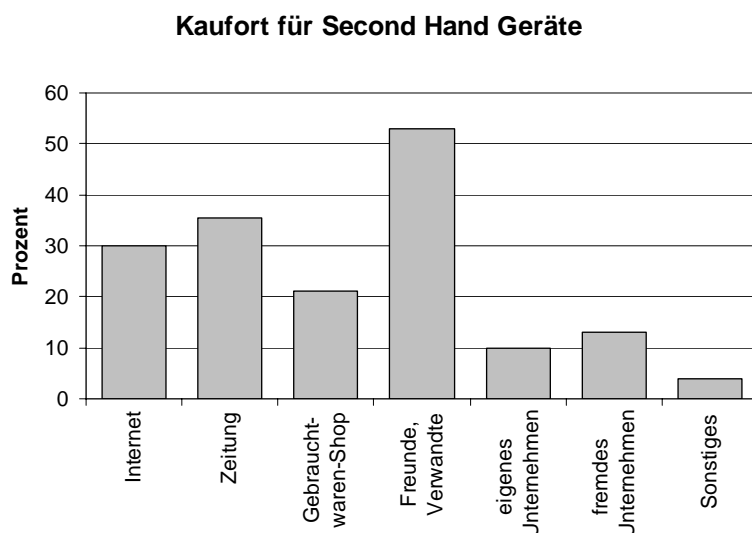


Abb. 5 Kaufort für Secondhand-Geräte in Österreich¹²

Weiterhin ist festzustellen, dass der Internethandel in Europa stetig wächst. So hat z.B. in Slowenien bereits jeder Dritte der Bevölkerung schon einmal etwas über das Internet gekauft. Die Mehrzahl dieser Personen nutzt das Internet sogar mehrmals im Jahr, um Waren zu erwerben. Als größte Internetanbieter in Slowenien sind z.B. Amazon, Emka, Mimovrste usw. zu nennen. Hinsichtlich des Internetverkaufs von Secondhand-Waren konnte vor allem das Online-Auktionshaus ebay als das größte und bedeutendste in Europa identifiziert werden. Es hat derzeit den größten Marktanteil im Vergleich zu anderen Internetportalen inne. Secondhand-Geschäfte nutzen u. a. auch diese Plattform

¹¹ Schwabl und Haitzmann, 2002

¹² vgl. Schwabl und Haitzmann, 2002

zum Verkauf ihrer Waren. Allerdings kann diese Vertriebsform auch von anderen Secondhand-Anbietern weltweit genutzt werden, womit sich direkte Konkurrenzsituationen ergeben¹³. Über 212 Mio. registrierte Mitglieder (Stand März 2007) handeln auf vier Kontinenten mit rund 105 Millionen neuen und gebrauchten Gütern, die in mehr als 50.000 verschiedenen Kategorien unterteilt sind. In Österreich hat ebay z.B. pro Monat rund 1,8 Mio. Besucher (März 2006). Ein Drittel der Ware geht mit Fixpreisen in den Verkauf, der Rest wird versteigert. Der Trend geht mittlerweile allerdings immer stärker in Richtung Neuwarenverkauf. So wird z.B. in Österreich im Durchschnitt alle zweieinhalb Minuten ein Computer über ebay verkauft. Und auch in anderen europäischen Ländern konnte sich diese Plattform im Markt etablieren. Dennoch stellt sie derzeit nur eingeschränkt eine Konkurrenz zum Direkthandel mit Secondhand-Waren dar, was darauf zurück zu führen ist, dass über das Internet eine Begutachtung der Waren nur begrenzt möglich ist und die persönliche Beratung entfällt. Das Wachstum des Internethandels kann man entweder als Bedrohung oder Chance für unabhängige Anbieter von Secondhand-Waren sehen. So bedroht der Internetverkauf die Existenz der traditionellen Händler, die in der Vergangenheit ihren Erfolg auf traditionelle Verkaufsmethoden stützten. Um der Gefahr eines solchen potenziellen Wettbewerbs entgegen zu wirken ist es erforderlich, dass die Verkäufer einen Teil ihres traditionellen Geschäftes ins Internet verlagern. Somit können sie den stetig wachsenden Anforderungen der Kunden bezüglich der Nutzung der umfassenden Technologien entsprechen. 14

Eine weitere Vertriebsform für Secondhand-Waren stellen in einigen europäischen Ländern die Flohmärkte dar. Sie bieten auch für professionelle Händler eine bedeutende Vertriebsmöglichkeit. In Österreich findet in einigen Regionen sogar der meiste Vertrieb von Secondhand-Waren auf Flohmärkten statt, wie z. B. in Wien. So beteiligen sich z.B. an einem speziellen Flohmarkt in Wien insgesamt 350 Händler, von denen rund 200 Spezialhändler sind. Der Anteil privater Personen ist mit 15 Anbietern verschwindend gering. Die Produktpalette ist insgesamt sehr umfassend und reicht von Hausrat, Möbeln und Bildern über Beleuchtung bis hin zu Nippes und Schmuck. In seltenen Fällen werden auch Bekleidung und Elektrogeräte angeboten. Es sind dort außerdem auch Not-for-profit-Unternehmen vertreten, die gezielt neben Gebrauchtmöbeln auch wertvollere Möbelstücke verkaufen. Dass dem Handel auf Flohmärkten in Österreich eine besondere Bedeutung zukommt, liegt auch daran, dass von Seiten der Verwaltung diese Vertriebsform unterstützt wird. So betreibt z.B. die Magistratsabteilung der kommunalen Abfallwirtschaft der Stadt Wien einen eigenen Flohmarkt, auf dem gebrauchte Elektro- und Elektronikgeräte sehr günstig verkauft werden. Aber auch in anderen Ländern wie in Deutschland und Slowenien spielen die Flohmärkte als zusätzliche Absatzmärkte für professionelle Händler eine bedeutende Rolle. So gibt es in nahezu jeder größeren Stadt in Deutschland mehrfach im Jahr spezielle Flohmärkte, auf denen Händler ihre Waren anbieten können. In Slowenien gibt es neben zwei großen Flohmärkten (in Ljubljana and Maribor) vor allem spezielle saisonale Flohmärkte, die sich großer Beliebtheit erfreuen. Und auch in Belgien bieten Flohmärkte eine Vertriebsplattform für professionelle

¹³ Spitzbart M. et al, 2006

¹⁴ vgl. A. L. Jones, A. Davies (2006)

Secondhand-Händler (so gibt es jährlich im Durchschnitt rund 1.200 Flohmärkte in Belgien) In Finnland wiederum gibt es sowohl von Not-for-profit-Unternehmen/Organisationen, wie z.B. von der Heilsarmee, organisierte Flohmärkte, als auch zahlreiche privat organisierte Flohmärkte, auf denen Secondhand-Waren vertrieben werden. Keine Bedeutung als Vertriebsplattform haben Flohmärkte in Bulgarien sowie in Großbritannien.

3.4.3 Werbeaktivitäten

Bekanntheitsgrad und Geschäftserfolg von Unternehmen werden maßgeblich durch Werbemaßnahmen beeinflusst. Es konnten in den beteiligten europäischen Ländern gute Beispiele identifiziert werden, in denen Gebrauchtgüterhändler ihr Geschäft modern und ansprechend gestaltet und das Image des Gebrauchtgüterhändlers abgelegt haben. Es hat sich gezeigt, dass die Verkaufsbereiche in Secondhand-Geschäften zunehmend trendiger und vor allem professioneller dekoriert werden, was darauf zurück zu führen ist, dass die Händler konkurrenzfähig bleiben wollen. Die Secondhand-Händler orientieren sich heutzutage größtenteils am Neuwarenmarkt und richten ihre Werbestrategien nach dem gleichen Prinzip aus bzw. nutzen dieselben Medien, um ihre Produkte zu bewerben. Die Ziele, die dabei verfolgt werden, sind die Steigerung des Bekanntheitsgrads der Geschäfte nach außen hin sowie das Bekanntmachen der angebotenen Produktpalette. Außerdem sollen gezielte Werbeaktionen zur Imagepflege sowie zur Kundenbindung beitragen. Das Gros der Secondhand-Händler, unabhängig davon, ob es sich um Profit- oder Not-for-profit-Unternehmen handelt, strebt an, ihren Kunden ein gutes »Einkaufsgefühl« zu vermitteln. Um die in den Unternehmen geführte Produktpalette bekannt zu machen bzw. einzelne Waren zu bewerben, bedient sich der europäische Secondhand-Sektor einer Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten und Medien, wie

- Zeitungsanzeigen
- Radio/ Kino/ TV/ Internet-Werbung
- Plakatwerbung
- Postkarten, Werbeflyer (Wurfsendung), Newsletter, Firmenzeitungen
- Warenpräsentationsveranstaltungen (Tag der offenen Tür mit Aktionen wie z.B. Modeschauen)
- Stammkundensysteme

Dabei beschränken sich die Werbeaktivitäten aufgrund der regionalen Ausrichtung der meisten Secondhand-Unternehmen in Europa überwiegend auch auf deren jeweilige Zielregion. Im Vergleich zu den Profit-Unternehmen, bei denen in vielen Geschäften ähnliche Strategien und Medien (siehe Aufzählung oben) zur Bewerbung der Waren zum Einsatz kommen, sind die Werbeaktivitäten der Not-for-profit-Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Sie scheinen vor allem in Abhängigkeit von der Größe und der Vernetzung/Kooperationen des Unternehmens zu variieren. Da das Gros der Not-for-profit-Unternehmen weitaus größer ist als die Profit-Unternehmen, haben diese häufig ausgeprägtere Werbestrategien. So werden Werbeaktivitäten in diesen Unternehmen oftmals durch ein Corporate Identity, das u.a. den Professionalisierungsgrad des Unternehmens widerspiegelt, untermauert. Neben der Nutzung der oben aufgezählten Medien wie Zeitungsannoncen, Postkarten, TV-Werbung usw. werden vor allem von bzw. in Not-

for-profit-Unternehmen zusätzlich Werbeveranstaltungen wie Modeschauen (z.B. mit Unterstützung von Prominenten), Einkaufsabende unter dem Motto »Kunst und Kultur« und Feste (z.B. 20 Jahre Gratiskleiderausgabe) veranstaltet, um den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern. Mit entsprechenden Werbeveranstaltungen bezwecken die Unternehmen, möglichst viele Menschen in ihr Unternehmen bzw. Geschäft zu locken, um potenzielle neue Kunden zu gewinnen. Eine weitere Strategie besteht darin, zu den Kunden zu gehen. D. h. Geschäfte werden in Wohngebieten verlegt, die keine gute Infrastruktur haben und in welchen eher eine sozial schwächere Bevölkerung lebt (wie z.B. in Österreich). Weiterhin wird vielfach eine Strategie der Kommunikation eines »Fairen Preises« angewandt. Damit soll den Kunden vermittelt werden, mit dem Kauf von gebrauchten Waren die Arbeit von z.B. behinderten Menschen zu unterstützen. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die Secondhand-Unternehmen teilweise auch registrierte Stammkunden (dem Unternehmen liegt eine Stammkundenkartei vor) haben, die dann regelmäßig über Preisrabatte bzw. Angebote informiert werden oder, so vorhanden, z.B. eine eigene Unternehmenszeitung erhalten.

Weiterhin ist zu beobachten, dass sowohl immer mehr Profit-, als auch Not-for-profit-Unternehmen über eine eigene Website verfügen. Ob ein Unternehmen eine Website hat, hängt meistens von der Größe des Unternehmens ab. Es hat sich gezeigt, dass vor allem größere Unternehmen das Internet nutzen, um sich und ihre Waren sowie spezielle Angebote auf einer Website zu präsentieren. Insofern in kleineren Unternehmen eine Website existiert, wird diese wiederum oftmals mehr als reines Informationsmedium genutzt und nicht zum Verkauf ihrer Waren. Das Bewerben der Produktpalette sowie der Dienstleistungen der Unternehmen erfolgt vornehmlich durch Mund-zu-Mund-Propaganda der Kunden. Der Grund dafür, dass größere Unternehmen mehr Werbeinstrumente einsetzen, liegt darin, dass sie mehr Ressourcen für Werbung haben und teilweise einen Mitarbeiter, der für die Werbeaktivitäten verantwortlich ist. Neben den herkömmlichen Werbestrategien gibt es aber auch innovative Ansätze. Ein sehr gutes Beispiel hierfür findet sich in Österreich, wo sich eine kleine Gruppe von Unternehmern (insgesamt sieben Geschäfte) vernetzt hat und übereingekommen ist, den gleichen Namen zu führen. Somit sollte die Möglichkeit geschaffen werden, einerseits gemeinsam Marketing bzw. Werbung zu betreiben und sich andererseits nach außen hin einheitlich zu präsentieren und somit die Präsenz in der Öffentlichkeit zu verstärken.

3.4.4 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung spielt in Secondhand-Unternehmen insofern eine Rolle, als dort gebrauchte Waren verkauft werden und sicher gestellt werden muss, dass diese nicht defekt sind, sollen sie noch einen bestimmten Wiederverkaufswert erzielen. Aus diesem Grund sind eine Überprüfung der eingehenden Waren sowie die Aussortierung defekter Waren von großer Bedeutung. Insgesamt betrachtet ist festzustellen, dass es trotz der Notwendigkeit der Qualitätssicherung in Europa – bis auf eine Ausnahme: elektronische und elektrische Altgeräte – keine einheitlichen Qualitätsstandards für alle gebrauchten Waren bzw. für einzelne Produktgruppen gibt. Die Qualitätssicherung, die mit einer Überprüfung der Waren auf Funktionsfähigkeit einhergeht, gestaltet sich in den einzelnen Unternehmen und bezogen auf die unterschiedlichen Produktgruppen unterschiedlich.

Die Unternehmen weisen vornehmlich individuell entwickelte Strategien zur Überprüfung der Waren auf und bedienen sich entsprechend unterschiedlicher Prüfmethode und Kontrollmechanismen. Eine entsprechende Prüfung der Waren konnte sowohl im Profit-, als auch im Not-for-profit-Bereich festgestellt werden, wobei die Abläufe hinsichtlich der Qualitätssicherung in Not-for-profit-Unternehmen bzw. im Allgemeinen in größeren Unternehmen strukturierter und somit professionalisierter sind. Dieses hängt u.a. damit zusammen, dass das Warenvolumen dort insgesamt größer ist. Außerdem konnten im Not-for-profit-Bereich z.B. in Deutschland oder Österreich viele Unternehmen identifiziert werden, die nach der europäischen Norm DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert sind, so dass diese entsprechende Qualitätsmanagementsysteme¹⁵ nachweisen können.

Weiterhin hat sich gezeigt, dass der Qualitätssicherung in allen Produktgruppen zunächst die Prüfung der eingehenden Ware gemein ist. So werden in Organisationen, die Textilien sammeln, sowie in Unternehmen, die mit solchen handeln, alle eingehenden Textilien zunächst vorsichtig sortiert. Hierbei spielen unterschiedliche Kriterien wie z.B. die Sauberkeit und Defekte (z.B. Löcher, fehlende Köpfe oder Verschlüsse) eine entscheidende Rolle. Das größte Problem, dem sich der Secondhand-Handel mit Textilien gegenüber gestellt sieht, sind Leute, die Bekleidung in einem schlechten Zustand bringen, obwohl sie darüber informiert sind, dieses nicht zu tun. Ähnlich wie bei den Textilien verhält es sich auch mit der Produktgruppe Bücher und Tonträger. Hier ist eine Überprüfung der eingehenden Ware insofern notwendig, als dass überprüft werden muss, ob z.B. Bücher komplett oder beschmutzt sind und z.B. bei Tonträgern, ob diese abspielbar sind. Bei Möbeln wiederum gilt es neben der Sauberkeit zu überprüfen, ob diese problemlos auf- und abbaubar sind bzw. ob die Funktionsfähigkeit voll gegeben ist (z.B. ob sich an Schränken Türen problemlos schließen lassen). Und auch im Hinblick auf weitere Produktgruppen wie Sportartikel, Spielzeug greifen diese Kontrollmaßnahmen zur Qualitätssicherung.

Eine ganz besonders große Rolle spielt die Qualitätssicherung im Secondhand-Sektor vor allem im Hinblick auf den Handel mit gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten, da es diesbezüglich auf europäischer Ebene festgesetzte rechtliche Richtlinien (siehe auch Kapitel 3.7.2) gibt. So garantieren alle Unternehmen, die mit elektronischen und elektrischen Altgeräten handeln, dass jedes Gerät, das zum Verkauf angeboten wird, getestet ist. Weiterhin haben diese Unternehmen (Profit-, wie auch Not-for-profit-Unternehmen) spezielle Prüfverfahren für die Geräte, die sie annehmen bzw. ankaufen.

Neben den vorgeschriebenen Qualitätsstandards für Elektroaltgeräte, die für alle Unternehmen gleichsam gelten, findet man zusätzlich individuell in einzelnen Unternehmen festgelegte Qualitätsstandards, die einer Warenüberprüfung zu Grunde gelegt werden. Häufig sind diese gekoppelt an die Unternehmensgröße, -organisation und -vernetzung. So findet man speziell festgelegte Qualitätsstandards besonders in Franchising Unternehmen, großen Verbänden/Netzwerken und einigen Not-for-profit-Unternehmen. Es

¹⁵ Die Qualitätsmanagementsystem (QM-System) beziehen sich generell auf das gesamte Unternehmen und seine unterschiedlichen Abteilungen und Abläufe. Es handelt sich nicht explizit um QM

ist damit allerdings nicht gesagt, dass kleinere und Inhaber geführte Einzelhandelsunternehmen keine Qualitätsstandards haben. Die Einhaltung von betriebsinternen Qualitätsstandards bzw. die Qualitätssicherung wird vornehmlich durch das gewissenhafte Anlernen der Mitarbeiter sowie Fortbildungen und eine genaue Beobachtung des Marktes gewährleistet, um rasch auf einen wechselnden Warenbedarf der Kunden reagieren zu können.

Um einen Einblick in den Umgang mit betriebsinternen Qualitätsstandards und der Qualitätssicherung zu geben, werden im Folgenden exemplarisch zwei Beispiele aus Belgien dargestellt. Diese beziehen sich auf die zwei größten Netzwerke von Not-for-profit-Unternehmen »KVK und RESSOURCES«, die, was die Qualitätssicherung betrifft vorbildlich in ihrem Netzwerk agieren. Beide weisen, wie in einigen anderen Ländern Netzwerke auch, eigene verbindliche Qualitätsstandards, die auf Qualitätsgrundsätzen beruhen und die für alle ihre Mitglieder gleichsam gelten, auf.

Beispiel 1: KVK Netzwerk in Flandern

Das KVK Netzwerk hat für seine Mitglieder eine starke Qualitätspolitik auf drei Ebenen entwickelt:

- Ein System der Markenkennzeichnung für die Geschäfte, die dann als »De Kingwinkel« identifizierbar sind.
- Ein Qualitätslabel für elektronische Geräte: »Revisie«
- Ein umfassendes Managementsystem, das auf dem europäischen EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) basiert und K2 genannt wird. Mit diesem sollen optimale Bedingungen zur Befriedigung des Bedarfs von Akteuren wie Kunden, lokalen Behörden usw. geschaffen werden.

Verantwortlich für die Entwicklung dieser Systeme ist in erster Linie das KVK Netzwerk insgesamt. Es unterstützt seine Mitglieder in der praktischen Umsetzung und nimmt kontinuierlich Verbesserungen vor. So haben bereits 68 % der Geschäfte die Marke »De Kingwinkel« erworben. Das KVK Netzwerk hofft sich so von anderen Secondhand-Geschäften zu unterscheiden. Zu diesem Zweck sind außerdem weitere Kommunikationsinstrumente entwickelt worden: Ein Logo, Anweisungen zur Geschäfts- und Produktorganisation und zum Stil der Geschäfte. Gleichzeitig wurde ein internes Audit-System organisiert, um den Kunden ein Minimum an Qualität garantieren zu können. Das Audit-System sowie die Kommunikationsinstrumente werden derzeit von rund 70 % der KVK Mitglieder genutzt. 24 Mitglieder, die insgesamt 68 Geschäfte präsentieren, nehmen an diesem System teil.

Weiterhin sind 73 % der Wiederverwendungszentren für elektronische und elektrische Altgeräte ermächtigt, das »Revisie«-Label zu nutzen. »Revisie« ist ein Qualitätsprojekt, dessen Ziel es ist, den »Kingwinkel«-Kunden sichere und zuverlässige elektrische Secondhand-Geräte anbieten zu können. Sämtliche Geräte werden gründlich getestet und wenn notwendig nach einem klar definierten technischen Verfahren repariert. Nur die Geräte, die alle Prüfverfahren erfolgreich durchlaufen haben, erhalten das »Revisie«-Label und werden mit einer 6-monatigen Garantie verkauft. Zuständig für die Sammlung und die Zusammenarbeit mit Wiederverwendungs- bzw. Recycling-Subunternehmen ist die

belgische Organisation Recupel. Ursprünglich hatte diese Organisation die Absicht, sich nach DIN ISO 9001 zertifizieren zu lassen. Dieses wurde jedoch für die Prüfzentren als zu normativ angesehen. Es sei noch darauf verwiesen, dass derzeit alle KVK Mitglieder, die auf elektronische und elektrische Altgeräte spezialisiert sind, bereits das »Revisie«-Label angenommen haben bzw. gerade dabei sind, es zu erwerben.

Mit dem EFQM-K2 Qualitätsmanagementsystem arbeiten derzeit wiederum 55 % der KVK Mitglieder. Demnach dürfen nur Unternehmen das Label »Kingwinkel« tragen, die ein bestimmtes Maß an Qualitätsstandards nachweisen können. Das wiederum führte zu der Notwendigkeit eines globalen Ansatzes zur Beantwortung der Frage: »Wie organisiert man die Realisierung dieser Standards?« Ausgehend von diesem Bedarf entwickelte die Vereinigung unabhängig von dem Label eine Unterstützungsstrategie für ihre Mitglieder, um die Voraussetzungen zur Befriedigung der Bedarfe der Akteure zu schaffen. An diesem System beteiligen sich derzeit 18 Unternehmen des KVK Netzwerkes.

Aber es gibt auch kritische Erfolgsfaktoren bei den Qualitätsmanagementsystemen der KVK Mitglieder. Das KVK Netzwerk hat hinsichtlich des Qualitätsmanagementsystems einen Ansatz gewählt, in dem existierende Modelle und ihre Anpassung an die Profile und den Bedarf des Recycling-Sektors ausgewählt wurden. Es stellte sich heraus, dass das System ISO 9001 zwar im Hinblick auf die Überwachungszentren genutzt wurde, es aber zu schwer zu handhaben war. Derzeit ist eine gewisse Konsolidierungszeit vorgesehen, um den Wert des Qualitätssicherungssystems zu prüfen. Für die Zukunft ist eine Überprüfung einer Annäherung zwischen der maßgeblichen Arbeit und einem individuellen Coaching geplant, da dies für sehr sinnvoll erachtet wird. Das bedeutet allerdings ein starkes Engagement von Seiten des Managements und der operativen Mitarbeiter.

Beispiel 2: RESSOURCES Netzwerk in Wallonia

Das Qualitätsmanagementsystem des »RESSOURCES« Netzwerkes umfasst zwei Dimensionen: Es kann als das Managen von Qualität oder auch als Qualität des Managements verstanden werden. Seit der Gründung des RESSOURCES Netzwerkes 1999 basiert dessen Arbeit auf einem Qualitätsmanagementsystem. Es ist offensichtlich, dass die Mitglieder von RESSOURCES sowohl die Qualität der wieder verwendeten Waren als auch die Qualität ihrer sozialen Arbeit managen.

Die treibenden Kräfte für ein Qualitätsmanagementsystem sind:

- Ein aggressiver Wettbewerb im Bereich Textilien, der das extern zertifizierte Label »Solid'R« hervorgebracht hat,
- Der Bedarf, die soziale Dimension der Wettbewerber zu differenzieren,
- Der Bedarf, den Kunden Qualität garantieren zu können,
- In der Arbeit und in internen Prozessen professionellere Wege einzuschlagen,
- Der Bedarf der Mitglieder einen einfachen und interaktiven Ansatz zu haben, der zu deren Unternehmensgröße passt.

Hemmende Faktoren wiederum sind:

- Normative, stark dokumentierende Systeme werden von den Mitgliedern abgelehnt, auch wenn sie so einfach wie möglich gestaltet sind. Der Zwang zur Prüfung wird nur

einmal im Jahr als Gelegenheit genutzt, um das System zu überprüfen. Für den Rest des Jahres wäre es nur eine Zusatzbelastung.

- Die Langzeitinvestition in Personal zur Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems ist vor allem für sehr kleine Unternehmen schwierig, da sie nicht den Nutzen eines solchen Systems erkennen.
- Ein weiteres Problem ist, dass ein (gutes) Qualitätsmanagementsystem sehr tief in die Organisation eingreift. Das bedeutet, wenn sich die Unternehmer nicht über den Sinn ihres Geschäftes im Klaren sind, wird es schwierig, diese für Verbesserungen zu sensibilisieren.

Insgesamt betrachtet gibt es in Belgien keine formale Qualitätspolitik auf Landesebene. Aber es laufen derzeit einige unterschiedliche spezifische Projekte. Das wichtigste Projekt auf der Ebene der Produktqualität, ist derzeit das »ElectroRey«-Label. Dieses Label stützt sich auf Testverfahren als Grundlage zur Abgabe von Geräten. RESSOURCES befasst sich außerdem mit der Professionalisierung auf allen Managementebenen. Diesbezüglich stehen weitere Werkzeuge zu Verfügung. Da gibt es z.B. das »Solid'R«-Label, ein ethisches Label, das darauf abzielt die RESSOURCES Mitglieder von anderen Unternehmen, die Textilien sammeln, zu unterscheiden. Außerdem gibt es das Projekt »EMAS/Managens« zur Verbesserung der Professionalisierung der Strukturen und um zu zeigen, dass Not-for-profit-Unternehmen glaubwürdige Akteure in der Nachhaltigkeitsentwicklung sind. Weiterhin gibt es »Valeurs Ajoutées«, ein einfaches Qualitätssicherungsinstrument, das die Mitglieder darin unterstützt, ihre zukünftige Entwicklungsstrategie durch einen Aktionsplan zu strukturieren. Und zuletzt ist noch eines der Mitgliedsunternehmen (Terre) nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Um einen detaillierten Überblick über die hier erwähnten Labels zu geben, werden diese im Folgenden näher dargestellt:

ElectroRev wurde 2003 ins Leben gerufen. Die drei Gründungsmitglieder wollten eine gemeinsame Qualität hinsichtlich der Verfahren zur Behandlung von elektronischen und elektrischen Altgeräten definieren. ElectroRey wurde geschaffen, um den Kunden und anderen Partner, womit Händler- und Herstellerverbände gemeint sind, eine Qualitätsgarantie zu geben (z.B. für technische Arbeiten, Gewährleistungsarbeiten nach dem Verkauf usw.).

EMAS/ Managens wurde 2003 ins Leben gerufen. Es handelt sich hierbei um die erste große offizielle und öffentliche Unterstützung von Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft Belgiens. Die Landesbehörden wollten die Unternehmen dahingehend unterstützen ihren sozialen und wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb weiter zu professionalisieren. Da RESSOURCES im Bereich des Umweltschutzes aktiv ist, fördert es Qualitätsmanagementprogramme auf der Basis von ökologischen Normen, die darauf abzielen, dass sich die Mitglieder im Rahmen der EAMS-Verordnung registrieren lassen. Diese kann durch eine Reihe einfacher und leichter Verfahren und Instrumente, die besonders für kleine Unternehmen geeignet sind, erreicht werden. Bereits zwei Mitglieder haben das System eingeführt.

Solid'R wurde 1999 ins Leben gerufen – in einer Zeit, als sich die Mitglieder, die im Textilbereich tätig waren, einem aggressiven Konkurrenzkampf mit anderen Wettbewerbern in der Textilbranche gegenüber gestellt sahen. Das Label wurde entwickelt, um zu zeigen, dass mittels eines von unabhängiger Stelle zertifizierten Labels die Führung eines

Not-for-profit-Unternehmens nicht allein auf dem Erzielen von Gewinn und ethischen Prinzipien beruht. Insgesamt sieben Mitglieder, die sich mit Textilien beschäftigen, halten sich an dieses Schema.

Valeurs Ajoutées wurde 2005 gegründet. Es handelt sich um ein nicht normatives und zertifizierungsfreies System. Obwohl, »Managens« bereits einen geringen Anteil an Instrumenten nutzt, war dieses für die Verbände noch zu starr. Sie brauchen nicht die Form von Formalismus wie bei EAMS. Die meisten der Mitglieder brauchen einfache, partizipative Methoden, die ihnen helfen, eine Bilanz ihrer Aktivitäten zu ziehen und für die Zukunft einen Aktionsplan zu erstellen. Insgesamt neun Mitglieder haben dieses System bereits angenommen.

3.5 Kunden

Der Kundenkreis von Gebrauchsgütern im definierten Secondhand-Sektor ist analog zu den Unternehmen, dem Warenangebot und den Geschäftsfeldern in Europa äußerst heterogen. Eine Besonderheit des Sektors ist, dass die privaten Kunden sowohl Käufer als auch Verkäufer von Waren sein können. Weiterhin ist in manchen Geschäftsfeldern eine Tendenz zu einkommensschwächeren Personen festzustellen. Besonders stark ist die Gruppe der einkommensschwächeren Personen als Kunden in Not-for-profit-Unternehmen vertreten, da diese teilweise die Waren kostenfrei an Bedürftige abgeben. Generell gibt es aber keine Unterscheidung zwischen dem Kundenstamm von Profit- und Not-for-profit-Unternehmen. Es gibt neben den Kunden, die finanziell nicht in der Lage sind, Neuwaren zu erwerben, aber auch Kunden, die auf der Suche nach Kuriositäten sind. In einigen Ländern (z.B. Finnland) gibt es außerdem die Tendenz hin zu einer Zielgruppe, die eher aus Gründen der Nachhaltigkeit und teilweise aus Modegründen Secondhand-Waren bevorzugt, denn aus ökonomischen Überlegungen heraus. Generell lässt sich feststellen, dass sich zwei parallele Tendenzen in Europa entwickelt haben. Einerseits gibt es auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Lage vieler Privathaushalte immer mehr Menschen, die sich im Vergleich zu der teureren Neuware, nur gebrauchte Waren leisten können und andererseits nimmt die Anzahl derer zu, die Secondhand-Waren bevorzugen, weil sie ökologisch denken bzw. weil sie dieses »trendy« finden.

Insgesamt lässt sich bezüglich der Kundenstrukturen in Europa keine Unterscheidung nach Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung treffen. Ausnahmen stellen z.B. spezielle Geschäftsfelder oder Vertriebsformen dar. Ein Beispiel dafür ist der Basar der Magistratsabteilung in Wien, auf dem gebrauchte Elektro- und Elektronikgeräte verkauft werden. Hier treten vor allem Leute aus den mittel- und osteuropäischen Ländern als Kunden auf, welche die Geräte später reparieren und dann in Osteuropa weiterverkaufen (derzeit vor allem in die Slowakei und Rumänien). Bei einigen spezifischen Produktgruppen ergibt sich außerdem der Kundenstamm als logische Konsequenz aus dem Verwendungszweck der angebotenen Waren. So wird Kinderbedarf z. B. zum Großteil von Müttern aller Einkommensklassen gekauft.

Die Motivation einzelner Käufer, Secondhand-Waren zu kaufen, ergibt sich aus einer Kombination unterschiedlicher Faktoren, wie

- dem Wunsch, einen Beitrag zu einer Wohltätigkeitsorganisation zu leisten,
- sich ein Schnäppchen zu beschaffen,
- der Möglichkeit, einen Gewinn zu machen,
- dem Wunsch, die Umwelt zu schützen,
- sich Bekleidung im Retrolook zu beschaffen,
- Waren zu erwerben, die nicht länger im regulären Handel erhältlich sind.

Für Waren, die nicht von einzelnen Personen gekauft werden gibt es wiederum andere Abnehmer (Kunden). Oftmals werden diese in großen Mengen an Unternehmen wie z.B. die Krebshilfe oder andere karitative Organisationen verkauft. Textilien werden zusätzlich in großen Mengen an Recyclingunternehmen verkauft, die z.B. auf das Herstellen von Lumpen spezialisiert sind.

Neben der unterschiedlichen Kaufmotivation von Secondhand-Waren legen die Kunden beim Kauf der Waren auf unterschiedliche Kriterien besonderen Wert. So spielen neben Kriterien wie ein günstiger Preis, Markenzugehörigkeit, Qualität und Garantien auch eine gute Beratung sowie ein guter Service eine immer deutender werdende Rolle. Einen Überblick über die Gewichtung unterschiedlicher Kaufkriterien für Secondhand-Kunden gibt auch eine im Jahr 2006 in Österreich durchgeführte Marktanalyse zum Handel mit Elektroaltgeräten¹⁶, die in siehe Tabelle 6 dargestellt wird. Im Rahmen dieser Studie wurde neben weiteren Faktoren zu den Kundenstrukturen im Secondhand-Sektor erhoben, auf welche Kriterien die Kunden beim Kauf von z.B. Elektroaltgeräten besonderen Wert legen.

Aspekt	Befragte, denen der jeweilige Aspekt wichtig war	
	Anzahl	% der Befragten
Qualität des Gerätes	33	67
Preis	33	67
Garantie	24	49
Information, Beratung	16	33
Marke	12	24
Reparaturannahme im gleichen Geschäft	12	24
Hilfe beim Aufstellen/ Inbetriebnahme	12	24
Sonstiges	12	24
fabrikneu	9	18
Transportservice	7	14
Auswahl im Geschäft	5	10
Design	3	6

Tab. 6 Kriterien, die Kunden beim Kauf eines Secondhand-Elektrogerätes wichtig sind (Mehrfachantworten möglich)¹⁷

¹⁶ Studie «Schaffung der Voraussetzungen zur Bildung eines Wiederverwendungskreislaufes für Elektro(nik)altgeräte»; Spitzbart M. et al., 2006

¹⁷ vgl. M. Spitzbart et al (2006)

Von den insgesamt 49 Befragten auf einem Recyclinghof gaben 33 % an, bereits Secondhand-Geräte zu einem anderen Zeitpunkt erworben zu haben. Dabei handelte es sich z.B. um Fernseher, Drucker oder ein HiFi-Gerät, welche vom Flohmarkt stammten, privat übernommen bzw. durch Tausch erworben wurden. Das wichtigste Kriterium für den Kauf eines gebrauchten Elektrogerätes stellte einerseits die Qualität des Gerätes und andererseits der Preis dar. Für ca. 2/3 der Befragten scheinen diese Kriterien entscheidend für den Kauf von gebrauchten Elektrogeräten zu sein. An dritter Stelle folgt die Garantie. So erachtet rund die Hälfte der Befragten es als wichtig, dass die Geräte mit einer Garantie belegt sind. Weiterhin legen gut 1/3 der Befragten Wert auf eine Beratung. Die Markenzugehörigkeit der gebrauchten Waren sowie zusätzliche Serviceleistungen spielen im Vergleich zu den anderen Kriterien nur eine untergeordnete Rolle, was dennoch nicht bedeutet, dass Kunden auf diese gar keinen Wert legen. Unter dem Punkt »Sonstiges« wurden am häufigsten die Funktionalität bzw. Leistung der Geräte angeführt (7 Nennungen).

Weiterhin wurde im Rahmen der Befragung untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Kauf von Secondhand-Geräten und soziodemographischen Merkmalen gibt. Es zeigte sich, dass es keinen statistischen Zusammenhang zwischen dem Alter, dem Geschlecht, dem Einkommen, der Bildung sowie der Beschäftigung der Befragten und der Vorstellung dieser gibt, überhaupt Secondhand-Geräte zu kaufen. Ein ähnliches Ergebnis lieferte die Auswertung auch hinsichtlich der Fragestellung, ob die Befragten wüßten, wo sich ein Secondhand-Geschäft befindet. Wiederum bezogen auf die Frage, wer schon einmal Second Hand Geräte gekauft hat, zeigte sich, dass es bei den Befragten signifikante Unterschiede bei den Geschlechtern gibt. Von allen Befragten bejahten 50 % der Männer und nur 5 % der Frauen die Frage »ob sie schon einmal Secondhand-Waren gekauft« zu haben.

An dieser Stelle sei allerdings darauf verwiesen, dass die Ergebnisse der hier dargestellten österreichischen Untersuchung aufgrund der geringen Stichprobe von nur 49 Befragten lediglich ein Stimmungsbild unter den Befragten widerspiegeln können. So kann die Studie keinesfalls als repräsentativ angesehen werden, weder für Österreich selbst, noch für ganz Europa. Dennoch zeigt sie mögliche Tendenzen im Kaufverhalten von Kunden von Secondhand-Elektrogeräten. Insgesamt lässt sich anhand der vorhandenen Datengrundlagen keine Gruppe identifizieren, die dem Kauf von Secondhand-Geräten gegenüber aufgeschlossener ist als jeweils eine andere. Der Umstand, dass Männer stark signifikant öfter als Frauen bereits ein Secondhand-Gerät gekauft haben, liegt vielleicht auch daran, dass Elektro(nik)geräte auch auf dem Neuwarenmarkt mehr von Männern als von Frauen gekauft werden.

Abschließend sei aber darauf verwiesen, dass man durchaus davon ausgehen kann, dass es bezogen auf einzelne Produktgruppen im Secondhand-Sektor geschlechtsspezifisch ähnliche Verteilungen gibt wie beim Verkauf von Neuwaren.

3.6 Beschäftigtenzahlen und Beschäftigtenstrukturen

3.6.1 Beschäftigungszahlen und -strukturen in Profit-Unternehmen

Es gibt für den hier eingegrenzten Secondhand-Sektor keine statistisch ermittelten Beschäftigtenzahlen für Europa bzw. für die beteiligten europäischen Länder kaum entsprechende Daten. Ein für Europa durchschnittlicher, privatwirtschaftlich organisierter Secondhand-Betrieb (inhabergeführtes Einzelunternehmen) muss grundsätzlich mit einem sehr kleinen Personalstamm auskommen (ein bis drei Personen auch bei großen Verkaufsflächen). Oft wird je nach Bedarf mit Hilfskräften gearbeitet, die allerdings nur selten festangestellt werden, da die erwirtschafteten Erlöse dieser Kleinstunternehmen zu gering sind, um die Personalkosten zu decken. Diesbezüglich sind auch zukünftig keine Veränderungen zu erwarten, da der Secondhand-Sektor in diesem Feld zu stagnieren scheint. Generell werfen diese kleinen Secondhand-Geschäfte insgesamt zu geringe Erlöse im Verhältnis zum Warendurchsatz und der benötigten Lager-, Aufbereitungs- und Verkaufsfläche ab. Untermauert wird diese Entwicklung zusätzlich dadurch, dass in Profit-Unternehmen kaum bzw. gar keine öffentlich geförderten bzw. lohnsubventionierten Mitarbeiter beschäftigt werden. Somit ist das Verhältnis von Personal zu Waren bzw. finanziellem Umsatz in Profit-Unternehmen grundsätzlich ein anderes als in den Not-for-profit-Unternehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass in den Profit-Unternehmen – natürlich in Abhängigkeit von Sortiment bzw. Produktpalette sowie Lage und der Größe der Verkaufsfläche bis zu 100 m² – kaum mehr als eine Vollzeitstelle regulär aus den Erlösen finanziert werden kann. Nur vereinzelt gibt es im Profit-Bereich größere Geschäfte, wie z.B. Secondhand-Warenhäuser mit mehreren Mitarbeitern. So haben die Profit-Unternehmen (wobei hier jeweils einzelne Geschäftseinheiten gemeint sind) in den beteiligten europäischen Ländern in der Regel unter zehn Mitarbeitern.

Dieses bestätigen auch die von Finnland vorgelegten statistische Zahlen zur Beschäftigung, die allerdings auch nur einen begrenzten Ausschnitt des Secondhand-Sektors umfassen und die hier exemplarisch vorgestellt werden. Laut einer Erhebung der Finland Statistics aus dem Jahr 2005 waren zum Zeitpunkt der Erhebung 1258 Beschäftigte in 753 Secondhand-Geschäften tätig (ausgenommen Geschäfte für Antiquitäten und Fahrzeuge sowie Outdoor-Flohmärkte). Im Durchschnitt waren 0,8 Beschäftigte pro Secondhand-Fachgeschäft für Bücher und Tonträger und 1,9 Beschäftigte in anderen Arten von Secondhand-Geschäften tätig (Finland Statistics, 2005). Es sei darauf verwiesen, dass die Statistik nicht alle Secondhand-Geschäfte umfasst. Gründe dafür sind statistische Schwierigkeiten und die Tatsache, dass es sich hier um einen sehr kleinen Bereich im Secondhand-Sektor handelt. Im Profit-Bereich sind dies typischerweise kleine Unternehmen. Laut Aussage von Vertretern unterschiedlicher Unternehmen und Organisationen sind in den Unternehmen alle Altersgruppen beschäftigt.

Ein weiteres Beispiel für die geringe Anzahl an Beschäftigten im Profit-Bereich liefert für Deutschland das statistische Bundesamt in einem Text zu den Strukturdaten des Einzelhandels von 2003. Demnach gab es im Einzelhandel mit gebrauchten Waren (einschließlich Antiquitäten) im Jahr 2003 bei den registrierten Unternehmen rund 13.000 festangestellte Beschäftigte, was bezogen auf die Anzahl an Unternehmen im Durchschnitt 3 Beschäftigte pro Unternehmen ausmacht. 25 % der dort Beschäftigten sind in Teilzeit

angestellt und der Anteil an Frauen insgesamt beläuft sich auf 50 %. Weiterhin wird in entsprechender Statistik angegeben, dass ca. 42 % der Beschäftigten Familienmitglieder der Geschäftsinhaber sind¹⁸.

Abschließend ist anzumerken, dass sich die Beschäftigtenzahlen in den vergangenen Jahren trotz einer wirtschaftlich positiven Entwicklung der meisten Unternehmen in Europa insgesamt kaum erhöht haben dürften, da mit gestiegenem Konkurrenzdruck, der Einführung von Warenwirtschaftssystemen und dem Ziel der Effizienzsteigerung nicht unbedingt zusätzlicher Personalbedarf entstanden ist.

3.6.2 Beschäftigung von benachteiligten und langzeitarbeitslosen Menschen in Not- for-profit-Unternehmen

Während in der Privatwirtschaft der Umsatz an erster Stelle steht, haben die Not-for-profit-Unternehmen (bzw. Sozialunternehmen) in den europäischen Ländern die Beschäftigung und Wiedereingliederung von Benachteiligten in den ersten Arbeitsmarkt zum Hauptziel. Sie sehen in der Secondhand-Branche lediglich ein »Mittel zum Zweck«. Das heißt, man versucht möglichst vielen Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen auf dem ersten Arbeitsmarkt keinen Arbeitsplatz finden, eine temporär begrenzte Arbeitstelle zu geben und sie sozial und gegebenenfalls auch fachlich so weit zu qualifizieren, dass sie wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden können. Aus diesem Grund können diese Unternehmen auf staatliche Subventionen in Form von Lohnkostenzuschüssen oder auch auf andere Fördermöglichkeiten zurückgreifen, die es ihnen ermöglichen teilweise eine sehr hohe Anzahl von temporär Beschäftigten für jeweils einen bestimmten und zumeist vorgeschriebenen Zeitraum einzustellen. Neben den wechselnden und temporär Beschäftigten haben diese Unternehmen außerdem einen kleineren Kreis an festangestellten Beschäftigten, vor allem auf der Leitungsebene sowie einige Schlüsselkräfte (darunter auch Sozialarbeiter). Der Großteil der Angestellten sind allerdings Transitarbeitskräfte, die zwischen einem halben und maximal zwei Jahren beschäftigt werden, um anschließend wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert zu werden. Diese Unternehmen fallen in den am Projekt beteiligten Ländern zumeist in die Beschäftigungskategorie II bis III¹⁹ (fest Angestellte). Das finnische Modell der Sozialunternehmen (Not-for-profit-Unternehmen) wiederum ist durch eine Besonderheit geprägt. So beinhaltet es von vornherein die Beschäftigung von behinderten oder benachteiligten Personengruppen (30 % der Gesamtbeschäftigtenanzahl). Nach finnischen Schätzungen gibt es insgesamt über 430 Beschäftigte in den Sozialunternehmen. Im Jahr 2004, als die ersten Sozialunternehmen gegründet wurden, betrug die durchschnittliche Anzahl an Beschäftigten pro Unternehmen (pro Geschäftseinheit) 18. Im Jahr 2005 betrug der Durchschnittswert der Beschäftigtenzahl pro Geschäftseinheit nur noch 3,7 und im Jahr 2006 nur noch 2,4 (Saikkonen, 2007). Außerdem gibt es für gewöhnlich nur einige wenige Meister z.B. in

¹⁸ vgl. Statistisches Bundesamt (2006): In: Roßmann P./Wein E (2003): Strukturdaten des Einzelhandels im Jahr 2003

¹⁹ Beschäftigungskategorien laut ITB Uni Bremen, 2006

I = 1 - 9 Beschäftigte, II = 10 - 19 B., III = 20 - 49 B., IV = 50 - 499 B., V = mehr als 500 B.

Sozialunternehmen wie Tervatulli Ltd., aber zumindest einen für jedes Geschäftsfeld des Unternehmens (Kainulainen 2007). In der Työ ja Toiminta Association und in dem Unternehmen Neo-Act Ltd. gibt es z. B. insgesamt 120 Mitarbeiter. Aber auch hiervon sind nur 15 Mitarbeiter fest angestellt, 40 Beschäftigte haben einen temporär befristeten Arbeitsvertrag und der Rest wird über Lohnkostenzuschüsse finanziert und eingestellt (Niukkanen 17.4.2007). Weiterhin gaben die Repräsentanten der befragten Unternehmen an, dass sie zusätzlich Projektmitarbeiter beschäftigen, die über andere Institutionen wie die EU oder die Regierung finanziert werden.

Insgesamt betrachtet gibt es in den europäischen Ländern unterschiedliche Beschäftigungsmodelle für benachteiligte und langzeitarbeitslose Menschen. Betrachtet man die Zielgruppe der Benachteiligten und Langzeitarbeitslosen (die vielfach z.B. psychische oder Alkoholprobleme haben), so kann angenommen werden, dass es auch zukünftig ein großes Potential an Beschäftigungsmodellen geben wird und die Regierungen diese unterstützen werden. Dennoch müssen die Not-for-profit-Unternehmen sehr hartnäckig agieren, wenn sie die benachteiligten und langzeitarbeitslosen Menschen in den Arbeitsmarkt reintegrieren wollen, da sich dieses nicht sehr leicht gestaltet. Speziell für benachteiligte und langzeitarbeitslose Menschen ohne jegliche berufliche Qualifikationen und für ältere Menschen stellt die subventionierte Arbeit eine gute Möglichkeit dar, um in die Gesellschaft zurück zu finden. Sie in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren, ist jedoch ein sehr anspruchsvolles Unterfangen.

3.7 Verordnungen und Gesetze

3.7.1 Der Handelssektor

Die rechtlichen Rahmenbedingungen variieren auf dem europäischen Wirtschaftsmarkt entsprechend den nationalen Rahmenbedingungen. Da der Secondhand-Sektor dem Wirtschaftszweig »Handel« zu zuordnen ist, gelten die dort festgelegten rechtlichen Bestimmungen für den Verkauf von Waren auch für den Secondhand-Sektor. Da sich diese in den Ländern im Kern nicht unterscheiden seien hier beispielhaft die Rechtsvorschriften des Handels für Großbritannien charakterisiert:

Laut britischem Recht wird mit dem Kauf einer Ware (neu oder gebraucht, privat oder in einem Geschäft) ein Vertrag abgeschlossen. Das 1979 verabschiedete Gesetz zum Warenverkauf (»Sale of Goods Act«) impliziert bestimmte Bestimmungen eines Vertrages für den Warenverkauf. Verstöße gegen diese Bestimmungen laufen auf einen Vertragsbruch hinaus.

- Abschnitt 12 des Gesetzes enthält eine Bestimmung, wonach ein Verkäufer berechtigt ist, die besagten Waren zu verkaufen.
- Abschnitt 13 enthält eine Bestimmung, dass verkaufte Waren ihrer jeweiligen Beschreibung entsprechen müssen
- Abschnitt 14 enthält eine Bestimmung, wonach verkaufte Waren von zufriedenstellender Qualität sein müssen (d.h., sie erfüllen die Standards, die ein vernünftiger Mensch als zufrieden stellend bezeichnen würde)

- Abschnitt 15 enthält eine Bestimmung, dass wenn ein Verkauf einer Ware nach Beschreibung erfolgt, der größte Teil der Waren der Beschreibung entsprechen muss²⁰.

Es lohnt sich, einen Blick auf die Geschichte hinter Abschnitt 14 des Gesetzes zu werfen, auf den Begriff »zufrieden stellende Qualität«. Abschnitt 14 schrieb zunächst vor, dass Waren von »handelsüblicher Qualität« sein sollten, d.h. für den Zweck geeignet sind, für den sie normalerweise entstanden sind. Der Zusatz »zufrieden stellende Qualität« erweitert und entwickelt die Anforderung der Handelsüblichkeit und schließt Aspekte wie Verarbeitung und Aussehen der Produkte ein. Dies betrifft auch Secondhand-Produkte. Es wird allerdings dabei berücksichtigt, dass Secondhand-Waren im Vergleich zu Neuwaren billiger sind. Außerdem kommt die Unerheblichkeitsklausel zur Anwendung. Somit fallen kleinere Mängel wie Kratzer oder Farbabweichungen nicht ins Gewicht.

Neben den Gesetzen zum Handel sind die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich der Beschäftigten in Not-for-profit-Unternehmen in den meisten Ländern Europas relativ klar (siehe auch Kapitel 3.2.3). So gibt es in Finnland z.B. festgelegte Lohnkostenzuschüsse für Sozialunternehmen bzw. Not-for-profit-Organisationen bzw. -unternehmen, insofern diese 30 % Benachteiligte oder Langzeitarbeitslose beschäftigen. Außerdem brauchen die anerkannten Not-for-profit-Organisationen (z.B. die Heilsarmee, UFF) keine Mehrwertsteuer zu bezahlen (Silander 16.4.2007; Auravuo 17.4.2007). Ähnliche Regelungen findet man auch in Deutschland, Österreich und Belgien.

Neben den rein handelsrechtlichen Grundlagen unterliegt der Handel mit Secondhand-Waren ebenso wie der Handel mit Neuwaren außerdem steuerrechtlichen Auflagen, insofern es sich um ein professionell geführtes, offizielles Geschäft handelt (der einmalige Verkauf von gebrauchten Waren durch Privatpersonen unterliegt nicht der Steuerpflicht). Weiterhin sei darauf verwiesen, dass es hinsichtlich der organisierten Sammlung von Secondhand-Waren (z.B. Textilien) zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen gibt. Außerdem wird die Sammlung und Verwertung von elektronischen und elektrischen Altgeräten durch die europäische Richtlinie WEEE geregelt, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen werden soll.

3.7.2 Elektroaltgeräteverordnung- bzw. EU Elektroaltgeräte Richtlinie

Um die zunehmende Menge an Elektroschrott aus nicht mehr benutzten Elektro- und Elektronikgeräten zu reduzieren, wurde 2003 von der EU die WEEE-Richtlinie 2002/96/EG (Waste Electrical and Electronic Equipment)²¹ erlassen. Das Ziel der Richtlinie ist das Vermeiden und Verringern sowie umweltverträgliche Entsorgen der zunehmenden Mengen an Elektroschrott durch eine erweiterte Verantwortung der Hersteller für die Produkte. Die EU-Richtlinie ist eine Gesetzesnorm der EU, die für jeden Mitgliedsstaat verbindlich ist und bis August 2004 in nationale Gesetze umgesetzt werden

²⁰ § 13, 14 und 15 gelten nur, wenn der Verkäufer im Zuge eines Geschäftes handelt.

²¹ vgl. Website der Europäischen Union zur Zusammenfassung der Gesetzgebung: http://europa.eu/scadplus/scad_de.htm [21.09.2007]

sollte. Die Wahl der Form und Mittel ist freigestellt. Verbunden mit der gesetzlichen Umsetzung wurde weiterhin, dass in den einzelnen Mitgliedsstaaten ein nationales Rücknahmesystem aufgebaut werden sollte. Die Mitgliedstaaten legen für Verstöße gegen diese Richtlinie Sanktionen fest.

Die Richtlinie unterscheidet folgende Produktgruppen von Elektro- und Elektronikgeräten:

- Haushaltsgroßgeräte (z.B. Kühlschrank, Waschmaschine);
- Haushaltskleingeräte (z.B. Toaster, Staubsauger);
- Büro- und Telekommunikationsgeräte (z.B. PC, Drucker, Telefon);
- Geräte der Unterhaltungselektronik (z.B. TV, HiFi);
- Beleuchtungskörper (vor allem Fluoreszenz-Röhren);
- Elektrische und elektronische Werkzeuge (mit Ausnahme ortsfester industrieller Großwerkzeuge);
- Spiel sowie Sport- und Freizeitgeräte (z.B. Fitnessmaschine);
- Medizinische Geräte (mit Ausnahme aller implantierten und infizierten Produkte);
- Überwachungs- und Kontrollinstrumente;
- Automatische Ausgabegeräte (z.B. Fahrkartenautomat).

Die Richtlinie betrifft insgesamt die Produktion sowie die Entsorgung, Behandlung und Verwertung von Altgeräten. So sollen schon bei der Konzeption und Produktion von Elektro- und Elektronikgeräten solche Unternehmen gefördert werden, die die Demontage und die Verwertung berücksichtigen und die Wiederverwertung und das Recycling der Altgeräte erleichtern. Bezüglich der Entsorgung ist das Aufkommen von unsortierten Siedlungsabfällen zusammen mit Elektro- und Elektronikaltgeräten möglichst gering zu halten und eine getrennte Sammlung für Letztere einzurichten. In Bezug auf Elektro- und Elektronikaltgeräte haben die Mitgliedstaaten ab dem 13. August 2005 dafür zu sorgen, dass

- die Endverbraucher und Vertreiber die Altgeräte kostenlos abgeben können,
- die Vertreiber eines neuen Produkts dafür sorgen, dass Altgeräte desselben Typs kostenlos Zug um Zug zurückgegeben werden können,
- die Hersteller individuelle oder kollektive Rücknahmesysteme einrichten und betreiben,
- die Rückgabe verunreinigter Altgeräte, die eine Gefahr für die Sicherheit und die Gesundheit des Personals darstellen, verboten werden kann.

Diese Richtlinien werden in vielfältigen Vorschriften für die Hersteller umgesetzt, die

- für die Sammlung von Elektro- und Elektronikaltgeräten aus Privathaushalten zu sorgen haben.
- die besten verfügbaren Behandlungs-, Verwertungs- und Recyclingtechniken einsetzen müssen. Diese Behandlung umfasst die Entfernung aller Flüssigkeiten und eine selektive Behandlung, die ebenfalls, genau wie die Lagerung, noch genauer definiert ist. Die mit der Abfallbehandlung beauftragten Einrichtungen müssen von den zuständigen Behörden eine Genehmigung einholen.
- Systeme für die Verwertung von getrennt gesammelten Elektro- und Elektronikaltgeräten einzurichten haben.

- die Masse der Elektro- und Elektronikaltgeräte beim Eingang in die Behandlungs-, Verwertungs- oder Recyclinganlage und bei deren Verlassen angeben müssen.
- die Sammlung ab dem Sammelpunkt sowie die Behandlung, Verwertung und umweltgerechte Entsorgung von Elektro- und Elektronikaltgeräten aus Privathaushalten finanzieren müssen.
- für ihre in den Verkehr gebrachten Produkte eine Garantie geben müssen, dass die Finanzierung der Entsorgung der Altgeräte gewährleistet ist.

Die hier dargestellten Anforderungen und Ziele wurden von den Mitgliedsstaaten der EU recht unterschiedlich umgesetzt, was auf die verschiedenen nationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen zurück zu führen ist. Die hier dargestellte Kurzfassung der europäischen Richtlinie WEEE vermittelt einen Eindruck der vielfältigen Regelungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, von denen der Elektroaltgerätemarkt bestimmt wird²². Die zahlreichen Anforderungen, die mit der neuen Richtlinie auf die Händler von Elektro- und Elektronikgeräten zugekommen sind, haben dazu geführt, dass der Handel mit entsprechenden gebrauchten Geräten neben dem Recycling dieser, zugenommen hat.

3.8 Netzwerkstrukturen, Kooperationen und Verbände

3.8.1 Allgemeine Netzwerk- und Verbandsstrukturen in Europa

Innerhalb der europäischen Mitgliedsländer gibt es keine Dachverbände für den gesamten Secondhand-Sektor, so dass es auch keine Netzwerkstrukturen gibt, die den gesamten Sektor vereinen. Ein Großteil des Secondhand-Sektors ist nicht in Verbänden bzw. großen Vereinigungen organisiert (mit Ausnahme Belgiens). Lediglich hinsichtlich bestimmter Bereiche des Sektors sind Verbände oder Einrichtungen und andere Kooperationen vorhanden. So gibt es z.B. im Bereich der Not-for-profit-Unternehmen oder des Wiederverwertungsgeschäftsfeld ein Netzwerk namens »RREUSE«. Dieses repräsentiert und unterstützt nationale Netzwerke und Verbände von sozialwirtschaftlichen Unternehmen (größtenteils Not-for-profit-Unternehmen) aus elf europäischen Ländern, die im Bereich Wiederverwendung und Recycling agieren. Ihre Mitglieder sind die auf nationaler und regionaler Ebene existierenden Not-for-profit-Netzwerke, die aktiv mit bestimmten Abfallströmen operieren, sowie individuelle Organisationen, dort wo spezialisierte Netzwerke derzeit noch nicht vorhanden sind. Die Ziele des Netzwerkes sind wie folgt zu beschreiben:

- Die Förderung und der Ausbau der Zusammenarbeit zwischen den Mitgliederorganisationen im Hinblick auf die Förderung von Good-Practice, Forschung und Entwicklung einzelner Aktivitäten sowie der Partnerschaft.
- Die Aktivierung von Mitgliederorganisationen zum Austausch von Informationen bezüglich nationaler und lokaler Politik, rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen in Bezug auf die Wiederverwendung, das Abfallmanagement, den Im- und Export und soziale Verordnungen.

²² Die für den Elektroaltgerätebereich ebenfalls prägnante 2-jährige Verjährungsfrist für die Ansprüche aus Gewährleistung (Verbrauchsgüterkaufrichtlinie 1999/44/EG) wurde bereits im Abschnitt 3.3.3 erläutert.

- Die Vertretung und Förderung des Sektors und seiner Aktivitäten auf allen relevanten europäischen und internationalen Ebenen.

Insgesamt verbindet dieses Europäische Netzwerk sowohl soziale als auch umweltpolitische Ziele und gibt beidem gleiches Gewicht. Die Entwicklung der Professionalisierung des Secondhand-Sektors durch Netzwerke und Kooperationen erfolgt erst seit sehr kurzer Zeit. In den europäischen Ländern können solche Netzwerke u. a.

- Verbände von Wohlfahrtsgeschäften,
- Lokale Behörden,
- Handelskammern,
- Nationale Verbände von Markthändlern,
- Lokale oder nationale Recycling Netzwerke,

sein. In den meisten am Projekt beteiligten europäischen Ländern gibt es auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene unterschiedliche Verbands- und Netzwerkstrukturen. Gemein ist diesen Strukturen, dass es im weitesten Sinne um Professionalisierung und Austausch geht. Es können dabei der Informationsaustausch, die Fortbildung und die Entwicklung imagefördernder Kampagnen für kleine bis mittelgroße privat geführte Secondhand-Unternehmen im Vordergrund stehen. Und auch von Fachgruppen oder speziellen Institutionen für Not-for-profit-Unternehmen spezifisch zugeschnittene Tagungen und Workshops werden im Rahmen entsprechender nationaler Netzwerke veranstaltet.

Zusammenschlüsse in Fachverbänden erfassen jedoch nur einen Bruchteil der Unternehmen. Häufig sind diese in einer nicht fachbezogenen Netzwerkstruktur (Kirche, Arbeiterwohlfahrt etc.) oder auch in einem Einzelhandelsverband organisiert. Im Rahmen der Sektoranalyse konnte festgestellt werden, dass es immer mehr Bestrebungen gibt, einheitliche Strukturen zu schaffen, um einerseits die Produktqualität zu sichern und gemeinschaftliche Vermarktungswege aufzubauen und andererseits eine Repräsentanz des Sektors nach außen zu ermöglichen. Zurzeit scheint es aber so, als würde der Sektor wegen seiner Heterogenität und vergleichsweise geringen Wertschöpfung in einigen europäischen Ländern auf der Meta- oder Verbandsebene mit einem Ressourcenproblem zu kämpfen haben. In den meisten am Projekt beteiligten Ländern ist die am wenigsten ausgeprägte Form der Vereinigung von Unternehmen die der politischen Lobbyvertretung.

Die beschriebenen Strukturen haben oftmals keine finanzielle Basis, die eine effektive Verbandsarbeit ermöglichen würde. Durch einige öffentlich geförderte Projektansätze konnten zwar bereits wichtige Ergebnisse gewonnen werden, aber bis zur Formierung eines handlungsfähigen und vollwertigen Verbandes mit entsprechenden personellen Ressourcen ist es noch ein weiter Weg. Branchen und Branchenverbände spielen in Bezug auf die Politikbeeinflussung und das Image des Gebrauchtwarenhandels daher auch keine öffentlich spürbare Rolle. Insgesamt sind die Institutionen nicht breit genug aufgestellt und ressourcenmäßig zu schwach ausgestattet, um auf diesen Gebieten repräsentativ und handlungsfähig sein zu können.

Besonders stark ausgeprägte Vernetzungstendenzen findet man im Vergleich zu den anderen Projektpartnerländern in Belgien, wo es Netzwerke, Strukturen und auch eine politische Lobbyvertretung im Secondhand-Sektor gibt. So gibt es im Profit-Bereich die Franchising Netzwerke, die stetig neue Mitglieder gewinnen wie z.B. Eco-shop (16 Geschäfte), Troc-international (27 Geschäfte) usw. Und auch im Not-for-profit-Bereich findet man stark ausgeprägte Netzwerkstrukturen (z.B. das KVK- und RESSOURCES-Netzwerk).

Ein weiteres Beispiel für den Aufbau von Netzwerkstrukturen stellt der in Nordrhein-Westfalen in Deutschland bestehende Verband zur Förderung des Gebrauchtgüterhandels »Secondhand vernetzt e.V.« dar, der zahlreiche kleine und mittelgroße Secondhand-Betriebe mit unterschiedlichem Sortiment und Betriebsformen vereint, deren Geschäft auf Profit ausgerichtet ist. Das gemeinsame Ziel der Verbandsmitglieder besteht darin, das Image der Branche zu verbessern, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und mehr Kunden durch Professionalität, Originalität und Qualität zu begeistern. Allerdings sei darauf verwiesen, dass dieser Verband in Deutschland der einzige ist, der sich explizit aus Secondhand-Unternehmen zusammensetzt. Neben diesem gibt es aber noch, wie bereits oben erwähnt, zahlreiche andere Verbände, denen sich auch Secondhand-Unternehmen anschließen können. Neben den relativ geringen Verbandsstrukturen findet man in Deutschland außerdem kleinere Netzwerke bzw. Kooperationen zwischen Profit-Unternehmen, die vor allem der gemeinsamen Warenbeschaffung bzw. dem Warenaustausch und/oder -vertrieb dienen. Ähnlich verhält es sich auch in Österreich, wo sich lediglich einige Unternehmen in Kooperationen zur besseren Vermarktung der gebrauchten Waren zusammengeschlossen haben.

In Großbritannien und Finnland wiederum findet man vor allem dort Vernetzungsstrukturen, wo größere Organisationen (in Finnland zumeist Not-for-profit-Organisationen und in Großbritannien Wohlfahrtsorganisationen) mehrere Secondhand-Geschäfte betreiben. Diese sind dann über die Kopfororganisation miteinander vernetzt. In Slowenien und Bulgarien wiederum findet man keine Netzwerke im Secondhand-Sektor, was darauf zurück zu führen, dass der Sektor in Osteuropa insgesamt noch recht unterentwickelt ist.

Insgesamt betrachtet sind Vernetzungsbestrebungen von Profit-Unternehmen in den meisten der beteiligten Projektpartnerländer nur geringfügig und wenn, dann nur in Ansätzen vorhanden. Große Verbände oder Netzwerke wie in anderen Branchen (z.B. Handwerk, Autoindustrie) sucht man derzeit im Secondhand-Sektor noch vergeblich. Im Vergleich zu den vorhandenen Strukturen hinsichtlich der Profit-Unternehmen gibt es im Not-for-profit-Bereich wesentlich ausgeprägtere Netzwerkstrukturen. Das ist u. a. darauf zurückzuführen, dass entsprechende Unternehmen häufig zu größeren Organisationen gehören. Im folgenden Kapitel sollen entsprechende Kooperationen und Netzwerke von Not-for-profit-Unternehmen exemplarisch anhand je eines Beispiels aus Belgien, Finnland und Großbritannien näher dargestellt werden, da in diesen Ländern relativ stark ausgeprägte Netzwerkstrukturen identifiziert werden konnten.

3.8.2 Beispiele für Netzwerke und Kooperationen von Not-for-profit (sozialen) Unternehmen

Im Folgenden werden drei Beispiele länderspezifischer Verbände, Netzwerke bzw. Kooperationsprojekte von Not-for-profit Unternehmen zur näheren Erläuterung möglicher Strukturen von Netzwerken, vorgestellt.

Beispiel 1: Belgien

In Belgien sind die Not-for-profit-Akteure in zwei großen Netzwerken zusammen gefasst. Das größte Wiederverwendungs-Netzwerk ist das KVK-Netzwerk mit 33 Wiederverwendungszentren (mit 100 Geschäften) und acht Wiederverwendungszentren für elektronische und elektrische Altgeräte. KVK ist der zentrale Verband aller in Flandern ansässigen Wiederverwendungszentren und wurde 1994 gegründet. Die KVK-Zentrale ist derzeit mit 10 Beschäftigten besetzt und hat ihren Hauptsitz in Antwerpen.

Bei den 33 Wiederverwendungszentren handelt es sich um Unternehmen mit einem eigenen rechtlichen Status. Ihre Aufgabe besteht darin, einen pro-aktiven Beitrag zur Realisierung der sektorspezifischen Ziele zu leisten, nämlich die Wiederverwendung von Waren zur Verlängerung ihrer Lebenszeit, die Reduktion der Abfallbelastung für die Umwelt und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte bzw. Langzeitarbeitslose. Diese Aufgabe wird durch das Netzwerk realisiert, das für seine Mitglieder eine angemessene Unterstützung bereit stellt und deren Entwicklung überwacht. Dies wird erreicht durch:

- Eine gegenseitige Zusammenarbeit, um die Verwirklichung der sektorspezifischen Aufgaben sicher zu stellen..
- Die Verteidigung der Interessen des Sektors gegenüber lokalen Behörden, der Regierung und anderen Akteuren.
- Unterstützung der Mitglieder bei Projekten.
- So gibt es auch eine Task Force, die aus sechs Personen besteht, die von Mitgliedern bezahlt werden, die an dem Projekt teilnehmen. Sie sind verantwortlich für
- Eine gezielte Unterstützung der Mitglieder
- Eine langfristige Zusammenarbeit (min. 1 Jahr)

Das KVK-Netzwerk konzentriert sich auf die Sicherstellung der Interessen des Sektors in Europa (durch seine Mitgliedschaft im RREUSE Netzwerk) in Belgien und insbesondere in der Region Flandern. Seine politischen Aktionen richten sich an europäische, belgische und lokale Behörden sowie an verschiedene Interessengruppen. Die Netzwerkarbeit sowie das Lobby- und Stakeholder-Management weisen bisher viele positive Ergebnisse auf, wie z.B. die Etablierung einer Wiederverwendungsrichtlinie, die Zulassung von Wiederverwendungszentren, eine jährliche finanzielle Unterstützung, eine Mustervereinbarung zwischen Wiederverwendungszentren und lokalen Behörden, einen ermäßigten Mehrwertsteuersatz von 6 % (von ursprünglich 21 %) und die Möglichkeit, zusätzliche Beschäftigte anzustellen.

Das KVK-Netzwerk bietet seinen Mitgliedern für einen jährlichen Mitgliedsbeitrag eine grundlegende Unterstützung.

Diese erfolgt in Form von:

- Beratung der Mitglieder, Austausch von Ideen und Informationen, Entwicklung von gemeinsamen Visionen und Strategien
- Unterstützung der Mitglieder zur Einhaltung der rechtlichen Verpflichtungen
- Erstellen von Leitlinien, Handbüchern und Trainingsmaßnahmen
- Durchführung von Registrierungen, Bestandsaufnahmen, Berichtswesen und Leistungsvergleichen
- Unterstützung von »langsam wachsenden Zentren«

Die Mitgliedsbeiträge belaufen sich auf

- 0,005 pro Kopf und
- 0.5 % des Geschäftsumsatzes und
- 5 % zusätzliche jährliche flämische Subventionen

Das zweite große Netzwerk von Not-for-profit-Unternehmen in Belgien ist RESSOURCES. Es wurde im Jahr 1999 formal gegründet und vereint alle Akteure sozialer Unternehmen (Not-for-profit-Unternehmen) aus dem Raum Wallonia und Brüssel, die Waren, deren Lebenszeit eigentlich abgelaufen ist, sammeln, sortieren, reparieren, recyceln und wiederverkaufen. Das RESSOURCES-Netzwerk vereint 52 Unternehmen der Sozialwirtschaft, die 1500 Mitarbeiter beschäftigen (gleichzusetzen mit Vollzeitkräften). Das Netzwerk selbst erhält Unterstützung von 10 Umweltorganisationen und der Sozialwirtschaft.

Seine Aufgaben bestehen darin Unternehmen mittels der Industriebranche und in geografischen Gebieten zu vereinen. Die Mitgliedsunternehmen von RESSOURCES sind im Bereich der Verwertung und dem Recycling sowie der Prävention tätig. RESSOURCES mobilisiert sie für Projekte und hilft ihnen bei der Gründung von Partnerschaften, sowohl mit öffentlichen als auch mit privaten Akteuren. Unter anderem stellt RESSOURCES für seine Mitgliedern Dienstleistungen bereit wie Bedarfsanalysen des Sektors, die Erarbeitung von Vorschlägen für weitere Entwicklungen und Unterstützung, um die Außenwirkung der Firma zu verbessern. Außerdem begleitet RESSOURCES lokale Projekte und fördert Vorschläge, die eine Einbindung der Sozialwirtschaft in verschiedene Projekte ermöglicht, die von öffentlichen Partnern geleitet und sonst vorenthalten werden (z.B. RECUPEL-Projekt). Außerdem werden Konferenzen organisiert und der Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern gefördert. Die Koordinierungsarbeiten von RESSOURCES machen deutlich, dass ein realer Bedarf an dieser Art Dienstleistungen besteht und zwar nicht nur von Seiten der Mitglieder, sondern auch von Seiten der lokalen Behörden.

Schlussendlich will RESSOURCES allerdings zeigen, dass die Sozialwirtschaft ein wesentlicher Akteur im Bereich der Umweltprevention ist. So zeigen die Netzwerkmitglieder, dass ein Anliegen wie die Prävention von Abfällen in der lokalen Entwicklung vorangetrieben werden kann und sie eine Art Motor zur Übertragung von Solidarität darstellen. RESSOURCES unterstützt seine Mitglieder dabei auf zwei Arten: Wenn eine Gruppe um ein Projekt herum organisiert werden kann, wird das als ein Föderationsprojekt betrachtet und RESSOURCES versucht, eine Finanzierung über die öffentliche Hand zu erreichen.

Wenn der Bedarf nur von einem Mitglied geäußert wird, erfolgt die Unterstützung in Form einer Beratung.

Die grundlegenden Qualitätskriterien des Netzwerkes sind in dem Aufnahmeansatz neue Mitglieder verankert. So müssen die Mitglieder bestimmte Kriterien erfüllen, wie

- Alle Mitglieder müssen die vier Kriterien der Sozialwirtschaft befolgen
- die angebotenen Dienstleistungen gelten für Mitglieder und das Gemeinwesen
- das Management muss autonom sein
- die Entscheidungsprozesse demokratisch
- Menschen und Arbeit haben gegenüber dem Kapital Priorität

Die Mitglieder können irgendeine rechtliche Struktur haben, solange sie sich an die o.g. Grundsätze halten.

Beispiel 2: Finnland

In Finnland gibt es einen Verband der finnischen Elektro-Abfall-Recycler namens SEKY, wobei es sich um ein landesweites Netzwerk von Akteuren der Sozialwirtschaft handelt, das derzeit 14 Mitglieder in 12 Städten zählt. Diese bieten Recyclingdienstleistungen rund um elektronische und elektrische Altgeräte an sowohl für die Hersteller als auch für die Importeure gemäß der Richtlinie WEEE (Kallio 1.2.3007). Ihre Geschäftsmethoden sind so gewichtet, dass das Reparieren und Wiederverwenden der Demontage und dem Materialrecycling wann immer möglich vorgezogen wird. Die Mitglieder von SEKY bieten arbeitslosen Menschen eine Vielzahl an Arbeitsplätzen. So waren in 2005 rund 1150 Mitarbeiter bei den Mitgliedern des Netzwerkes beschäftigt (SEKY 2.4.2007). Weiterhin ist SEKY Mitglied im internationalen Netzwerk RREUSE und dem Recycling der Sozialunternehmen der Europäischen Union.

Beispiel 3: Großbritannien

Der britische Verband der Charity-Geschäfte (Association of Charity Shops), der 1999 gegründet wurde, ist derzeit der bedeutendste Akteur im Secondhand-Sektor Großbritanniens. Er beschäftigt sechs bezahlte Mitarbeiter und gelegentlich ehrenamtliche Helfer. Die Mitglieder reichen von der größten nationalen Wohltätigkeitsorganisation bis hin zu lokal angesiedelte Hospizen und umfassen insgesamt 6700 Geschäfte. Im Jahr 2005 startete der Verband den sogenannten »Code of Charity Retailing« (Richtlinie zum Wohltätigkeitseinzelhandel) als Antwort auf die staatliche Förderung der Selbstregulierung in Form von karitativen Mittelbeschaffungen. Die Organisation beeinflusst weiterhin die Regierung in Bezug auf politische Schlüsselfragen, um sicherzustellen, dass das Ordnungsrahmenwerk so viel Unterstützung wie möglich erhält. Die Ziele des Verbandes im Detail sind:

- Die Entwicklung von Good-Practice in den Wohltätigkeitsgeschäften.
- Lobbyarbeit auf nationaler und lokaler Regierungsebenen zu leisten, um in Europa noch effizienter zu sein.
- Die Verbesserung der Effizienz in allen Geschäften durch die Bereitstellung und den Austausch von Informationen.

- Die Förderung der Wohltätigkeitsgeschäfte mit Blick auf die breite Öffentlichkeit.
- Die Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitglieder.
- Die Kontakte zu örtlichen Gemeinden, Unternehmen und Lieferanten zu verbessern.
- Die enge Zusammenarbeit mit anderen ehrenamtlichen Organisationen voran zu treiben.

3.8.3 Rolle der Sozialpartner im Sektor

Insgesamt kann man festhalten, dass die Sozialpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) in den Partnerländern vornehmlich keinen und wenn doch vorhanden nur einen sehr geringen Einfluss auf den Secondhand-Sektor ausüben, da der Großteil der Unternehmen zu klein ist. Nur wenn Secondhand-Unternehmen Teile größerer Organisationen sind, spielen tarifliche Regelungen eine Rolle. Zudem sind in einigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen, die den Secondhand-Markt als ein Geschäftsfeld neben zahlreichen anderen nutzen, Gewerkschaften zum Teil Mitgesellschafter. Darüber hinaus gibt es länderspezifische Konstellationen, bei denen Gewerkschaften eine zum Teil starke Rolle spielen. So sind z.B. in den neuen Bundesländern Deutschlands nach der Wende vielfach Institutionen entstanden, die nach der Liquidation ehemals volkseigener Betriebe mit der Beschäftigung der massenhaft arbeitslos gewordenen Personen befasst waren und als Auffanggesellschaften dienten. In den Unternehmen, die sich aus diesen Institutionen entwickelt haben und sich u. a. neben weiteren Bereichen auch im Secondhand-Sektor bewegen, sind Gewerkschaften in untergeordneter Weise z. T. noch vertreten.

Eine begrenzte Rolle spielen die Sozialpartner auch in Österreich für den Secondhand-Sektor, wo neben den Gewerkschaften auch die Wirtschaftskammer und weitere Institutionen zu dem System der »Wirtschaft- und Sozialpartnerschaft« zählen. So haben sich die österreichischen Sozialpartner zum Ziel gesetzt, sozialwirtschaftliche Projekte zu finanzieren und so benachteiligte Menschen beim Wiedereinstieg in den Arbeitsalltag zu unterstützen. Diese Zielsetzung ist, bezogen auf den Secondhand-Sektor, vor allem auf Not-for-profit-Unternehmen ausgerichtet, deren Hauptgeschäft nicht der Secondhand-Handel ist. (Dieser spielt nur eine Nebenrolle in entsprechenden Unternehmen.) Eine unmittelbare und aktive Rolle nimmt in Österreich vor allem aber die Wirtschaftskammer Wien, die sich zu den Sozialpartnern zählt, ein. So organisiert sie für den privatwirtschaftlichen Bereich (die Profit-Unternehmen) Fortbildungen für Altwarenhändler oder Fahrten zu anderen europäischen Flohmärkten, damit die Händler dort ihre Erfahrungen erweitern können. Zusätzlich wird eine Ausgabe einer relativ einfach gehaltenen Zeitung »Der befugte Altwarenhändler« herausgebracht sowie einmal jährlich ein Fachgruppentag organisiert. An dieser Stelle sei allerdings darauf verwiesen, dass über die Wirtschaftskammer Wien vornehmlich Händler aus Wien organisiert sind. Für Händler aus den anderen Bundesländern Österreichs gibt es keine eigene Vertretung. Diese werden teilweise von Wien mitbetreut.

Auch in Slowenien spielen die Sozialpartner (z.B. die Arbeitgeber- und Handelsvereinigungen) insofern eine Rolle, als sie vor allem im Hinblick auf die Planung, Programmierung und Bereitstellung der beruflichen Bildung aktiv sind.

4. Trends und Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung des Sektors

Betrachtet man den Secondhand-Sektor und seine Strukturen, so lässt sich nicht nur erkennen, dass dieser europaweit sehr heterogen aufgestellt ist, sondern dass es in den einzelnen Ländern, die sich an dem Projekt beteiligt haben, eine unterschiedlich starke Ausprägung des Sektors sowie zahlreiche länderspezifische Unterschiede gibt. Die Entwicklung des Secondhand-Sektors ist in den einzelnen Partnerländern unterschiedlich weit voran geschritten und wird sich auch zukünftig aufgrund der verschiedenen gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen unterschiedlich weiterentwickeln. Insgesamt kann man anhand der Ergebnisse der einzelnen nationalen Sektoranalysen bestimmte Trends ausmachen, die schlussendlich Aussagen hinsichtlich der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung des Sektors in Europa zulassen. Allerdings kann es sich dabei nur um vorsichtige Prognosen handeln, da zu viele unterschiedliche Faktoren, wie z.B. Kundenverhalten, Warenangebot, rechtliche Rahmenbedingungen, neue Absatzmärkte usw. auch zukünftig den Markt beeinflussen werden. Um die Entwicklung des Sektors näher zu beschreiben, sollen im Folgenden einerseits Entwicklungen dargestellt und andererseits der Versuch unternommen werden, mögliche Prognosen hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien, die im Secondhand-Sektor eine Rolle spielen, zu erstellen.

4.1 Prognosen zur Entwicklung der Profit- und Not-for-profit-Unternehmen in Europa

Die Heterogenität des Sektors erschwert eine generelle Prognose zu der wirtschaftlichen Entwicklung des Secondhand-Sektors in Europa. Insgesamt lässt sich eine leichte Tendenz hin zu einem zukünftigen Wachstum mit einer Konzentration des Sektors auf bestimmte Geschäftsfelder (vorsichtig) konstatieren. Dieses hängt vor allem mit der Bedeutung des Sektors in Bezug auf Umweltthemen (Nachhaltigkeit und Umweltverschmutzung) sowie im Hinblick auf soziale Aspekte (Integration von Arbeitslosen, Hilfe für Entwicklungsländer) zusammen. Und auch das zunehmende Bewusstsein für diese Aspekte in der Bevölkerung bzw. die Renaissance dieser Themen in der europäischen Gesellschaft spielt hierbei eine große Rolle. So hat die globale Umwelt einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Wirtschaft aller Länder und wird sich damit auch auf den Secondhand-Sektor auswirken. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung erklärte ein Vertreter des britischen Verbandes »Association of Charity Shops«, dass »es zukünftig ein wachsendes Bewusstsein für Umweltfragen in der Bevölkerung geben wird und diesbezüglich eine positive Wirkung zu erkennen ist. Nämlich das der Kauf von Secondhand-Waren und die Wiederverwendung im Allgemeinen zukünftig noch stärker in den Fokus rücken sollten, will unser Planet auf lange Sicht gesehen überleben.«

Weiterhin haben die Sektoranalysen der an dem Projekt beteiligten Partnerländer gezeigt, dass entsprechend der strukturellen Unterschiede im Secondhand-Sektor sowie der verschiedenen gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, auch unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich der Entwicklung des Sektors bestehen. Einen Einblick dahingehend, wie unterschiedlich die Meinungen zur zukünftigen Entwicklung des

Secondhand-Sektor sein können, sollen die von Bulgarien und Großbritannien dargestellten Entwicklungsprognosen geben. Diese zwei sehr gegensätzlichen Einschätzungen spiegeln deutlich wider, dass die Prognosen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Secondhand-Sektors sehr stark von dessen Präsenz und Struktur in dem jeweiligen Land abhängig ist. So erklärte Nikolay Staykov, ein bulgarischer Ökonom, im März 2005 in dem Magazin »Capital«, dass der Secondhand-Sektor einer der Sektoren mit schwindender Funktion sei. In seiner Arbeit mit dem Titel »10 wachsende und 10 rückläufige Geschäftszweige« definiert er den Secondhand-Import als rückläufig. Entsprechend seiner Meinung wird der Secondhand-Handel verschwinden und zwar wird sich dieses zuerst im Bereich der Bekleidung abzeichnen. Seiner Ansicht nach liegt der Grund für diese Entwicklung in dem Wegfall der Abgaben für chinesische Textilien Anfang 2005.

Auf der anderen Seite herrscht in Großbritannien die Meinung vor, dass aufgrund der Gestaltung einer dynamischen Umwelt durch die Gesellschaft und neue Technologien sich die Art des Secondhand-Marktes entwickeln konnte. Dan Nissanoff, Autor von »Futureshop« (Zukunftsgeschäft) erklärte, »die Gesellschaft bewegt sich von einer Vermögensbildenden Nation hin zu einer Versteigerungskultur. Es ist eine Philosophie, den vorübergehenden Besitz als wesentlich effizienteren Weg als den Besitz zu erkennen.« Dieses hat Auswirkungen sowohl auf das Handeln des Einzelnen, als auch auf das Handeln von Organisationen und auf die Faktoren, die darauf Einfluss nehmen. Viele Secondhand-Verkäufe werden von Einzelpersonen abgewickelt, die gemerkt haben, dass in ihrem Zuhause eine beträchtliche Menge Geld liegt und das dieses z.B. durch einen Garagenverkauf, durch ebay oder durch Anzeigen flüssig gemacht werden kann. So weist die Oxfam-Forschung darauf hin, dass »der globale Handel mit Secondhand-Bekleidung jährlich mehr als 1 Billionen US Dollarwert ist«. Es ist also zu erwarten, dass u. a. der Reichtum der Gesellschaft dazu führt, dass man sich aus dem Konsumgedanken heraus noch brauchbarer Güter entledigt, um sich Neues anzuschaffen. Außerdem kann man davon ausgehen, dass das Bewusstsein steigt, dass diese gebrachten Güter noch einen Wert haben und es daher Sinn macht diese zu verkaufen. Demnach wird es auch zukünftig weiterhin einen Markt für gebrauchte Güter geben.

Die hier dargestellten entgegen gesetzten Meinungen zur zukünftigen Entwicklung des Secondhand-Sektors machen deutlich, dass es derzeit schwierig ist, hinsichtlich des privatwirtschaftlichen Bereichs eine Zukunftsprognose zu erstellen. Derzeit laufen zwei Entwicklungen parallel zueinander ab. So scheint auf der einen Seite der Handel mit gebrauchten Gütern unattraktiver zu werden, da die Preise für viele Neuwaren aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung im Osten bzw. in Asien sowie dem wachsenden Markt an Discountern abnehmen. Auf der anderen Seite steigen jedoch das Umweltbewusstsein in der Gesellschaft und der Anteil derjenigen, die finanziell schlecht gestellt sind, was sich wiederum förderlich auf den Secondhand-Sektor auswirkt. Als einen weiteren Aspekt dafür, dass der Handel mit Secondhand-Waren auch zukünftig bestehen sowie noch zunehmen wird, ist in der politischen Diskussion zum Umweltschutz zu finden. Gibt es bis dato zwar nur im Hinblick auf den Elektro- und Elektronikschrott durch die EU-Richtlinie WEEE eine gesetzliche Grundlage zur Verwertung dessen, kann bei einer Zunahme der Abfallzahlen davon ausgegangen werden, dass weitere Richtlinien zu Verwertung anderer gebrauchter Güter langfristig folgen werden.

Im Vergleich zu den Profit-Unternehmen, deren zukünftige Entwicklung durchaus in unterschiedliche Richtungen gehen kann, sind hinsichtlich der Not-for-profit-Unternehmen schon jetzt bestimmte Entwicklungen festzustellen.

So haben Not-for-profit-Unternehmen unterschiedliche Zukunftsstrategien entwickelt. Sie bieten branchennahe Dienstleistungen an und gebrauchte Waren werden mit einer Garantie von bis zu einem Jahr verkauft. Außerdem haben sie Qualitätssysteme eingeführt und noch wichtiger, sie haben Dienstleistungsverträge mit den lokalen Behörden ausgehandelt und haben erreicht, dass sie in ihrer Rolle anerkannt und von Entscheidungsträgern unterstützt werden. Außerdem werden sie als offizielle Akteure in der Abfallwirtschaft anerkannt. Dies gibt ihnen die Möglichkeit zu einem Zugriff auf die Waren an deren Quelle und zur Sammlung von qualitativ hochwertigen unterschiedlichen Waren. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist die Beteiligung von Not-for-profit-Unternehmen an der Sammlung und Behandlung von elektronischen und elektrischen Altgeräten. Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass sich die Not-for-profit-Unternehmen auch zukünftig im Secondhand-Sektor bewegen werden. Zumal, da diese Unternehmen häufig auch unter sozialen Gesichtspunkten arbeiten und gebrauchte Waren an Bedürftige abgeben. Außerdem dienen diese Unternehmen für viele am Arbeitsmarkt Benachteiligte als eine Art Sprungbrett, um wieder in den ersten Arbeitsmarkt einzusteigen. Es sei an dieser Stelle aber nochmals darauf verwiesen, dass der Secondhand-Bereich in vielen Not-for-profit-Unternehmen oder in Wohlfahrtsorganisationen nur ein Geschäftsfeld neben zahlreichen anderen ausmacht. Dennoch konnte sich dieses gerade dort etablieren und ist auch zukünftig in diesen Unternehmen nicht mehr wegdenkbar.

4.2 Prognosen zur Entwicklung von Umsatzzahlen, Absatzmärkten und Kundenstrukturen

Statistisch ist die wirtschaftliche Situation der Secondhand-Branche in den meisten am Projekt beteiligten europäischen Ländern nur sehr lückenhaft erfasst. Insgesamt scheint einer der wichtigsten Aspekte hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Secondhand-Sektors in Europa die sich ändernde Einstellung der Verbraucher zur Umwelt und zu Secondhand als solches zu sein. Da immer mehr Menschen »umweltfreundlich« denken, sind Secondhand-Waren immer gefragter und bewährter. Eskelinen (13.4.2007) von der Kaufhauskette des finnischen Roten Kreuzes erklärt hierzu, dass die Menschen zufriedener sind, wenn sie der Umwelt durch das Spenden und den Kauf von Secondhand-Waren helfen und sie wissen, dass die Organisationen auch in Entwicklungsprojekte in ärmeren Ländern investieren. Darüber hinaus gibt es schon heute ein sogenanntes »Retro-Denken« (einen Hang zu altmodischen Dingen) und jegliche Art von »Tuning alter Autos und Möbel« ist zu einem Trend geworden. Insofern ist es interessant zu beobachten, ob diese Trends zu einer langfristigen Veränderung im Denken und Verhalten der Verbraucher führt. So gibt es z.B. in Finnland eigene Fangemeinden von Secondhand, – zumeist junge Leute –, die sich für Retro-Artikel begeistern und den Kauf von Secondhand-Produkten trendy finden. Ein entsprechender Trend zeichnet sich auch in anderen europäischen Ländern und hier insbesondere in Großstädten ab.

Aber es gibt auch noch einen anderen Grund dafür, dass sich der Secondhand-Sektor auch zukünftig positiv weiter entwickeln wird. Immer mehr Menschen können es sich nicht leisten, noble und teure Bekleidung oder Möbel zu kaufen. Zu dieser Art von potenziellen Kunden zählen z.B. Studenten, Saisonarbeiter, Einwanderer, Flüchtlinge oder andere benachteiligte Menschen. Weiterhin kann man beobachten, dass sich z.B. in Bulgarien, in den vergangenen Jahren (2002 bis 2006) eine Tendenz hin zu einer verbesserten Entwicklung des Secondhand-Marktes in kleinen Städten im Vergleich zu den großen Städten, Gemeinden und Dörfern abzeichnet. Dies ist auf die Höhe der Einkommen der Bevölkerung zurück zu führen. So verdienen die Menschen in den Großstädten mehr und es gibt große Einkaufszentren mit einem vielfältigen Warenangebot. Weiterhin stehen dort bequeme Zahlungssysteme bereit und die Geschäfte sind im Vergleich zu kleinen Geschäften in der Lage wettbewerbsfähigere Preise anzubieten. Diese Vorteile veranlassen einen Teil der Konsumenten neue Waren den Secondhand-Waren vorzuziehen. Hinsichtlich der anderen Partnerländer konnte ebenfalls festgestellt werden, dass dort, wo in den Städten große Einkaufszentren entstanden sind, wie z.B. in Deutschland in den zahlreichen Gewerbegebieten oder den Haupteinkaufsstraßen der Innenstädte, Secondhand-Geschäfte keine großen Chancen haben. Das Gros der Secondhand-Geschäfte in Europa wird meistens eher abseits der eigentlichen Einkaufszentren errichtet. Dennoch kann auf Grund der veränderten Kundenstrukturen davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Secondhand-Geschäfte auch in den Haupteinkaufszonen der Städte und hier insbesondere Secondhand-Fachgeschäfte, die auf bestimmte Waren (z.B. Designermode) spezialisiert sind, zunehmen wird.

In Bezug auf die Vertriebsstrukturen des Secondhand-Marktes herrscht in allen am Projekt beteiligten europäischen Ländern Einigkeit hinsichtlich der Prognosen. So wird dem Verkauf über das Internet auch in Zukunft eine hohe Bedeutung beigemessen. Es wird erwartet, dass der Verkaufsanteil im Internet in den kommenden Jahren weiter steigen wird. Vor allem hat die Internet-Plattform ebay zu einer veränderten Art und Weise des Secondhand-Handels beigetragen. So wurde die Zielgruppe auf eine internationale Ebene ausgedehnt. Durch den Internethandel wird es den Menschen leicht gemacht, Dinge los zu werden, die sie nicht mehr gebrauchen können. Außerdem werden sie ermuntert unternehmerischen Geist zu entwickeln und professionell Secondhand-Handel zu betreiben, ohne auf allzu viele Schwierigkeiten zu stoßen (und häufig ohne Steuern zahlen zu müssen). Hier ist es sinnvoll, einen Einzelhändler zu zitieren, der Besitzer eines Secondhand-Buchladens in Blaenavon (Großbritannien) ist. Er erklärt hierzu, dass »der Online-Verkauf entweder als eine Bedrohung für die Wirtschaft gesehen werden kann, indem der Einzelne privat Waren kaufen und verkaufen kann und sich widerrechtlich eine Geschäftsrolle aneignet oder als eine Möglichkeit für Unternehmen, ihre Gewinne mittels dieser neuen Technologien zu steigern.« Laut einer Untersuchung zum E-Marketing im Secondhand-Buchhandel, die von Anthony Davies und Annabel Lloyd-Jones von der Universität Cardiff im Juni 2006 veröffentlicht wurde, »hat das Wachstum des elektronischen Handels einen Einfluss auf die ländlich gelegenen, unabhängigen Buchhändler, die sich nicht länger auf die Loyalität ihrer Kunden (die extra zu ihnen gereist kamen) verlassen können. Diese wiederum hat einen nachfolgenden Effekt für die Nachhaltigkeit der Wirtschaft.«

Wie deutlich wurde, ist unstrittig, dass der Online-Handel auch zukünftig eine wichtige Vertriebsplattform im Secondhand-Sektor Europas darstellen wird. Fraglich bleibt allerdings, welche Strategien die unterschiedlichen Unternehmen diesbezüglich entwickeln werden und wie sie die Möglichkeit des Internetvertriebes zukünftig für sich nutzen werden.

4.3 Prognosen zu Geschäftsfeldern und Produkten

Hinsichtlich der bestehenden Geschäftsfelder und Produkte im Secondhand-Sektor sind zukünftig Veränderungen zu erwarten, was darauf zurück zu führen ist, dass der Secondhand-Sektor einerseits von gesellschaftlichen Veränderungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen und andererseits von wirtschaftlichen Einflüssen geprägt und abhängig ist. Entsprechende Veränderungen werden sich aufgrund der derzeitigen Heterogenität des Sektors sowie dessen unterschiedlicher Aufstellung in den einzelnen Partnerländern teilweise auch unterschiedlich gestalten. Dennoch gibt es Tendenzen, die länderübergreifend von Relevanz sind.

So werden vor allem hinsichtlich des Altkleidermarktes und des Secondhand-Möbelmarktes Veränderungen prognostiziert. Der Altkleidermarkt in ganz Europa hat in den letzten Jahren starke Konkurrenz von den sich immer weiter verbreitenden Billigketten bekommen. Somit sind vor allem Personen mit einem geringen oder gar keinem Einkommen nicht mehr darauf angewiesen, ausschließlich auf Secondhand-Bekleidung zurückzugreifen, um ihr monatliches Budget zu schonen. Vor allem in osteuropäischen Ländern ist ein entsprechendes Kaufverhalten in der Gesellschaft zu beobachten. Dieses ist aber auch auf einen sogenannten »Nachholbedarf« in der Gesellschaft zurück zu führen, der sich in der Historie sowie der politischen Vergangenheit dieser Länder begründet. In Ländern wie Bulgarien und Slowenien wird daher langfristig eine Zunahme des Secondhand-Handels mit Textilien und Bekleidung erwartet. Dieses hängt außerdem damit zusammen, dass der Secondhand-Handel dort noch relativ begrenzt ist. Hier gibt es zukünftig noch reichlich Potenzial, den Secondhand-Markt weiter auszubauen und den Handel mit gebrauchten Textilien und Bekleidung zu etablieren. Und auch in den westeuropäischen Ländern kann ein entsprechend zunehmendes Kaufverhalten beobachtet werden. Allerdings konnte in Westeuropa auch eine Gegenbewegung (wie in Kapitel 4.2 dargestellt) festgestellt werden. Insgesamt betrachtet kann davon ausgegangen werden, dass der Handel mit Secondhand-Textilien und Bekleidung auch weiterhin im privatwirtschaftlichen Bereich in Europa Bestand haben wird. Auf Grund des sich verändernden Umweltbewusstseins sowie der Einstellung der Gesellschaft zu Secondhand-Produkten (u. a. die Retro-Welle) kann mit einer leichten Zunahme an Secondhand-Geschäften im Textil- und Bekleidungsmarkt gerechnet werden. Es wird erwartet, dass vor allem die Zahl an spezialisierten Fachgeschäften (wie z.B. Brautmoden, Designerkleidung, Kinderbekleidung) steigen wird. Der Handel mit einfachen, standardmäßigen Textilien wird laut Expertenmeinung in den nächsten 10 bis 15 Jahren hingegen nicht mehr vorhanden sein. Gab es bis vor einigen Jahren z.B. kaum Secondhand-Geschäfte für Designerbekleidung, gibt es diese bereits jetzt schon in nahezu allen großen Metropolen in Europa. Ebenso verhält es sich mit gebrauchter Kinderbekleidung. Die Zunahme an spezialisierten Fachgeschäften ist allerdings sehr stark vom Bedarf an den dort angebotenen Waren abhängig. Vor allem

Waren, die im regulären Handel als Neuware für viele Käufer nicht erschwinglich sind, haben zukünftig gute Chancen, auf dem Secondhand-Markt vertrieben zu werden. Es ist also mit einer Schwerpunktverschiebung von Geschäften, die zahlreiche unterschiedliche Textilien anbieten, hin zu spezialisierten Secondhand-»Fach«-Geschäften zu rechnen.

Hinsichtlich des Handels mit gebrauchten Möbeln hat sich dieser Geschäftszweig in den letzten Jahren stark gewandelt. Gebrauchte Möbel aus Hinterlassenschaften scheinen großteils uninteressant für den Secondhand-Handel zu sein, da die so genannten Spanplattenmöbel nicht weiter verkaufbar sind. Außerdem gibt es derzeit in Europa eine Überkapazität an Möbelherstellern und Einrichtungshäusern, sodass der Markt Dumpingpreise hervor gebracht hat. Daher ist der Altmöbelmarkt für den Kauf »normaler« Möbel oftmals uninteressant geworden. Ein weiterer Grund für den Rückgang an Secondhand-Möbelgeschäften in der Privatwirtschaft ist in der Gesellschaft selbst zu finden. So kann tendenziell ein Trend beobachtet werden, demnach die Menschen heutzutage zu weniger Möbeln in den Wohnungen tendieren. Weiterhin tendieren teilweise vor allem junge Leute, die sich für gebrauchte Möbel entscheiden, zumeist zu Einzelstücken, die noch in einen Topzustand sind (häufig handelt es sich um Antiquitäten). Die Nachfrage nach sehr gut erhaltenen alten Möbeln bleibt zwar bestehen, der Kundenbedarf richtet sich allerdings eher auf Einzelstücke. Neben der Tendenz hin zu gebrauchten und exklusiven Einzelstücken gibt es aber auch wie bei den Textilien und der Bekleidung einzelne Fangemeinden, die Retro-Waren bevorzugen und gezielt ihre gesamte Einrichtung z.B. mit Möbeln vergangener Epochen ausstatten. Basierend auf dem Retro-Trend kann die Prognose aufgestellt werden, dass sich wie im Handel mit gebrauchten Textilien und Bekleidung auch im Altmöbelhandel zukünftig mehr spezialisierte Fachgeschäfte entwickeln werden. Beim generellen Handel mit herkömmlichen Möbeln ist allerdings mit einem Rückgang zu rechnen.

Während zukünftig hinsichtlich des Handels mit gebrauchten Textilien und Möbel weiterhin zu rechnen ist und dort möglicherweise der Trend hin zu mehr Spezialisierung geht, gibt es andere Produktgruppen, wie den Handel mit gebrauchten CDs und Tonträgern, der langsam aber sicher am Secondhand-Markt verschwinden wird. Langfristig gesehen werden sicherlich immer noch hier und da entsprechende Waren als zusätzliches Warenangebot in Secondhand-Geschäften, die nicht auf bestimmte Produktgruppen spezialisiert sind, angeboten werden. Dennoch wird der Vertrieb von CDs und Tonträgern insgesamt zurückgehen, da bereits jetzt schon ein Großteil z.B. des Musik- und Filmmarktes seine Geschäfte über das Internet abwickelt. Dort ist nahezu alles bei entsprechenden Anbietern kostengünstig oder komplett kostenfrei erhältlich (das bezieht sich u. a. auch auf PC-Spiele, Filme und andere digitalisierte Medien). Der Neuwarenhandel beklagt jetzt schon große Umsatzeinbrüche im Vergleich zu Zeiten, als das Internet noch nicht in nahezu allen Haushalten präsent war. Somit ist nachvollziehbar, dass der Secondhand-Handel mit entsprechenden digitalisierten Medien zukünftig auch an Bedeutung verliert.

Auch wenn der Secondhand-Markt durch Billigmöbel und -textilien auf dem Neuwarenmakrt starke Konkurrenz erfährt, haben sich bereits Nischen in anderen Bereichen ergeben. So hat die in den EU-Mitgliedsstaaten umgesetzte WEEE-Richtlinie mit der Verpflichtung zur kostenlosen Rücknahme von gebrauchten Elektronik- und Elektroge-

räten dazu geführt, dass sich im Secondhand-Sektor ein neues Geschäftsfeld etablieren konnte. Zwar gab es vor der rechtlichen Durchsetzung der WEEE-Richtlinie auch einen Secondhand-Handel mit gebrauchten Elektronik- und Elektrogeräten in den unterschiedlichen europäischen Ländern, dieser hat jedoch nach In-Kraft-Treten der Richtlinie zugenommen. Da die Elektroaltgeräte den derzeit am stärksten wachsenden Abfallstrom darstellen, ist davon auszugehen, dass der Handel mit diesen auch weiterhin im Secondhand-Sektor vertreten sein wird und möglicherweise noch zunimmt. Allerdings ist der Handel mit Elektroaltgeräten kein einfaches Geschäft, da er von vielen Regulierungen und gesetzlichen Vorgaben geprägt ist. Hinzu kommt, dass sich dieser Markt sehr rasch entwickelt und die Geräte schon nach ein paar Jahren als überaltert gelten. Außerdem findet man in der Elektrobranche dieselbe Marktsituation wie bei den Möbeln und der Bekleidung: Es gibt viele große Elektronikfachgeschäfte und Discounter, die die Preise der Neuwaren drücken. Da mit der Richtlinie WEEE hohe Wiederverwendungsquoten festgelegt wurden, die Industrie und der Elektrohandel naturgemäß aber nicht an einer hohen Wiederverwendungsquote interessiert sind, sollte die Secondhand-Branche die Chance nutzen, um eine hohe Wiederverwendungsquote (mind. 10 %) in der Legislatur rechtlich abzusichern. Somit kann eine Basis geschaffen werden, die sich förderlich auf den Handel mit gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten auswirkt. Auch in diesem Bereich kann davon ausgegangen werden, dass es zukünftig im privatwirtschaftlichen Bereich vor allem mehr spezialisierte Fachgeschäfte geben wird. Schon heute gibt es zahlreiche Geschäfte, die sich z.B. ausschließlich auf den Vertrieb mit Elektrogroßgeräten oder Computer und Computerzubehör oder Werkzeuge spezialisiert haben.

Neben den vier Hauptproduktgruppen wird es zukünftig weiterhin Secondhand-Geschäfte geben, die sich auf andere Warengruppen (wie z.B. Sportartikel) spezialisieren werden. Diese machen allerdings nur einen geringeren Anteil am Secondhand-Markt aus.

Ressourcenschonung und Abfallvermeidung, die Erhaltung von Kulturgütern, soziale Integration und die Verantwortung gegenüber Drittländern sind Bestrebungen in der Gesellschaft, die für den Secondhand-Sektor in Europa zukunftssträftig und -fähig sind. Aus Sicht der Abfallwirtschaft leistet der Secondhand-Sektor wichtige Beiträge, um die Produktnutzungsdauer zu verlängern. Dadurch wird der Rohstoffverbrauch geschont und die Abfallwirtschaft entlastet. Einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung von wertvollen Kulturgütern leisten Secondhand-Händler, indem sie wertvolle Gegenstände aussortieren und somit deren Beseitigung verhindern. Auch in Zukunft wird dem Altwarenhandel diese Bedeutung zukommen. In den Not-for-profit-Unternehmen wird vor allem das soziale Engagement zur Integration von Menschen ohne Beschäftigung sowie von Menschen mit Behinderungen bzw. Benachteiligungen als Hauptmotivation genannt. Im Bereich der Verantwortung gegenüber Drittländern ist beispielhaft der Handel mit Elektroaltgeräten zu nennen. Laut Brancheninsidern besteht gerade in den osteuropäischen Ländern im Elektro- u. Elektronikbereich ein Bedarf an entsprechenden Geräten. Aus einer sozialen und ökologischen Verantwortung heraus ist es daher wichtig, diesen Markt mit qualitativ hochwertigen Secondhand-Geräten (z.B. veraltete Geräte, die noch funktionieren oder reparierbar sind, vor allem Markengeräte) zu bedienen. Vor allem die Not-for-profit-Unternehmen bzw. größere Wohlfahrtsorganisationen, die im Vergleich zu Profit-Unter-

nehmen häufig in Netzwerken organisiert sind und bereits feste betriebliche Strukturen aufweisen, haben hier die Chance, vorbildhaft zu agieren und Standards zu entwickeln.

Abschließend ist noch hinsichtlich möglicher Entwicklungen bezogen auf die Produkte und Geschäftsfelder im Secondhand-Sektor festzuhalten, dass dieser, will er neben dem Neuwarenhandel bestehen, zukünftig sein Angebot um Dienstleistungen erweitern muss. Schon heute spielt, unabhängig von dem angebotenen Warensortiment bzw. der Unternehmensform auch im Secondhand-Sektor, eine gute Kundenberatung sowie ein erweitertes Angebot an Dienstleistungen (z.B. Auf- und Abbau von Möbeln, Transport und Auslieferung von Waren) eine bedeutende Rolle. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Aspekte wie Nachfrage- und Kundenorientierung, Qualitätsgewährleistung, Beratung usw. zukünftig immer mehr zunehmen werden.

4.4 Veränderungen der rechtliche Rahmenbedingungen

Besonders im stark regulierten Elektro- und Elektronikaltgerätemarkt wird es in Zukunft eine Weiterentwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften für die Europäische Union geben. Die Sammlungs- und Wiederverwertungsquoten werden eher steigen und die Vorschriften für die Entsorgung eher zunehmen bzw. strenger werden. Die Umsetzung in den europäischen Ländern wird stärker kontrolliert und gegebenenfalls sanktioniert werden. Auch ist langfristig aufgrund des zunehmenden Abfallvolumens in Europa mit weiteren Richtlinien zu rechnen, die möglicherweise ähnlich wie bei den Elektroaltgeräten die Verwertung anderer Produktarten regeln. Neben der rechtlichen Verankerung bestimmter Richtlinien und gesetzlicher Vorgaben auf EU-Ebene werden sich außerdem auch die einzelnen Mitgliedsstaaten auf nationaler Ebene zukünftig mit Problemen der Abfallbeseitigung und Wiederverwertung im Zuge der global immer stärker in den Fokus rückenden Diskussion um Umwelt- und Klimaschutz befassen.

Neben dem Umweltaspekt und den damit einhergehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die vor allem den Secondhand-Sektor tangieren, spielt im Hinblick auf die im Secondhand-Markt agierenden Not-for-profit-Unternehmen die Subventionierung eine bedeutende Rolle. Derzeit ist noch nicht abschätzbar, inwieweit die einzelnen Länder diese weiter aufrechterhalten werden. Man kann aber davon ausgehen, dass diese Unternehmen auch zukünftig eine bedeutende Rolle im Secondhand-Sektor einnehmen, da der soziale Aspekt hier einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensphilosophien darstellt. Dieses bezieht sich sowohl auf die Sammlung von gebrauchten Waren und die Versorgung von »armen« Menschen mit alltäglich notwendigen Waren, die als Spenden abgegeben werden, als auch auf die Möglichkeit, Menschen, die Schwierigkeiten haben, in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden sollen, eine Beschäftigung zu geben und deren Integration zu fördern.

4.5 Zukünftige innerbetriebliche Entwicklungstrends

Die Entwicklung in den europäischen Unternehmen geht hin zu einer immer größeren Professionalisierung in allen Bereichen. Angefangen vom Warensortiment über das Ge-

schäftskonzept und die Präsentation der Waren bis hin zur Standardisierung von Unternehmensabläufen sowie der strategischen Planung und Vernetzung.

Für das Angebot und den Verkauf von Waren ist es notwendig, dass sich Secondhand-Geschäfte modern präsentieren. Die Kunden erwarten ein Einkaufsgefühl, wie sie es aus anderen Geschäften gewohnt sind. Ansprechend gestaltete Geschäfte, die sich von dem in der Branche häufig anzutreffenden »Werkstattverkauf« bzw. »Flohmarktambiente« unterscheiden, finden oft eine höhere Akzeptanz bei den Kunden. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass das Warensortiment gut organisiert und zur Schau gestellt wird. In z.B. Österreich findet man im Secondhand-Sektor teilweise das »Shop im Shop«-Konzept. Das bedeutet, dass spezielle Bereiche mit gepflegten oder höherwertigen Produkten (Kleidung, Geschirr, Schmuck, Antiquitäten) innerhalb des Geschäftes speziell abgetrennt und sehr ansprechend angeboten werden. Die Sektoranalyse hat gezeigt, dass entsprechend durchdachte Geschäftskonzepte von den Kunden gut angenommen werden. Weiterhin wurde festgestellt, dass sich neben der ansprechenden Präsentation der Waren im Geschäft, ein guter Kundenservice und Marketing bzw. Werbestrategien als geschäftsfördernd erweisen.

Außerdem konnte sich in den letzten Jahren in Großbritannien eine weitere Innovation, die Entwicklung von »konvergierenden Branchen«, durchsetzen. Damit ist der Erweiterungsprozess hinsichtlich der Bandbreite an angebotenen Waren gemeint. So hat z.B. das Unternehmen Remploy, ein führender Anbieter von Arbeitsplätzen für Benachteiligte, sein Aufgabengebiet um Möbel, Gesundheitsprodukte, Haushalts- und Hygieneartikel sowie das Recycling und die Aufbereitung von elektronischen und elektrischen Geräten erweitert. Und auch in anderen Ländern, wie z.B. in Deutschland, wo es diverse Secondhand-Warenhäuser gibt, wird das Angebot in diesen stets erweitert. Allerdings hängt die Vielfalt des Warenangebotes generell von dem Angebot an gebrauchten Waren ab, die den Unternehmen gespendet bzw. zum Kauf angeboten werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein großes Warensortiment mehr Kunden und eine breitere Schicht an Kunden in die Geschäfte lockt und nicht nur diejenigen, deren Kaufinteresse auf bestimmte Produkte gelenkt ist, wie z.B. in spezialisierten Secondhand-Fachgeschäften. Die Ausweitung des Warensortiments bietet sich vor allem für größere Secondhand-Geschäfte, Warenhäuser sowie die Not-for-profit-Unternehmen an, da sich deren Kundentamm größtenteils aus Bedürftigen zusammensetzt und deren Warenbedarf nicht nur auf eine bestimmte Produktpalette ausgerichtet ist.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass grundsätzlich eine gut geplante Verwaltung und Organisation der Schlüssel für ein gut gehendes Secondhand-Unternehmen ist. Viele Not-for-profit-Organisationen und -unternehmen haben bereits erkannt, dass sie, um wettbewerbsfähig zu bleiben, eine eigene und gut funktionierende Verwaltung und Organisation aufbauen müssen. Im Vergleich dazu bedeutet die Standardisierung der Unternehmensabläufe, z. B. hinsichtlich der Warenbeschaffung, langfristig einen geringeren Aufwand. In den Rot Kreuz Warenhäusern, z.B. in Finnland, wurde in den letzten Jahren eine Menge Arbeit in die Professionalisierung investiert, in dem vor allem Anstrengungen hinsichtlich der strategischen Planung und Konzeption unternommen wurden. Folglich haben vor allem die Vorarbeiter der Warenhäuser eine große Verantwortung. Sie brauchen klare Vorstellungen, wie man gute Ergebnisse erreicht. Und auch die Beschäf-

tigten, die dort die Bekleidung sortieren, haben Tagesziele bezüglich der Sortierung, wodurch die Effektivität der Arbeit erhöht wird. Im Rahmen der täglichen Arbeit übernimmt außerdem ein Team die Verantwortung für bestimmte Arbeitsaufgaben. Somit kann jedes Teammitglied spüren, dass sein Engagement gebraucht wird und er sich gegenüber seiner Arbeit mehr verpflichtet fühlt (Kainulainen 29.3.2007). Und die Teamarbeit trägt dazu bei, dass noch mehr gute Geschäftsideen entwickelt werden können (Eskelinen 13.4.2007). Neben der Teamarbeit und der Identifizierung der Beschäftigten mit ihrer Arbeit (wie das finnische Beispiel deutlich gemacht hat) sollten die Arbeitsaufgaben in den Unternehmen so gestaltet werden, dass sie den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen, da somit die größtmögliche Effizienz erreicht wird.

Und zu guter Letzt ist zukünftig die Kooperation zwischen Secondhand-Unternehmen von großer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Netzwerke sowie nationale und internationale Kooperationen sind für alle Unternehmen und Organisationen wichtig. Die Unternehmen sollten zukünftig im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren ihre Stärken vereinen, um als glaubwürdigen Partner für den harten Wettbewerb gerüstet zu sein. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen können vor allem in kleineren Unternehmen Kosten gespart werden und neue Ideen für Geschäftsmodelle hervor gebracht werden. Die Bedeutung von nationalen Netzwerken wurde nicht nur von zahlreichen befragten Experten in Finnland betont, sondern auch global gesehen sind Verbände der Schlüssel zur Weiterentwicklung des Secondhand-Sektors.

4.6 Wandel der Arbeitsaufgaben

Die Arbeitsaufgaben im Secondhand-Sektor variieren sehr stark und sind abhängig von den unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Sektors. Im Allgemeinen gibt es einerseits einige Arbeitsaufgaben, die nicht viele professionelle Fähigkeiten erfordern und andererseits gibt es wiederum Arbeitsaufgaben, die nur Personen mit speziellem Know-how erledigen können. Alles in allem basieren die Arbeitsaufgaben im Secondhand-Sektor auf der reinen Arbeitskraft und nicht auf der Nutzung von Maschinen. Insgesamt müssen die Beschäftigten des Sektors mit gebrauchten Geräten und anderen Waren operieren, so dass sie vor allem hinsichtlich der Materialien oder der Elektrotechnik ein spezielles Know-how benötigen, um z.B. defekte Geräte oder Möbel reparieren zu können. So gibt es angefangen beim Sammeln der Waren, was mittels Haussammlungen oder über spezielle Sammelstellen erfolgt und die Auswahlphase der Waren über das Aufbereiten, Prüfen und Verkaufen bis hin zum Recycling von gebrauchten Waren in machen Fällen noch zahlreiche weitere Aufgaben, die es zu erfüllen gilt. Die jeweiligen Anforderungen bezüglich der erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse variieren je nach Aufgaben, die einer Person zu geordnet sind. So beschäftigen sich einige Mitarbeiter mit der Zerlegung von Elektro-/Elektronikgeräten oder Möbeln und andere mit der Montage. Andere wiederum arbeiten in der Instandhaltung, dem Verkauf, in der Buchhaltung, dem Transport oder der Reinigung. Außerdem gibt es für die Reparatur von Fernsehern, Computern und anderen elektronischen und elektrischen Geräten unterschiedliche Reparaturfachkräfte. Abschließend sind noch Arbeitsaufgaben im Bereich des Marketings, der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit zu nennen.

Das erforderliche und richtige Training wird für gewöhnlich von der jeweiligen Zuweisung der Beschäftigten zu bestimmten Arbeitsaufgaben abhängig gemacht. So müssen z.B. diejenigen, die für die Auswahl von Bekleidung zuständig sind, wissen, wie man Qualitätsunterschiede bestimmen kann. Außerdem müssen sie wissen, wie man die Maschinen zur Verpackung der Textilien für den Export bedient. Beschäftigte, die für die Aufbereitung von elektrischen Geräten zuständig sind, brauchen ein Basiswissen in Elektronik bzw. Elektrik. Meistens stehen sie unter der Aufsicht von erfahrenen Fachleuten und für die Bedienung unterschiedlicher Maschinen gibt es zusätzlich Handbücher. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund von Bedeutung, dass die Beschäftigten, die in der Demontage arbeiten öfter auch mit giftigen Substanzen in Berührung kommen, was eine ganz besondere Vorsicht erfordert. Im Bereich der Sammlung von Textilien, aber auch von anderen nicht elektronischen bzw. elektrischen Waren, bestehen die Hauptaufgaben in der Sortierung und dem Verkauf der entsprechend gesammelten Waren.

Wie die hier dargestellten Aufgaben deutlich machen, sind zu ihrer Bewältigung nicht sehr viele professionelle Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich, so dass sich die Schulung der Beschäftigten recht einfach gestaltet. Daher sind einige der Arbeitsaufgaben auch geeignet für benachteiligte bzw. behinderte sowie langzeitarbeitslose Menschen, die noch über keine Ausbildung verfügen. Dennoch gibt es aber auch viele anspruchsvolle Arbeitsaufgaben, für die zukünftig mehr unternehmerische Fähigkeiten und Fähigkeiten im Dienstleistungsbereich erforderlich sind und die in der Zukunft einen Großteil der Arbeitsaufgaben ausmachen werden.

Die Erwartungen der Arbeitgeber im Secondhand-Sektor hinsichtlich der benötigten Qualifikationen ihrer potentiellen Mitarbeiter geben einen Eindruck von möglichen zukünftigen Arbeitsaufgaben im Secondhand-Sektor. Folgende Liste gibt einen Überblick über die relevanten Fähigkeiten, die Beschäftigte im Secondhand-Sektor mitbringen müssen. Hier sind zu nennen:

- Nachhaltige Kommunikationsfähigkeiten für den Umgang mit der Öffentlichkeit/ den Kunden
- Nachhaltige Sozialkompetenzen
- Fähigkeiten im Verkauf, der Kundenberatung und dem Umgang mit den Kunden
- Kenntnisse in der Arbeitssicherheit
- Kenntnisse in der Bewertung von Waren
- Fachwissen / spezifisches Fachwissen (z.B. über Materialien)
- Grundlegende Erste-Hilfe-Kenntnisse
- IT-Kenntnisse
- Kenntnisse zu gesetzlichen Grundlagen
- Kenntnisse zu Handelsstandards

Obwohl nicht gänzlich klar ist, ob die oben aufgeführte Liste alle relevanten Anforderungen enthält, so kann man doch davon ausgehen, dass sie die von den Arbeitgebern am meisten geforderten Anforderungen an die Mitarbeiter umfasst. Neben den zahlreichen Beschäftigten in unterschiedlichen Arbeitsbereichen, müssen die Manager im

Secondhand-Sektor noch eine Reihe weiterer Qualifikationen und Kompetenzen haben. Hierzu zählen Kenntnisse in Bereichen, wie

- Management,
- Projektentwicklung,
- Forschung,
- Marketing.

5. Ausbildung sowie Trainings- und Qualifikationsstrukturen im Sektor

Wie die Sektoranalysen der an dem Projekt beteiligten Partnerländer gezeigt haben, gibt es im europäischen Secondhand-Sektor weder eine einheitliche Ausbildung noch ein einheitliches Qualifizierungssystem. Die Untersuchung hat deutlich gemacht, dass es allerdings in den einzelnen Partnerländern und abhängig von den jeweiligen Strukturen des nationalen Sektors unterschiedliche Qualifizierungsansätze gibt. Außerdem hat sich weiter gezeigt, dass es selbst auf nationaler Ebene keine einheitlichen Qualifizierungen gibt. Die Qualifizierungsansätze bzw. -modelle, die im Rahmen der Untersuchung identifiziert werden konnten, sind teilweise von den jeweiligen Betriebsstrukturen der Secondhand-Unternehmen abhängig und zumeist auf deren Bedürfnisse individuell zugeschnitten. Dennoch konnten in einigen Partnerländern auch Ansätze identifiziert werden, die überbetrieblich angesiedelt und allgemein im Secondhand-Sektor Beschäftigten zugänglich sind. Die Analyse des Secondhand-Sektors in Europa verdeutlicht, dass dieser mit seiner Vielschichtigkeit und seinen zahlreichen Beschäftigungsfeldern reichlich Potenzial bietet, um sinnvolle und notwendige Qualifizierungen zu entwickeln und zu etablieren. Vor dem Hintergrund, dass der Sektor zukünftig bestehen und weiter wachsen wird, kann zudem davon ausgegangen werden, dass der Bedarf nach mehr Professionalisierung, die u.a. auch mit einer guten Qualifizierung der Beschäftigten einhergeht, wächst.

So bieten die Unterteilung des Secondhand-Sektors in Not-for-profit-Unternehmen (bzw. Sozialunternehmen) und Profit-Unternehmen, die zahlreichen unterschiedlichen Betriebsformen und -strukturen und die große Bandbreite an Produkten zahlreiche unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern wie Warenbeschaffung, Warenaufbereitung, Logistik, Vertrieb, Verkauf, Marketing usw. und somit auch unterschiedliche Möglichkeiten an Qualifizierungen. Vor allem bietet sich die Entwicklung und Einführung von einheitlichen Qualifizierungen in den Bereichen an, in denen trotz der unterschiedlichen betrieblichen Strukturen gleiche Tätigkeitsfelder sowie Arbeitsprozesse identifiziert werden konnten. Das muss allerdings nicht ausschließen, dass dort, wo teilweise entscheidende und betriebsstrukturbedingte Unterschiede vorliegen, keine Qualifizierungen notwendig sind. Die Notwendigkeit einer Qualifizierung ergibt sich neben dem Wunsch nach mehr Professionalisierung auch aus dem gestiegenen Qualitätsanspruch sowohl von Seiten der Kunden, als auch von Seiten der Unternehmen. So hat die Sektoranalyse deutlich gemacht, dass vor allem größere Unternehmen bzw. Unternehmen, die in Netzwerken organisiert sind, und Unternehmen, die auf bestimmte Produktgruppen spezialisiert sind, großen Wert auf eine gute Qualität ihrer Waren legen. Um diese zu gewährleisten, findet man vor allem in solchen Unternehmen teilweise Qualitätsmanagementsysteme, die die Qualifizierung der Beschäftigten bzw. andere Formen von Qualifizierungsansätzen mit berücksichtigen.

Dass es bis dato noch keine einheitliche und vor allem europaweit offiziell anerkannte Qualifizierung oder eine Erstausbildung speziell für den Secondhand-Sektor gibt, ist aber nicht nur mit dessen heterogenen Aufstellung zu begründen. Vielfach weisen die verschiedenen Arbeitsbereiche im Secondhand-Sektor durchaus Berührungspunkte zu Fach-

bereichen auf, die üblicherweise in anderen Sektoren ausgebildet werden. Dennoch gibt es auch zahlreiche spezielle Anforderungen, die ausschließlich der Secondhand-Sektor mit sich bringt. Aufgrund der Zuordnung des Secondhand-Sektors zum Handel bestehen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen vor allem Schnittstellen zu kaufmännischen Berufen. Allerdings gibt es in entsprechenden Ausbildungsberufen keine Spezialisierung auf den Bereich Gebrauchtwagen. So beinhaltet z.B. in Deutschland der Rahmenlehrplan des Ausbildungsberufes Verkäufer bzw. Einzelhandelskaufmann keine branchenspezifischen Themen des Gebrauchtwagenhandels. Neben den reinen im Handel üblichen Arbeitsfeldern und Arbeitsprozessen umfasst der Secondhand-Sektor außerdem auch eine Vielzahl an Tätigkeiten, die in anderen Bereichen, wie z.B. dem Handwerk (hier ist z.B. die Warenaufbereitung zu nennen) oder dem Marketing angesiedelt sind. Auch der Transport sowie die Lagerlogistik stellen einen eigenständigen Bereich dar. Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder, die sich durchaus auch in anderen Branchen wieder finden, umfassen aber auch zahlreiche spezielle Anforderungen, die nur der Secondhand-Sektor aufweist. Allein schon aufgrund der Besonderheit, dass es sich eben nicht um den Handel mit Neuwaren, sondern mit gebrauchten Waren handelt, werden den Beschäftigten in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern verschiedene und spezielle Fachkompetenzen abverlangt. Und eben an diesem Punkt setzen die im Rahmen der Analyse identifizierten Qualifizierungsansätze sowie die zukünftig zu entwickelnden Qualifizierungskonzepte an.

In den folgenden Kapiteln soll ein Überblick über die bereits vorhandenen und identifizierten betriebsübergreifenden sowie betrieblichen Qualifizierungsansätze gegeben werden. Darüber hinaus sollen die damit einher gehenden Aspekte wie Bildungsniveau, mögliche Qualifizierungskonzepte und -strategien, Organisation und Inhalte von möglichen Qualifizierungen und Vernetzung von Betrieben mit Bildungseinrichtungen dargestellt werden. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass nur wenige Best-Practice-Ansätze von den am Projekt beteiligten Partnern in deren Ländern identifiziert werden konnten bzw. teilweise betriebsinterne Qualifizierungssysteme von entsprechenden Betrieben für eine näherer Untersuchung nicht zugänglich gemacht wurden. Dennoch tragen die eruierten Fakten dazu bei, das Gesamtbild der Struktur des Secondhand-Sektors zu komplettieren. Weiterhin bieten sie eine gute Grundlage für die zukünftige und notwendige Entwicklung von einheitlichen Qualifizierungen im Secondhand-Sektor in Europa, mit dem Ziel, die Professionalisierung weiter voran zu treiben und die Qualität zu verbessern.

5.1 *Bildungsniveaus der Beschäftigten des Secondhand-Sektors*

5.1.1 *Das Bildungsniveau Beschäftigter in Profit-Unternehmen*

Das Bildungsniveau der im Secondhand-Sektor Beschäftigten erweist sich entsprechend der Differenzierung zwischen Privatwirtschaft (Profit-Unternehmen) und Sozialwirtschaft (Not-for-profit-Unternehmen) und hier je nach Beschäftigungsebenen unterschiedlich. So konnten bei den Beschäftigten in Profit-Unternehmen alle Bildungsniveaus sowie zahlreiche unterschiedliche berufliche Werdegänge identifiziert werden. Es ist weder ein einheitliches Bild noch eine bestimmte Tendenz hin zu bestimmten Schulabschlüssen oder Berufsgruppen auszumachen. So gibt es in allen europäischen Ländern von Seiten der Gesetzgebung keine Vorgaben hinsichtlich der beruflichen Vorbildung für Personen,

die mit Gebrauchtwaren handeln wollen. Der Secondhand-Sektor steht jedem offen, unabhängig von der Qualifizierung oder des beruflichen Werdeganges. Es sind keine gesetzlich vorgeschriebenen Kenntnisse im kaufmännischen oder handwerklichen Bereich (oder einem anderen Fachbereichen) erforderlich, um im Secondhand-Sektor tätig zu sein.

Eine Ausnahme stellt allerdings der Handel mit gebrauchten Elektrogeräten dar. Um Gefahren durch defekte Geräte zu vermeiden und die Sicherheit im Umgang mit diesen sicher zu stellen, wurden z.B. in Deutschland die sogenannten VDE-Richtlinien aufgestellt, wonach neben zahlreichen weiteren Vorschriften, auch vorgeschrieben wird, wer elektrische Geräte prüfen darf und wie diese geprüft werden müssen. Um vor allem elektrotechnischen Laien den Zugang zu entsprechenden Tätigkeiten zu ermöglichen, können diese in einer Qualifizierung die »VDE-Prüfberechtigung« erwerben. Ohne diese ist ein Aufarbeiten bzw. Reparieren von gebrauchten Elektro- und Elektronikgeräten nicht zulässig ist. Entsprechend dem offenen Zugang zu dem Sektor sind im deutschen Secondhand-Sektor sowohl Beschäftigte mit keiner bzw. einer niedrigen Schulausbildung als auch Beschäftigte mit einer hohen Schulausbildung, abgeschlossener Berufsausbildung sowie Berufserfahrung auf unterschiedlichen Gebieten bis hin zu Akademikern zu finden. Allerdings ist eine leichte Tendenz dahingehend auszumachen, dass in Secondhand-Unternehmen mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten, die relativ gut strukturiert und organisiert sind und die ein eigenes Management haben, in der Leitungsebene vor allem höher gebildete Personen tätig. Teilweise haben Personen dieser Führungsebenen nicht nur eine höhere Schulbildung, sondern auch ein abgeschlossenes Studium. Die Festangestellten in entsprechend großen Unternehmen, die vornehmlich im Verkauf tätig sind, können teilweise eine kaufmännische Ausbildung nachweisen. Personen mit einer handwerklichen Ausbildung finden sich hingegen vornehmlich in den Bereichen, in denen ihre speziellen Fähigkeiten gefordert sind (z.B. Secondhand-Möbelhandel, Elektroaltgerätehandel). Neben der Beschäftigungsebene des Managements sowie den Festangestellten ist der deutsche Secondhand-Sektor aber auch von zahlreichen Teilzeitarbeitskräften geprägt. Deren Bildungsniveau ist nicht erfasst, so dass man davon ausgehen kann, dass hier sowohl un- und angelernte Beschäftigte mit und/oder ohne Schulabschluss als auch Akademiker tätig sind.

Ähnlich wie in Deutschland verhält es sich auch in Österreich. Hier ist der Altwarenhandel ein so genanntes »freies« Gewerbe, an dessen Ausübung keine Ausbildung und Berechtigung geknüpft ist. Laut Landesgremium Wien gibt es in diesem Bereich keine standardisierte Ausbildung und das Bildungsniveau der Altwarenhändler reicht von ehemaligen Entrümpelern ohne Ausbildung bis hin zu Akademikern, wie Absolventen der Wirtschaftsuniversität. So haben laut einer Statistik des Landesgremiums Wien für den Handel mit Altwaren im Jahr 2005 insgesamt 16 der registrierten Altwarenhändler einen akademischen Hintergrund und sieben eine Ingenieursausbildung. Eine Aussage über den beruflichen Hintergrund der übrigen Altwarenhändler konnte nicht getroffen werden. Insgesamt kann man aber davon ausgehen, dass auch in Österreich die Beschäftigten im Bereich der Profit-Unternehmen durch alle Bildungsniveaus vertreten sind.

In Finnland wiederum ist laut der dort durchgeführten Interviews mit Secondhand-Experten das Bildungsniveau in dem Sektor insgesamt nicht sehr hoch. Im Allgemeinen hat sich gezeigt, dass die Arbeitgeber im finnischen Secondhand-Sektor gerne Leute

beschäftigen, die eine kaufmännische oder technische Ausbildung haben (explizit im Hinblick auf die Reparatur von gebrauchten elektronischen und elektrischen Geräten). Das Gros der Beschäftigten, die in dem finnischen Secondhand-Sektor anfangen zu arbeiten, kommt jedoch aus unterschiedlichen Branchen und weist sehr unterschiedliche berufliche Hintergründe auf.

Und auch in Großbritannien findet man im Secondhand-Sektor eine Vielzahl an Beschäftigten mit unterschiedlichem Bildungsniveau. Vor allem in kleinen Unternehmen werden hier, wie auch in Deutschland und in Österreich, keine speziellen Qualifizierungen gefordert. Dieses wird damit begründet, dass in kleinen Profit-Unternehmen sehr häufig Teilzeitarbeitskräfte beschäftigt werden. Es ist nicht erforderlich, dass die dort Beschäftigten eine formale Ausbildung oder berufliche Qualifikationen nachweisen können. Auf der anderen Seite sind größere Organisationen mit festangestellten Beschäftigten wesentlich strukturierter in ihrem Denkansatz, was die Ausbildung und auch die Qualifikationen, die die Beschäftigten haben müssen, angeht. So halten sie vor allem nach Beschäftigten mit speziellen Qualifikationen Ausschau, die vor allem für ihre Arbeit relevant sind. So werden Personen mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau beschäftigt, vor allem aber dem Bedarf des Unternehmens entsprechend wie z.B. Diplom-Chemiker und Diplom-Ingenieure.

In Belgien findet man ebenfalls unterschiedliche Bildungsniveaus in den Profit-Unternehmen. Allerdings gibt es keine speziellen Anforderungen an die Beschäftigten. So werden die Beschäftigten rekrutiert, ohne großen Wert auf deren Ausbildungshintergrund zu legen. So beschäftigt z.B. ein mittelgroßes Profit-Unternehmen, das mit Büchern, Musik und Spielen handelt, häufig Personen mit Diplom in Geschichte, Psychologie oder Kunst ebenso wie Personen mit einem sehr niedrigen Bildungsniveau. Außerdem spielt es keine Rolle, ob die Kandidaten einen guten oder schlechten Lebenslauf haben. Alles in allem kommt es nur darauf an, dass die Beschäftigten eine gute Allgemeinbildung und einen gesunden Menschenverstand haben sowie in der Lage sind, schnell Verantwortung zu übernehmen und dass sie das Unternehmerische besser begreifen als die Gegenstände an sich. Auch auf der Managementebene findet man in Belgien Beschäftigte mit verschiedenen Erfahrungen. Für diese Gruppe erweist es sich als besonders schwierig, ein spezielles Profil zu definieren.

Neben den kleineren und mittelgroßen Profit-Unternehmen gibt es auch in den in Belgien sehr stark vertretenen Franchising-Unternehmen keine speziellen Anforderungen an die Geschäftsführer oder die Beschäftigten. Wie ein im Rahmen der Sektoranalyse untersuchtes Beispiel zeigt, ist der Geschäftsführer normalerweise jemand, der bereits Erfahrung im Bereich des Verkaufs und des Handels hat. Aufgrund der hohen Investitionen, die in solchen Franchising-Unternehmen getätigt werden, ist es notwendig, dass die Geschäftsführer häufig einen starken betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben sollten (vor allem, weil einige von ihnen tatsächlich sogar für zwei oder mehr Geschäfte verantwortlich sind). Auf der anderen Seite brauchen die Beschäftigten in den Geschäften kein spezielles Profil. Sie müssen lediglich kundenorientiert, teamfähig und gut erzogen sein sowie sich präsentieren können und in der Lage sein, zuzuhören und die Kunden zu unterstützen. Es wird kein besondere Bildungshintergrund verlangt. Die Beschäftigten müssen lediglich in der Lage sein, unterschiedliche Dinge zu lernen, wie z.B. die Auszeichnung der

Waren mit einem guten Preis, wie der Warenwert gesteigert werden kann, wann es an der Zeit ist, die Ware aus den Regalen zu nehmen, wie man spezielle Veranstaltungen organisiert, um Warenbestände loszuwerden, usw.

In Slowenien wiederum, wo der Secondhand-Sektor generell noch schwach ausgeprägt ist und vornehmlich von kleinen Profit-Unternehmen (mit bis zu maximal 3 Mitarbeitern) bestimmt wird, haben die Geschäftsinhaber und die Beschäftigten überwiegend eine Ausbildung entweder im kaufmännischen oder im handwerklichen Bereich. Die Sektoranalyse hat aber auch deutlich gemacht, dass die in dem Sektor Beschäftigten recht unterschiedliche berufliche Hintergründe haben. Ähnlich verhält es sich mit den Beschäftigten im Secondhand-Sektor in Bulgarien. Auch hier finden sich vor allem Beschäftigte mit entsprechend kaufmännischem oder handwerklichem Hintergrund, insofern diese eine Ausbildung haben. Generell wird von den untersuchten Secondhand-Unternehmen jedoch angemerkt, dass es sich als äußerst schwierig erweist, gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass das Bildungsniveau nicht extrem hoch ist.

Die Darstellung der unterschiedlichen Ergebnisse der Partnerländer zeigt deutlich, dass das Bildungsniveau der Beschäftigten sowohl niedrig als auch sehr hoch sein kann. Es kann teilweise ein Zusammenhang zwischen dem Aufgabenbereich bzw. dem Geschäftsfeld und dem Bildungsniveau festgestellt werden. So findet man in der Managementebene eher Beschäftigte mit einem höheren Bildungsniveau als z.B. auf der Verkaufsebene. Da der Secondhand-Sektor jedermann in Europa offen steht und es keine Beschränkungen oder Auflagen für den Handel mit gebrauchten Waren gibt (mit Ausnahme von Elektroaltgeräten), ist es nachvollziehbar, dass sämtliche Bildungsschichten bei den Beschäftigten des Sektors anzutreffen sind. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. So sind viele Secondhand-Unternehmen aus der Sammelleidenschaft einzelner Personen entstanden, die ursprünglich anderen Berufen nachgegangen sind. Teilweise wurden sie aber auch von Personen gegründet, die aufgrund von Arbeitslosigkeit in der Gründung eines Secondhand-Unternehmens eine gute wirtschaftliche Chance für eine eigene Existenz gesehen haben. Abschließend sei noch darauf verwiesen, dass der Handel mit gebrauchten Elektrogeräten in ganz Europa mit Auflagen versehen ist. So kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur in Deutschland der Umgang mit diesen eine besondere Qualifizierung erfordert.

5.1.2 Das Bildungsniveau Beschäftigter in Not-for-profit-Unternehmen

Im Vergleich zum privatwirtschaftlich geführten Secondhand-Handel, gibt es in den am Projekt beteiligten Partnerländern, in denen Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitative Organisationen eine größere Rolle spielen (wie in Deutschland, Belgien, Finnland, Österreich und Großbritannien), ein relativ eindeutiges Bild bezogen auf das Bildungsniveau der dort Beschäftigten. Da der Secondhand-Handel nur eines von zahlreichen anderen Beschäftigungsfeldern in den Not-for-profit-Unternehmen darstellt und ihr Fokus vor allem auf der Beschäftigung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen liegt, findet man in diesen Unternehmen teilweise klare Hierarchien, in denen entsprechend unterschiedliche Bildungsniveaus vertreten sind. So ist z.B. in Deutschland

die Führungs- bzw. Managementebene vornehmlich von Akademikern besetzt ist, während man auf der Ebene der Anleiter sowohl Beschäftigte, die einen akademischen Werdegang nachzuweisen haben (besonders aus dem sozialpädagogischen Bereich), als auch Beschäftigte, die eine kaufmännische, handwerkliche oder gewerblich-technische Ausbildung absolviert haben, vorfindet. Der Grad des Bildungsniveaus auf der Anleiter-Ebene steht teilweise in Bezug zum Einsatzgebiet bzw. den Aufgaben innerhalb des Betriebes.

Bezogen auf die Ebene der zeitlich befristet angestellten Beschäftigten, die in ihrer Tätigkeit vorrangig eine Arbeitsgelegenheit sehen, ist eine eindeutige Tendenz hin zu gering Qualifizierten auszumachen. Neben Menschen mit psychischen und/oder physischen Behinderungen sind dort vornehmlich arbeitsmarktbenachteiligte Personen tätig. Die Ursache für deren Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt liegt häufig in einem niedrigen Bildungsniveau begründet. Viele der Beschäftigten verfügen über keine oder nur eine niedrige Schulausbildung (Förderschul- zw. Hauptschulabschluss) und haben keinen Ausbildungsabschluss. Häufig haben sie im Laufe ihres beruflichen Werdeganges ausschließlich un- und angelernte Tätigkeiten oder Hilfstätigkeiten unterschiedlicher Art ausgeübt. Neben den Beschäftigten, die auf Grund eines niedrigen Bildungsniveaus in die Arbeitslosigkeit geraten sind, gibt es teilweise auch Langzeitarbeitslose, die eine Ausbildung nachweisen können. Diesen Personen mangelt es nicht an beruflichen Fachkompetenzen, sondern häufig an Sozialkompetenzen. Eine weitere Personengruppe, die in den Not-for-profit-Unternehmen in Deutschland teilweise befristet beschäftigt ist, sind Migranten. Hier ist das Bildungsniveau entsprechend ihrer Herkunft und der jeweiligen Bildungssysteme ihrer Herkunftsländer unterschiedlich hoch. Die Problematik hinsichtlich der Qualifizierung liegt hier teilweise nicht in deren Bildungsniveau, sondern in der Transferierbarkeit ihres Know-hows und dessen Anwendbarkeit aufgrund von sprachlichen Barrieren. Die Analyse des Secondhand-Sektors in Deutschland hat weiterhin hervorgebracht, dass es hinsichtlich des Bildungsniveaus der zeitlich befristet Beschäftigten regionale Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Not-for-profit-Unternehmen gibt. So können die Beschäftigten in ostdeutschen Not-for-profit-Unternehmen vornehmlich eine Ausbildung nachweisen, was auf die Ausbildungssicherung in der ehemaligen DDR zurückzuführen ist. In Westdeutschland hingegen überwiegt der Anteil der niedrig bis gar nicht Qualifizierten. Außerdem stammt der Anteil an beschäftigten Migranten in Ostdeutschland vornehmlich aus Osteuropa. Diese Personengruppe weist häufig ein recht hohes Bildungsniveau auf. In Westdeutschland hingegen werden zahlreiche unterschiedliche Nationalitäten beschäftigt, so dass diese Personen betreffend unterschiedliche Bildungsniveaus auszumachen sind.

In Österreich verhält es sich nahezu ähnlich wie in Deutschland. Auch hier liegt der Hauptfokus der Not-for-profit-Unternehmen auf der sozialen Ausbildung und Integration von am Arbeitsmarkt Benachteiligten. Diese, gemäß der neueren Richtlinien des Arbeitsmarktservices (AMS) sogenannten Transitarbeitskräfte (z.B. zählen zu diesen Behinderte, Jugendliche und Langzeitarbeitslose), die maximal ein halbes Jahr in den Unternehmen beschäftigt werden, können größtenteils keine Qualifikationen bzw. teilweise sogar keinen Schulabschluss vorweisen. Ihr Bildungsniveau ist insgesamt sehr niedrig. Neben den Transitarbeitskräften finden sich in den Not-for-profit-Unternehmen aber auch festange-

stellte Beschäftigte. Diese bekleiden zumeist Positionen in der Geschäftsleitung bzw. dem Management und/oder haben Anleiterfunktionen. Weiterhin gibt es in jedem Betrieb zumindest einen Sozialarbeiter. Entsprechend ihrer unterschiedlichen Aufgaben bzw. Einsatzgebiete innerhalb des Unternehmens weisen diese Beschäftigten eine abgeschlossene kaufmännische, handwerkliche oder gewerblich-technische Ausbildung bzw. ein Studium auf.

Weitere Beispiele, die das relativ einheitliche Bildungsprofil in Not-for-profit-Unternehmen in Europa unterstreichen, finden sich auch in Finnland und in Belgien. So spiegelt eines der in Finnland durchgeführten Interviews mit einem Not-for-profit-Unternehmen nicht nur deren Beschäftigungsstruktur wider, sondern auch das Bildungsniveau der dort Beschäftigten. So sind die Beschäftigten, die durch die Arbeitsverwaltung in Kooperation mit einem Sozialarbeiter rekrutiert werden, fast immer Langzeitarbeitslose. Neben diesen findet man aber auch viele Einwanderer unter den Beschäftigten, die kein Finnisch sprechen. Weiterhin haben die Beschäftigten teilweise auch psychische Probleme oder keine Ausbildung, so dass es für sie schwierig ist einen Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt zu finden. Da die Anforderungen an die Arbeit in den Not-for-profit-Unternehmen generell keine berufliche Ausbildung oder umfangreiche Arbeitserfahrungen erfordert, haben die rekrutierten Arbeitskräfte häufig ein niedriges Bildungsniveau. Das Wichtigste bei einer Einstellung ist, dass die Beschäftigten motiviert sind und den Wunsch haben zu arbeiten. Neben diesen, maximal für ein Jahr, Beschäftigten gibt es in finnischen Not-for-profit-Unternehmen zahlreiche weitere Beschäftigungsfelder, die durch festangestellte Beschäftigte besetzt sind. Darunter fallen die Manager der Unternehmen (oder Organisationen), ein paar Projektentwickler in der Verwaltung, zuständige Personen für das Marketing, die Qualitätskontrolle, das Personalwesen, usw. sowie unterschiedliche Arten von Ausbildern (jeweils abhängig von dem Arbeitsbereich). Darüber hinaus gibt es einen Vorarbeiter, der für alle Aktivitäten in der Werkstatt verantwortlich ist. All diese aufgezählten Personen haben professionelle Fähigkeiten und sie sind in der Lage die eigentliche Arbeit zu leiten, genauso wie sie die Verantwortung für das Geschäftliche mit tragen. Sie haben alle entweder eine Ausbildung oder sie haben studiert (z.B. Management).

Und auch in Belgien bieten die Not-for-profit-Unternehmen und -Netzwerke benachteiligten Personengruppen eine zeitlich befristete Beschäftigung (sie machen den größten Anteil an Beschäftigten in den Not-for-profit-Unternehmen und -Netzwerken aus). Von den temporär Beschäftigten werden keinerlei Kompetenzen gefordert, da ihnen zahlreiche Schulungen im Rahmen der Arbeit angeboten werden. Somit ist es nicht erforderlich, dass sie bereits eine Ausbildung haben oder hochqualifiziert sind. Die Anleiter wiederum überwachen und unterstützen täglich individuell jeden einzelnen Mitarbeiter. Diese Personen wiederum (z.B. Anleiter im Geschäft) bedürfen unterschiedlicher Qualifikationen. Sie müssen imstande sein, den gesamten Prozess vom Sammeln über die Auswahl bis hin zum Verkauf zu verstehen. Zwar ist es nicht unbedingt erforderlich, dass sie einen bestimmten Bildungshintergrund haben; dennoch sollten sie auf allen Ebenen des Unternehmens Erfahrungen in Führungspositionen aufgebaut haben. Generell haben die Anleiter die Möglichkeit, bis zum Manager eines Geschäftes aufzusteigen. Weiterhin gibt es noch die Beschäftigten in der Verwaltung und dem Management (die den geringeren

Anteil an den insgesamt Beschäftigten ausmachen). Sie haben sehr oft eine höhere Ausbildung, da ihre Arbeitsaufgaben und -felder in den Schlüsselpositionen des Unternehmens liegen. Sie sind schlussendlich dafür verantwortlich, dass die Geschäftsprozesse reibungslos laufen.

Abschließend gilt es noch das Bildungsniveau in Großbritannien darzustellen, wo der Anteil an Not-for-profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor relativ groß ist. Hier konnte eine leicht abweichende Beschäftigungsstruktur und somit auch ein anderes Bildungsprofil der Beschäftigten im Vergleich zu den anderen Partnerländern identifiziert werden. So haben die Befragungen im Rahmen der Sektoranalyse in Not-for-profit-Unternehmen deutlich gemacht, dass in diesen Unternehmen normalerweise nur wenige Festangestellte im Vergleich zu einer sehr großen Anzahl an ehrenamtlichen unbezahlten Freiwilligen beschäftigt ist. Der Status der Freiwilligen ist, dass sie im Allgemeinen Personen der Altersgruppe 60+ angehören, was wiederum Konsequenzen für die Bildungs- und Ausbildungsangebote nach sich zieht. Die Organisationen beschäftigen aber auch jüngere Freiwillige wie junge Mütter und teilweise Jugendliche als Praktikanten. Generell brauchen die Freiwilligen keine spezielle Ausbildung, so dass das Bildungsniveau auch nicht sehr hoch sein muss. Die wichtigsten Fähigkeiten, die sie brauchen, sind praktischer Natur, im Bereich des Kundenservice sowie Sozialkompetenzen. Andererseits gibt es die Vollzeitbeschäftigten, die größtenteils z.B. Kenntnisse bzw. Fähigkeiten im Verkauf haben. Aber auch ihr Bildungsniveau muss nicht höher sein, als das der Freiwilligen. Weiterhin gibt es in einigen Unternehmen eine Art Entwicklungsverantwortlichen, der für die Verwaltung und organisatorische Aufgaben zuständig ist. Entsprechende Beschäftigte, die befragt wurden, studieren derzeit Betriebswirtschaftslehre. Und zuletzt gibt es noch die Manager mit einem breiten Spektrum an Qualifikationen. Oftmals haben sie einen Master-Studiengang absolviert.

Wie die einzelnen Darstellungen der Partnerländer zeigen, gibt es im Not-for-profit-Bereich des Secondhand-Sektors ein ziemlich einheitliches Bild hinsichtlich der Bildungsprofile der Beschäftigten in Europa. Da der Fokus dieser Unternehmen auf der sozialen Ausbildung und Integration von zeitlich befristeten Arbeitskräften liegt, die während ihrer Beschäftigungszeit größtenteils zu einfachen Hilfskräften weitergebildet werden, spielt die fachliche Kompetenz zunächst eine untergeordnete Rolle. In allen Ländern weist das Gros der in den Unternehmen zeitlich befristet Beschäftigten ein relativ niedriges Bildungsniveau auf. Im Vergleich zu den befristet Beschäftigten haben die festangestellten Beschäftigten entsprechend ihren Aufgaben und Beschäftigungsfeldern zumeist ein höheres Bildungsniveau. Anleiter und Vorarbeiter können vornehmlich abgeschlossene Ausbildungen nachweisen. Das höchste Bildungsniveau findet man in der Geschäftsführer- und Management-Ebene sowie im Bereich der sozialpädagogischen Betreuung der zeitlich befristet Beschäftigten. Die hier tätigen Personen haben vielfach einen Studienabschluss oder zumindest eine höhere Berufsausbildung.

5.2 Allgemeine Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte in Europa

5.2.1 Kriterien für Qualifizierungsansätze im Secondhand-Sektor

Während es in einigen europäischen Ländern offenbar kaum Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsansätze für den Secondhand-Sektor gibt (z.B. in Slowenien), gibt es in anderen Ländern eine Vielzahl von unterschiedlichen Strategien, die oft eng mit dem jeweiligen Unternehmen verknüpft sind (siehe Kapitel 5.3). Ob und wenn welche Qualifizierungsansätze in den unterschiedlichen Secondhand-Unternehmen umgesetzt werden, hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Kriterien ab. Es scheint diesbezüglich sinnvoll, zwischen den Profit- und Not-for-profit-Unternehmen zu differenzieren, da diese grundlegend andere Geschäftsziele verfolgen. Während die Profit-Unternehmen darauf abzielen, Umsätze zu schreiben und Gewinne zu erzielen, steht bei den Not-for-profit-Unternehmen der soziale Aspekt im Fokus der Geschäftsphilosophie. Entsprechend der spezifischen Ausrichtung, aber auch der unterschiedlichen Geschäftsphilosophien, spielen die unterschiedlichen Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten sowie ein möglicher vorhandener Qualifizierungsbedarf eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, ob und wie ein Unternehmen seine Beschäftigten qualifiziert. Dies hat außerdem zur Folge, dass ansatzweise vorhandene Qualifizierungsansätze individuell auf die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensarten ausgerichtet sind. So werden Qualifizierungen vornehmlich bedarfsorientiert und betriebspezifisch durchgeführt. Ein weiteres Kriterium, das die Entscheidung für einen bestimmten Qualifizierungsansatz im Unternehmen beeinflussen kann, sind die Qualifizierungsmöglichkeiten als solche. Die Unternehmen unterliegen nach Feststellung eines möglichen Qualifizierungsbedarfs generell der Überlegung, wer Weiterbildung mit welchem Ziel in die Wege leiten soll, wer diese durchführen kann und zu was die einzelnen Qualifizierungen an Inhalten vermittelt werden sollen (also welche Art der Qualifizierung sinnvoll ist). Weiterhin sind die Qualifizierungsansätze sehr stark von dem qualifizierenden Personal und dessen betrieblichen Aufgaben abhängig.

Aufgrund der zahlreichen Anforderungen an die Beschäftigten in den Profit-Unternehmen, die aus der Vielzahl an Unternehmensformen sowie der zahlreichen unterschiedlichen Warenspezialisierungen resultieren, gibt es hier, insofern vorhanden, recht unterschiedliche Qualifizierungsansätze. Aber auch vor dem Hintergrund, dass der Quereinstieg in den Secondhand-Sektor allen Personen (unabhängig von ihren beruflichen Vorkenntnissen) offen steht und dementsprechend jedes Bildungsniveau im Sektor zu finden ist, gestalten sich die Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen recht individuell. Das wiederum hat auch zur Folge, dass unterschiedliche Qualifizierungsansätze vorhanden sind. Gespräche mit Sektorexperten, aber auch mit Bildungsträgern haben deutlich gemacht, dass es in den meisten am Projekt beteiligten Ländern so gut wie keine speziellen und vor allem betriebsexternen Schulungen für Profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor gibt (mit wenigen Ausnahmen in Belgien, Deutschland und Österreich, auf die in Kapitel 5.2.2 näher eingegangen wird).

Im Vergleich zu den Profit-Unternehmen (mit Ausnahme größerer Unternehmen wie z.B. in Belgien die Franchising-Unternehmen), gibt es hinsichtlich der Not-for-profit-Unter-

nehmen neben den bereits oben dargestellten Kriterien weitere Aspekte, die bei der Entscheidung für eine bestimmte Qualifizierungsstrategie eine Rolle spielen. So bestimmen die vielfach in diesen Unternehmen vorhandenen Hierarchien die Art bzw. die Inhalte möglicher Qualifizierungen. Entsprechend der betrieblichen Aufgaben sowie der Position im Unternehmen werden unterschiedliche Anforderungen an die dort Beschäftigten gestellt. Daraus resultiert jeweils ein komplett unterschiedlicher Qualifizierungsbedarf, den es durch geeignete Qualifizierungsansätze zu decken gilt. Weiterhin hat sich gezeigt, dass sich die unterste Ebene der Beschäftigten (die temporär Beschäftigten) in den Unternehmen unterschiedlich gestaltet. Zum einen ist die Entscheidung für eine bestimmte Qualifizierungsstrategie von dem Bildungsniveau, den vorhandenen Kompetenzen und dem sozialen Hintergrund der jeweiligen Beschäftigten abhängig und zum anderen von deren Verweildauer im Betrieb bzw. der Subventionierung ihrer Arbeitsplätze.

Insgesamt betrachtet kann man feststellen, dass die Art der Qualifizierung sowohl strukturell und organisatorisch als auch inhaltlich von einer Vielzahl unterschiedlicher betriebinterner Kriterien sowie äußerer Einflüsse abhängig ist. Aus diesem Grund gibt es bis dato sowohl bei Profit-Unternehmen als auch bei Not-for-profit-Unternehmen keine einheitlichen Qualifizierungsstrukturen. Aber auch fehlende gesetzliche bzw. rechtliche Rahmenbedingungen oder fehlende Qualitätsstandards haben dazu beigetragen, dass es kaum und vor allem keine einheitlichen Qualifizierungsansätze gibt.

5.2.2 Betriebsübergreifende, neue Qualifizierungsansätze im europäischen Secondhand-Sektor

Wie bereits in Kapitel 5.2.1 detailliert dargestellt, gibt es derzeit im europäischen Secondhand-Sektor weder einheitliche sektorspezifischen Qualifizierungen, geschweige denn eine berufliche Ausbildung oder ein anerkanntes Berufsbild. Dennoch konnten im Rahmen der nationalen Sektoranalysen in einigen wenigen Partnerländern (wie Deutschland, Österreich und Belgien) betriebsübergreifende Qualifizierungsansätze identifiziert werden, die nicht allein auf die Spezifika eines einzelnen Unternehmens und dessen Bedarfe ausgerichtet sind. Entsprechend identifizierte Ansätze wurden entweder im Rahmen von Projekten entwickelt und erprobt oder resultieren teilweise aus dem Bedarf mehrerer Unternehmen, die in einem Netzwerk zusammen agieren. Bei den im Folgenden dargestellten Ansätzen an Qualifizierungsstrategien bzw. -konzepten handelt es sich um Qualifizierungen, die nicht nur auf ein Unternehmen ausgerichtet sind, sondern die betriebsübergreifend angeboten werden. Somit können die Erfahrungen, die bei der Entwicklung und Erprobung entsprechender Qualifizierungskonzepte gemacht wurden, in das Projekt »QualiProSecondHand« transferiert werden. Außerdem geben sie mögliche Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung hin zu einer europaweit einheitlichen Qualifizierung im Secondhand-Sektor.

So wurde in Deutschland im Rahmen des EQUAL-Programms in der Entwicklungspartnerschaft »Second Chance« durch das Teilprojekt »Second Chance Brücke« ein Qualifizierungskonzept für den Gebrauchtwarenmarkt und hier insbesondere für Profit-Unternehmen entwickelt und erprobt. In enger Zusammenarbeit mit Secondhand vernetzt e.V. (ein Verein zur Förderung des Gebrauchtwarenhandels) wurde in dem Bundesland Nord-

rhein-Westfalen der Versuch unternommen, eine modulare Qualifizierung »Verkaufshelfer/innenausbildung in der Secondhand-Branche« zu entwickeln, durchzuführen und zu etablieren. Die dort entwickelte sektorspezifische Qualifizierung richtete sich an die Zielgruppe des EQUAL-Programms, sowohl an Langzeitarbeitslose, als auch andere Arbeitsmarktbenachteiligte. Die entwickelte Schulung umfassten sieben Module mit einem Gesamtumfang von 96 Stunden. Im Rahmen der Schulungen wurde einerseits branchenspezifisches Fachwissen sowie andererseits Methoden zur beruflichen Alltagsreflexion vermittelt. Im Einzelnen gestalten sich die Inhalte der Module wie folgt:

- Modul »Bewerbertraining« (Umfang: Acht Unterrichtsstunden), in dessen Rahmen die eigene Situation analysiert sowie ein Profil der persönlichen Fähigkeiten und Defizite erstellt werden soll. Bei Bedarf wird ein Beratungsangebot vorgestellt. Weiterhin werden in dem Modul die Anforderungen des Arbeitsbereichs Verkauf erläutert.
- Modul »Persönlicher Auftritt« (Umfang: 16 U-Std.) mit den inhaltlichen Schwerpunkten Rhetorik, Kleidung, Kommunikation und Umgang mit Konflikten.
- Modul »Praxis im Verkauf/Warenkunde I« (Umfang: 20 U-Std.) mit den inhaltlichen Schwerpunkten Verkaufstraining sowie Warenkunde für Textilien und Bekleidung.
- Modul »Warenkunde II« (Umfang: Acht U-Std.) mit inhaltlichen Schwerpunkten Möbel, Holz und Hausrat, Bücher sowie Flohmarktartikel.
- Modul »Telefontraining/Büroorganisation« (Umfang: Acht U-Std.), in dessen Rahmen richtiges Telefonieren und der Umgang mit Kunden, aber auch Arbeitsabläufe im Einkauf und im Vertrieb behandelt werden.
- Modul »EDV« (Umfang: 28 Std.) in dessen Mittelpunkt Informations- und Kommunikationstechnologien stehen. Zertifiziert nach der Prüfung für ECDL.
- Modul »Bewerbungstraining II« (Umfang: Acht U-Std.) in dessen Fokus die Auswertung der Qualifizierung steht. Außerdem umfasst das Modul Themen wie Berufsfelder im Bereich Verkauf, weitergehende Qualifizierungsempfehlungen sowie den Ablauf von Bewerbungsgesprächen.

Eine erfolgreiche Teilnahme an allen Modulen wurde durch ein entsprechendes Zertifikat bestätigt. Allerdings sei an dieser Stelle auch darauf verwiesen, dass die hier dargestellte Qualifizierung lediglich im Projektrahmen erfolgreich erprobt wurde. Es konnte keine Anerkennung im Rahmen des Berufsbildungsgesetzes erreicht werden. Daher kann die hier entwickelte Qualifizierung lediglich als Fortbildung mit Fokus auf den Secondhand-Sektor gesehen werden.

Neben der Entwicklung und erfolgreichen Erprobung der o.g. Qualifizierung wurde im Rahmen des gleichen EQUAL-Projektes in Deutschland ein erster Versuch unternommen, das Curriculum des Berufsbildes »Einzelhandelskauffrau/-mann« inhaltlich an die Bedürfnisse der Gebrauchtgüterbranche anzupassen. Neben der Entwicklung von Ersatz- und Ergänzungsmodulen mit gezielt auf die Gebrauchtgüterbranche ausgerichteten Lehrinhalten für die Berufsschule, sieht das Konzept auf betrieblicher Ebene Themen wie Warenkunde und -aufbereitung vor. Angedachte Ergänzungen im Rahmenlehrplan waren Bereiche, wie:

- Warenverkaufskunde: Sekundärtugenden und Verkaufstraining
- Warenbeschaffung: Beschaffungsmanagement
- Lagerhaltung: Lager und Logistik

- Warenabsatz: Strategische Planung und Marketing
- Steuern und Versicherungen: Steuer- und Handelsrecht
- Unternehmung im Einzelhandel: Organisation und Führung
- Datenverarbeitung: Büroorganisation und EDV

Die betrieblichen Lerninhalte sollten zunächst auf die Produktgruppen Hausrat und Möbel, Textil und Bekleidung sowie Spielwaren beschränkt werden. Der Fokus sollte diesbezüglich schwerpunktmäßig auf Themen wie Beratung und Verkauf, Warensortiment, Warenlagerung sowie Arbeitsschutz/-sicherheit, Umweltschutz und rationelle Energieverwendung liegen. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung des Projektes sowie zahlreicher Formalitäten, die es im Zuge einer Etablierung eines neuen Berufsbildes bzw. der Anpassung eines Berufsbildes zu berücksichtigen gilt, sowie aufgrund der nicht erteilten Zustimmung von Seiten der verantwortlichen Stellen wie den Kammern, konnte die Anpassung des Berufsbildes »Einzelhandelskauffrau/-mann« nur theoretisch erfolgen. Mit Ende des Projektes wurde sowohl eine weitere Anpassung des Berufsbildes an die Spezifika der Secondhand-Branche, als auch dessen Etablierung verworfen, so dass bis dato kein eigenständiges Berufsbild im Secondhand-Sektor identifizierbar ist.

Neben den zwei im Rahmen eines ESF-geförderten Projektes entwickelten Qualifizierungsansätzen im Secondhand-Sektor in Deutschland konnte im Zuge der Sektoranalyse ein weitere Qualifizierungsansatz, der betriebsübergreifend angeboten wird, identifiziert werden. So werden z.B. von der Unternehmensberatung »Daniela Kaminski Marketingberatung/Kommunikation« neben eintägigen Verkaufsgesprächeworkshops für Secondhand-Unternehmer, Gründungsworkshops zum Thema »Secondhand« angeboten, in deren Rahmen innerhalb von zwei Tagen Schwerpunkte wie Marketing, Beschaffung, Sortiment, Zielgruppendefinition, Alleinstellungsmerkmal, Kalkulation usw. behandelt werden.

Wie diese drei Beispiele deutlich machen, gab und gibt es in Deutschland bereits erste Ansätze in Richtung einer branchenspezifischen Qualifizierung bzw. Ausbildung. Von einer festen Etablierung in der Berufswelt ist man jedoch noch weit entfernt. Und auch Qualifizierungen in Form von Fort- und Weiterbildungen mit inhaltlich spezifischen Schwerpunkten der Secondhand-Branche sind nur ansatzweise zu finden.

In Österreich konnte ein weiteres Beispiel für eine betriebsübergreifende Qualifizierung im Secondhand-Sektor identifiziert werden. So bietet das Landesgremium Wien regelmäßig zur Qualifizierung und Fortbildung für Altwarenhändler Veranstaltungen an, wie z.B. Exkursionen zu ausländischen Flohmärkten, um ihnen die Möglichkeit zu eröffnen, Erfahrungen zu sammeln und sich mit anderen Händlern auszutauschen. Außerdem werden Fachgruppentage organisiert.

Weitere Qualifizierungsansätze, die für mehrere Unternehmen gleichsam zum Tragen kommen, findet man in Belgien. Aufgrund der dort sehr ausgeprägten Netzwerkstrukturen sowie der dort weit verbreiteten Franchising Unternehmen, die sich aus mehreren Mitgliedsunternehmen zusammensetzen, haben sich dort unterschiedliche Qualifizierungsansätze entwickeln können (siehe auch Beispiele in Kapitel 5.3.3 und 5.3.4). Zwar sind entsprechende Ansätze nicht für alle interessierten Secondhand-Unternehmen zugänglich, sondern nur für die jeweiligen am Netzwerk beteiligten Unternehmen; den-

noch bieten sie Qualifizierungsmöglichkeiten, die die Unternehmen als Einzelunternehmen nicht gehabt hätten. Generell lässt sich feststellen, dass sich eine Vernetzung von Secondhand-Unternehmen scheinbar positiv auf die Entwicklung möglicher Qualifizierungsansätze auswirkt. Durch den Zusammenschluss mehrerer Unternehmen bietet sich, wie das Beispiel Belgien deutlich macht, die Möglichkeit an, z.B. eine Akademie für die Mitglieder aufzubauen. Diese kann dann die unterschiedlichen Qualifizierungsbedarfe der Mitgliedsunternehmen und ihrer Beschäftigten decken. Da sich die Durchführung von Qualifizierungen generell erst dann finanziell lohnt, wenn sie für mehrere Interessenten durchgeführt wird, stellt der Zusammenschluss von Unternehmen in einem Netzwerk eine gute Basis für entsprechende Maßnahmen dar.

Neben den unterschiedlichen Qualifizierungsansätzen in belgischen Secondhand-Netzwerken bzw. Franchising-Unternehmen, die durchaus transferierbar sind, gibt es in Belgien auch eine rein betriebsübergreifende Qualifizierung im Secondhand-Sektor. So gibt es in Brüssel einen Lehrgang mit dem Titel »Flohmarkthändler« für Secondhand-Händler. Organisiert wird der Lehrgang von der Organisation »Bruxelles formation«, die für die Entwicklung von Lehrgängen für Arbeitslose und jüngere Leute mit einer niedrigen Qualifikation verantwortlich ist. Zugänglich ist der Lehrgang für Personen mit einem niedrigen Schulabschluss. Insgesamt umfasst das Programm drei Module:

- Ein Grundlagenelement, das die Analyse unterschiedlicher Stilrichtungen und klassischer Sammlungen, Basiswissen für Restaurationen alter Waren, Materialkunde und grundlegende Elemente der Grafik umfasst.
- Technische Kompetenzen, die das zuvor behandelte Wissen vertiefen und dieses durch einige Elemente der Gesetzgebung sowie praktische Informationen darüber, wie ein Geschäft aufgebaut wird, ergänzen.
- Praktische Aktivitäten

Im Anschluss an den Lehrgang erhalten die Teilnehmer ein Diplom mit dem Titel »promotion sociale« für Flohmarkthändler. Der Lehrgang ist relativ intensiv, da er ein ganzes Jahr dauert und für vier Tage die Woche mit 15 Wochenstunden angesetzt ist.

5.3 Betriebliche Qualifizierungsansätze, -strategien und -konzepte

5.3.1 Art, Ort und Inhalte von Qualifizierungen

Entsprechend der dargestellten Vielschichtigkeit hinsichtlich der Geschäfts- und Arbeitsfelder im Secondhand-Sektor und vor dem Hintergrund, dass es keine anerkannten, einheitlichen Qualifizierungen gibt, gestalten sich die Inhalte sowie die Organisation der Qualifizierungen innerhalb der Unternehmen sowohl in den einzelnen Partnerländern, als auch bezogen auf die europäische Ebene unterschiedlich. Ein Gebrauchtwarenkaufhaus stellt andere Anforderungen an seine Beschäftigten, als ein Secondhand-Bekleidungs-geschäft, der Secondhand-Möbelhandel oder der Handel mit Elektroaltgeräten. Und auch zwischen den Profit-Unternehmen und den Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen gibt es nochmals Unterschiede in der Art und Weise der dort vorhandenen Qualifizierungsansätze. Generell hängen die jeweiligen betrieblichen Qualifizierungsansätze, insofern solche überhaupt vorhanden sind, von den betrieblichen Zielen und der jeweiligen betrieblichen Organisation und Struktur ab. Entsprechend der Ziel-

ausrichtung (in Profit-Unternehmen die Gewinnmaximierung und in Not-for-profit-Unternehmen soziale Aspekte) gestalten sich auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten in dem Secondhand-Sektor teilweise unterschiedlich. Die Heterogenität hat zur Folge, dass die ansatzweise vorhandenen Qualifizierungsstrategien und -konzepte stets auf die verschiedenen Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensarten ausgerichtet und vornehmlich bedarfsorientiert betriebspezifisch durchgeführt werden. Wie diese im Einzelnen organisiert werden, hängt neben der betrieblichen Struktur und einem möglichen Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten auch davon ab, wer die Qualifizierungen in die Wege leitet. Und auch das qualifizierende Personal innerhalb des Betriebes nimmt einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise der Qualifizierung.

So konnten in inhabergeführten Profit-Unternehmen und hier insbesondere Unternehmen mit einer geringen Beschäftigungszahl (2 bis 6 Mitarbeiter) länderübergreifend keine betriebsinternen und speziellen Qualifizierungskonzepte identifiziert werden. Gespräche mit Sektorexperten, aber auch mit Bildungsträgern haben deutlich gemacht, dass es bis auf vereinzelte Ausnahmen keine speziellen Schulungen für den Secondhand-Sektor gibt. Insofern eine Qualifizierung des Personals erfolgt, geschieht dieses vornehmlich bedarfsorientiert. Mögliche Qualifizierungen erfolgen zumeist extern bei Bildungsträgern (siehe auch Kapitel 5.4.) und losgelöst aus den betrieblichen Abläufen. Es handelt sich zumeist um angebotsorientierte und zeitlich eng begrenzte (z.B. Wochen-, Wochenend-, Tagesseminare) Qualifizierungen, die das vorhandene Know-how der Beschäftigten ergänzen bzw. vertiefen. Die inhaltliche Reichweite erstreckt sich von kaufmännischen Inhalten, wie z.B. Warenwirtschaft, Rechnungswesen, Marketing, Verkaufsstrategien bis hin zu Themen wie Logistik und Transportwesen, Lagerhaltung, Disposition, Warenaufbereitung usw. Handwerkliche oder technisch-gewerbliche Qualifizierungen werden von Profit-Unternehmen, wenn überhaupt, nur vereinzelt wahrgenommen (z.B. die in Deutschland erforderliche VDE-Prüfberechtigung, siehe auch Kapitel 5.1.1). Die im Rahmen solcher Qualifizierungen erworbenen Zertifikate weisen generell keine Spezialisierung hinsichtlich des Secondhand-Sektors auf, so dass das im Rahmen solcher Qualifizierungen erworbene Know-how auch auf andere Branchen und Bereiche der Wirtschaft transferierbar ist (mit Ausnahme der in Belgien angebotenen Qualifizierung »Brocanteur«). Fachspezifische Kenntnisse wiederum basieren größtenteils auf Erfahrungswissen bzw. werden durch »Learning by doing« im Unternehmen angeeignet. Teilweise wird das erforderliche fachliche Know-how durch andere Mitarbeiter vermittelt, die bereits länger in dem Unternehmen beschäftigt sind oder durch den Unternehmensinhaber durch Anweisen oder Coaching. Diese Strategien des Lernens durch Erfahrung, durch gezielte Einarbeitungsphasen mittels anderer Mitarbeiter und durch ein gezieltes Training-on-the-job konnten aber auch in großen Profit-Unternehmen oder z.B. den Franchising-Netzwerken in Belgien identifiziert werden. Teilweise gibt es in größeren Unternehmen bzw. in Unternehmen, die sich zu Netzwerken zusammengeschlossen haben, zusätzliche betriebs-eigene Qualifizierungskonzepte. Zwei gute Beispiele für entsprechende Qualifizierungskonzepte finden sich in Belgien. So hat das Netzwerk »Cash Converter« eine eigene Akademie aufgebaut und umfassende Lehrgänge mit Fokus auf dem Schwerpunkt »Franchising« entwickelt. Und auch das Unternehmen Troc International hat einen Lehrgang entwickelt, der sich speziell an die Franchisenehmer richtet. Die Sektoranalyse

hat gezeigt, dass die Qualifizierung in größeren Unternehmen einerseits innerhalb des Betriebes, z.B. mittels Inhouse-Schulungen und andererseits je nach Bedarf auch extern bei Bildungsträgern erfolgt. Die gewählte Art und Weise der Qualifizierung hängt u.a. auch von den zu schulenden Inhalten ab. So werden der Umgang mit QM-Systemen oder Kassensystemen sowie betriebsinterne Abläufe innerbetrieblich geschult (je nach Anzahl der Mitarbeiter einzeln oder in Gruppen), während allgemeine Kenntnisse (wie oben beschrieben z.B. zur Buchhaltung usw.) auch extern bei Bildungsträgern vermittelt werden.

Betrachtet man die Organisation sowie die Qualifizierungsinhalte und Orte, an denen die Qualifizierungen bei Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen durchgeführt werden, so wird schnell deutlich, dass sich hier im Grunde genommen keine wesentlichen Unterschiede zu den größeren Profit-Unternehmen bzw. -Netzwerken bestehen. Insofern bestimmte Inhalte im Rahmen von Schulungen vermittelt werden sollen, finden diese jeweils abhängig von den einzelnen Unternehmen sowohl in diesen, als auch extern bei Bildungsträgern statt und umfassen nahezu die gleichen Inhalte wie bei den Profit-Unternehmen. Dass es hinsichtlich der Qualifizierungsart und -inhalte kaum Unterschiede gibt, hängt damit zusammen, dass das zu vermittelnde Know-how sehr stark von den Geschäftsfeldern bzw. dem angebotenen Warensortiment abhängt. Dieses findet man in beiden Unternehmensarten gleichsam wieder. Da in Not-for-profit-Unternehmen zumeist feste Hierarchien bestehen, wie z.B. die Management-, die Anleiter- bzw. Vorarbeiterebene und zeitlich befristete Mitarbeiter, gibt es diesen Ebenen entsprechend unterschiedliche Anforderungen und einen unterschiedlichen Qualifizierungsbedarf. Bezogen auf die Management- bzw. Anleiter-/Vorarbeiterebene konnten zwar Qualifizierungsansätze identifiziert werden; diese sind jedoch nicht branchenspezifisch, sondern bedarfsorientiert und sehr stark auf die unterschiedlichen und speziellen Aufgaben des Einzelnen im Unternehmen ausgerichtet. Dort stattfindende Qualifizierungen umfassen Themen und Schwerpunkte, die sich in anderen Branchen ebenso wieder finden, wie z.B. Personalführung, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, PC-Schulungen, rechtliche Richtlinien, spezielle Schulungen zu Warenwirtschaftssystemen sowie Kassensystemen. Insofern das festangestellte Personal Qualifizierungen absolviert, handelt es sich vornehmlich um Schulungen, die sich mit rechtlich formalen Inhalten, betrieblichen Umstrukturierungen bzw. mit zwischenmenschlichen Themen beschäftigen. Im Allgemeinen erfolgt von Seiten des Unternehmens eine Aufforderung zur Qualifizierung. Diese erfolgt jedoch auf freiwilliger Basis und findet vornehmlich bei externen Bildungseinrichtungen statt. Konkrete Qualifizierungsstrukturen bezogen auf die festangestellten Beschäftigten noch nicht identifiziert werden. Es hat sich gezeigt, dass Personen, die in dem Secondhand-Sektor in Not-for-profit-Unternehmen tätig sind, ihr Know-how größtenteils durch Arbeitserfahrungen in dem Sektor gewonnen haben.

Generell kann man feststellen, dass sich mögliche Qualifizierungen in Not-for-profit-Unternehmen vornehmlich an die dort am stärksten vertretene Gruppe, die temporär Beschäftigten (die Zielgruppe der Benachteiligten), richtet. Der Fokus hinsichtlich der temporär Beschäftigten liegt vor allem auf der sozialen Ausbildung und der Integration der Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt. Aufgrund der relativ kurzen zeitlichen Befristung des Arbeitsverhältnisses (je nach Land unterschiedlich von einem halben bis zu einem Jahr) sehen sich die Unternehmen besonderen Herausforderungen gegenüber. Da

der bürokratische Aufwand sehr groß ist und das Personal ständig wechselt, ist eine fachliche Einarbeitung während des Verweilzeitraums der Beschäftigten kaum möglich. Außerdem wird die Motivation der geförderten Arbeitskräfte auf Grund der Arbeitssituation ebenfalls herabgesetzt. Die Beschäftigten selbst werden in einem Arbeitstraining in Kombination mit einer bestimmten Tätigkeit durch »Training on the Job« oder »Coaching« im Unternehmen zumeist zu einer »qualifizierten Hilfskraft« ausgebildet. Manche können den Schulabschluss nachholen. Neben der Qualifizierung innerhalb des Unternehmens finden aber auch teilweise Schulungen bei externen Bildungseinrichtungen statt. Aber auch Erfahrungswissen spielt hier eine entscheidende Rolle. Im Secondhand-Bereich der Not-for-profit-Unternehmen werden die Mitarbeiter in den Bereichen Verkauf, Lager, Räumung, Reinigung und Administration geschult. Bei angeschlossenen Reparaturwerkstätten kommen einfache Reparaturen hinzu. Neben Fachkenntnissen werden aber auch weitere Kompetenzen, insbesondere Sozialkompetenzen, vermittelt. Im Vordergrund steht generell das Ziel, die psychosoziale und ökonomische Stabilisierung der Betroffenen, die Stärkung des Selbstbewusstseins, den Abbau schulischer Defizite und die Stärkung des Durchhaltevermögens und der Konfliktfähigkeit¹ zu fördern. Laut Aussage eines Unternehmens in Österreich sind nach Abschluss der geförderten Arbeitszeit ein Drittel der Beschäftigten an den Arbeitsmarkt vermittelt, ein Drittel ist arbeitsbereit und das letzte Drittel ist nicht fit für den Arbeitsmarkt.

Einen Überblick über mögliche unterschiedliche betriebliche Qualifizierungsansätze sowohl in Profit-Unternehmen, als auch in Not-for-profit-Unternehmen bieten die zahlreichen im Zuge der nationalen Sektoranalysen durchgeführten Fallstudien, die auszugsweise in Kapitel 5.3.3 und 5.3.4 dargestellt werden.

5.3.2 Beweggründe für und Organisation von Qualifizierungen

Die Initiative zur Durchführung von Qualifizierungen erfolgt größtenteils auf Basis eines im Unternehmen identifizierten Bedarfs. In den Profit-Unternehmen geht dies zumeist auf Eigeninitiative zurück, in den Not-for-profit-Unternehmen zumeist auf Empfehlung der Führungs- bzw. Anleiterebene. Aber auch die Eigeninitiative der Beschäftigten in Not-for-profit-Unternehmen ist nicht zu unterschätzen. Die Notwendigkeit zur Durchführung von inhaltlich unterschiedlichen Qualifizierungen kann dabei aus sehr unterschiedlichen Beweggründen erfolgen, wie z.B. eine Verbesserung der Qualität der Arbeit, eine bessere Kundenorientierung oder das Bestreben das Unternehmen weiter zu professionalisieren. Ein entscheidender Beweggrund Qualifizierungen anzuregen und durchzuführen, sind vor allem fachliche Defizite. Hinsichtlich möglicher vorhandener fachlicher Defizite ist festzustellen, dass auch die Unternehmen im Secondhand-Sektor mehr und mehr erkennen, dass ein enger Zusammenhang zwischen fachlichen Defiziten und einer guten Qualität ihrer Arbeit bzw. der Professionalisierung ihres Unternehmens besteht. Diese Entwicklung ist vor allem in größeren Unternehmen, vernetzten Unternehmen bzw. Franchising-Netzwerken sowie in Not-for-profit-Unternehmen zu beob-

¹ Eiersebner E. et al.; 2003, S.20

achten. Hier findet man verstärkt Qualifizierungsansätze und -maßnahmen, was darauf zurück zu führen ist, dass diese Unternehmensarten einen großen Personalstand haben und es feste Betriebsabläufe und -strukturen gibt. Der Anspruch auf Professionalität ist in diesen Unternehmen derzeit noch ausgeprägter als in den zahlreichen inhabergeführten Secondhand-Geschäften.

Weiterhin sei darauf verwiesen, dass vor allem in den zahlreichen Not-for-profit-Unternehmen bzw. karitativen Organisationen, die bereits europaweit auf dem Secondhand-Sektor agieren und sich fest etablieren konnten, die Qualifizierung eine bedeutende Rolle spielt. Wie die nationalen Sektoranalysen gezeigt haben, herrscht in diesen Unternehmen aufgrund des sehr häufig niedrigen Bildungsniveaus der temporär angestellten Mitarbeiter ein relativ hoher Qualifizierungsbedarf. Da in diesen Unternehmen die Reintegration der Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt im Vordergrund steht und der Handel mit gebrauchten Waren eine gute Möglichkeit zum Durchlaufen eines Integrationsprozesses bietet, ist die Förderung dieser Beschäftigten mittels Qualifizierung entscheidend.

So werden neben beruflich-fachlichen Defiziten der Beschäftigten auch soziale Defizite gezielt behoben, um sie für den ersten Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Entsprechend steht neben der Vermittlung von berufsspezifischem Know-how in den in Kapitel 3.3 und 4.3 dargestellten Arbeitsfeldern bzw. zu den in Kapitel 5.3.1 erläuterten Inhalten auch die Verbesserung berufsübergreifender Qualifikationen im Fokus der Qualifizierungen. Diesbezüglich sind vor allem Handlungsfähigkeit, Selbständigkeit, Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation zu nennen. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass zwar ein Qualifizierungsbedarf vorliegt, dieser jedoch nicht ausschließlich und speziell auf Spezifika des Secondhand-Sektors ausgerichtet ist. Es findet auch hier keine Qualifizierung zu »Secondhand-Spezialisten« statt. Themenfelder der zu vermittelten Basisqualifikationen sind u.a.:

- Schlüsselqualifikationen (Teamfähigkeit, Kommunikationstraining usw.), Grundlagen Mathematik, Sprachförderung für Migranten, Bewerbungstraining, EDV-Grundlagen.

Neben den Basisqualifikationen werden außerdem zahlreiche kaufmännische sowie handwerklich bzw. gewerblich-technische Qualifizierungen und Qualifizierungen im Bereich Transport angeboten. Die Themenschwerpunkte umfassen hier:

- Fachkunde Lager/Lagerlogistik, Fachkunde Einzelhandel, bürobezogene Inhalte wie z.B. Kalkulation und Buchhaltung, Transportorganisation, Sicherheitstraining, Hebe-, Trage- und Verpackungstechniken bei Gütertransporten, Warenaufbereitung, Restauration und Reparaturen, Gabelstaplerführerschein, Prüfberechtigung für Elektrogeräte, Verkaufstechniken.

Allen Not-for-profit-Unternehmen ähnlich ist die Organisation der Qualifizierung. So werden generell individuelle Qualifizierungspläne erstellt, die von den Beschäftigten durchlaufen werden. Diese sind entsprechend deren Stärken und Schwächen angepasst und tragen zu einer Verbesserung ihrer beruflichen Integration bei. Die praktischen Fertigkeiten werden überwiegend innerhalb des Betriebes durch Coaching und Lernen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess vermittelt. Theoretische Grundlagen wie z.B. PC-Kenntnisse, Verkaufstraining, Warenkunde usw. wiederum werden, je nach Einrichtung,

in Form von Seminaren, Schulungen und Workshops innerhalb der Unternehmen oder extern durch Bildungseinrichtungen organisiert.

Qualifizierungen für festangestellte Beschäftigte in Not-for-profit-Unternehmen wiederum werden vornehmlich bedarfs- und nachfrageorientiert organisiert. Ein Beispiel aus Belgien verdeutlicht die Qualifizierungsaktivitäten eines großen Secondhand-Netzwerkes für festangestellte Beschäftigte in Not-for-profit-Unternehmen. So führte das KVK-Netzwerk im Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems Qualifizierungen für seine Mitgliedsunternehmen durch. Im Rahmen des so genannten EFQM-K2 Modells bekommen diese Unterstützung bei der Implementierung und der kontinuierlichen Verbesserung des QM-Systems. Dieses erfolgt mittels Workshops, individueller Beratung, Foren zum Erfahrungsaustausch und über Internetplattformen. Soweit es den EFQM-K2-Ansatz betrifft, hat das Netzwerk außerdem ein Angebot für Coachings erstellt:

- Alle zwei Jahre wird ein Projektauftrag an die Mitglieder gestartet, der für einen bestimmten Zeitraum Coachings durch die Berater des KVK Netzwerkes beinhaltet.
- Das Coaching ist eine Kombination aus Gruppen-Workshops und individuellen Workshops. Die Workshops fördern den Austausch von Wissen und Erfahrungen mit dem Ziel die Motivation zu steigern. Das individuelle Coaching verfolgt das Ziel, die Konzepte und Rahmenbedingungen der Workshops in Form von konkreten Anwendungen umzusetzen, wie z.B.
- einem Workshop für das Management, um die Rahmenbedingungen und Richtlinien bekannt zu machen,
- einem Workshop für die operativen Mitarbeiter,
- ein individuelles Personalcoaching im Arbeitsprozess,
- einem Prozess, der den Lernprozess im Zuge der Umsetzung kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.

Das Hauptziel dieser Coachings besteht vor allem in der Weitergabe von Know-how und der Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten, um anschließend autonom arbeiten zu können. Das Konzept einer Kombination aus Arbeitsgruppen und individuellem Coaching hat sich als sehr sinnvoll erwiesen. Allerdings erfordert es sowohl von dem Management, als auch von den operativen Mitarbeitern, die stillschweigend in den Prozess einbezogen werden, ein starkes Engagement.

Wie das Beispiel aus Belgien zeigt, ist das Zusammenspiel zwischen dem Unternehmensmanagement und den operativ Beschäftigten hinsichtlich der Durchführung von Qualifizierungen und dem daraus resultierenden Nutzen von großer Bedeutung für das Unternehmen. Dieses bezieht sich nicht nur auf Belgien, sondern auch auf andere Länder. Insgesamt hat die Sektoranalyse gezeigt, dass die Qualifizierungen in den Unternehmen teilweise so angelegt sind, dass ausschließlich bestimmte Schlüsselpersonen (zumeist festangestellte Mitarbeiter, die z.B. Anleiterfunktionen haben) qualifiziert werden und diese ihr erworbenes Know-how als Multiplikator im Betrieb durch entsprechende Coaching am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess an die anderen Beschäftigten weitergeben.

5.3.3 Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Profit-Unternehmen

Die im Rahmen der nationalen Sektoranalysen durchgeführten Fallstudien, die lediglich nur einen Auszug aus dem Sektor darstellen können, zeigen, dass es betriebsintern bedingt keine und wenn vorhanden, sehr unterschiedliche Qualifizierungsansätze in den einzelnen Profit-Unternehmen gibt. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die entsprechenden Ergebnisse der Fallstudien gegeben werden, in denen sowohl Manager, als auch Beschäftigte hinsichtlich der Anforderungen an die Beschäftigten, den Qualifikationsbedarf sowie mögliche Qualifizierungsansätze bzw. -strategien befragt wurden. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass sich die Ergebnisse nur auf die Aussagen einzelner ausgewählter Personen beziehen, die stellvertretend für alle Beschäftigten befragt wurden.

Deutschland

In Deutschland wurden insgesamt drei unterschiedliche gewinnorientierte (Profit-) Unternehmen näher untersucht. Hierzu zählten Unternehmen, die auf den Verkauf von unterschiedlichen gebrauchten Textilien, von CDs und Tonträgern oder von elektronischen und elektrischen Geräte spezialisiert sind.

Fall 1

In dem untersuchten Secondhand-Unternehmen für Textilien werden an die dort Beschäftigten (4 bis 20 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen, wie z.B. Kundenfreundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, gestellt. Aber auch ein gewisses Maß an Kreativität im Hinblick auf die Dekoration der Waren wird gefordert. Weiterhin stellen neue Kundenstrukturen – so steigt die Zahl an Kunden mit Migrationshintergrund – die Mitarbeiter vor sprachliche Barrieren, die es zu überwinden gilt. Resultierend aus den Anforderungen, aber auch darüber hinaus, ergibt sich sowohl bei den Mitarbeitern, als auch bei der Unternehmensleitung ein Qualifizierungsbedarf. Während auf der Mitarbeiterebene eine bessere Qualifizierung vor allem in der Einarbeitungsphase durch z.B. Coaching erforderlich ist, gibt es auf der Leitungsebene einen Qualifizierungsbedarf hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Grundlagen. Weiterhin bestehen Bedarfe auf dem Gebiet der Kommunikation, der Personalführung, der Arbeitsorganisation sowie im Bereich des Transportes hinsichtlich der Nutzung von PCs. Eine Qualifizierungsplanung als solche gibt es nicht. Es findet lediglich ein Coaching der Mitarbeiter am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess statt. Um mögliche Qualifizierungsbedarfe zu decken, sind allerdings langfristig Qualifizierungsmodule geplant.

Fall 2

In dem untersuchten Secondhand-Unternehmen für CDs, andere Tonträger und Konsolenspiele werden an die dort Beschäftigten (ca. 23 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich des Verkaufs (z.B. Kundenorientierung und -betreuung, Beratung, Serviceorientierung) sowie an die Sozialkompetenzen bzw. die persönliche Disposition (z.B. Motivation, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit) gestellt. Hinsichtlich der fachlichen Kenntnisse ist vor allem Know-how im Bereich des An- und Verkaufs gefordert. Hierbei

handelt es sich zum einen um allgemein kaufmännisches sowie auch um produktspezifisches Know-how (z.B. Kenntnisse hinsichtlich des Musikmarktes und dessen Entwicklung, Warenkunde, Trends, Preisgestaltung, Verkaufstechniken). Da die Mitarbeiter dieses Unternehmens über ein hohes Bildungsniveau verfügen, gibt es hinsichtlich des Umgangs mit PCs keinen Handlungsbedarf. Und auch in Bezug auf produktspezifische Kenntnisse gibt es kaum Qualifizierungsbedarf, da ausschließlich Mitarbeiter in dem Unternehmen angestellt sind, die sich von vornherein für die Musikbranche interessieren. Diese bringen generell das erforderliche Know-how mit. Der Qualifizierungsbedarf beschränkt sich somit eher auf bestimmte Grundkenntnisse bzw. -fähigkeiten wie Kundenorientierung und -betreuung, Führen von Verkaufsgesprächen, Verhandlungstechniken beim Ankauf der Waren und Präsentationstechniken. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen nur sehr begrenzt eine Qualifizierungsstrategie. So erfolgt die Qualifizierung der Mitarbeiter durch bereits länger angestellte Mitarbeiter bzw. die Filialleiter mittels einer intensiven Einarbeitung in die Arbeitsprozesse und Abläufe. Weiterhin wird eine Einweisung zum Umgang mit dem Warenwirtschafts- und Kassensystem sowie der Systematik der Wareneinsortierung vorgenommen. Dieses erfolgt einerseits durch ein arbeitsbegleitendes Coaching und mittels einer Checkliste in der Anlernphase neuer Mitarbeiter, um den Qualifizierungsvorgang zu systematisieren sowie andererseits durch ein kontinuierliches Controlling und gegebenenfalls Unterstützung. Zusätzliche Qualifizierungen in Form von Modulen oder Schulungen werden sowohl von der Geschäftsleitung als auch den Mitarbeitern nicht wahrgenommen. Allerdings bildet das Unternehmen Auszubildende zum Einzelhandelskaufmann aus, wobei es im Rahmen der Ausbildung keine Spezialisierung im Hinblick auf den Handel mit gebrauchten Waren gibt.

Fall 3

In dem untersuchten Secondhand-Unternehmen für elektrische und elektronische Geräte werden an die dort Beschäftigten (ca. 42 festangestellte und mehr als 100 zeitlich befristet angestellte Mitarbeiter) sowohl Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt, als auch hohe fachliche Anforderungen. Während die Zerlegung der Geräte nur geringe Anforderungen (z.B. Materialkenntnisse) erfordert, sind im Bereich der Instandsetzung und des Ersatzteilenetzwerkes Fachkenntnisse auf sehr breiter Ebene gefordert, da es die Mitarbeiter mit einer Vielzahl unterschiedlicher Waren und Marken zu tun haben. Vor allem mathematisches Verständnis bzw. technisches Interesse ist erforderlich. Sowohl im Wareneingang, als auch im Verkauf ist eine gute Warenkunde (einschließlich der Bedienung der Geräte) notwendig. Darüber hinaus sind im Verkauf Kenntnisse in der Warenpräsentation, der Kundenberatung, der Preisgestaltung und dem Umgang mit einem softwaregesteuerten Warenwirtschaftssystem unabdingbar. Im Ersatzteilhandel müssen die Mitarbeiter zusätzlich logistische Fähigkeiten mitbringen. Ganz besondere Fertigkeiten und Kenntnisse werden aufgrund der Komplexität, die mit dem Handel von gebrauchten Elektrogeräten einhergeht und vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen sehr groß ist, von den Meistern/Anleitern und Vorarbeitern gefordert. Sie müssen neben einem fachlichen Know-how auch pädagogische Fähigkeiten haben sowie Kenntnisse in der Personalführung und -organisation. Sie müssen in der Lage sein, die Mitarbeiter zu qualifizieren und in Arbeitsprozessen anzuweisen. Außerdem erfordert

die Position des Anleiters Kenntnisse in der Qualitätssicherung. Der Qualifizierungsbedarf in dem Unternehmen liegt über die dort stattfindenden dreijährigen Qualifizierungsmaßnahmen einiger Mitarbeiter hinaus vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen (wie z.B. Personalführung, Ausbildereignung). Außerdem besteht teilweise ein Bedarf im Bereich der Instandsetzung, was den Umgang mit neuen Geräten und die Nutzung neuer Technologien angeht. Aufgrund der Größe des Unternehmens bietet dieses unterschiedliche Qualifizierungsmöglichkeiten an und geht dabei sehr strukturiert und professionalisiert vor. Neben regulären Ausbildungen zum Einzelhandelskaufmann oder Fachlagerist im Secondhand-Warenhaus, werden im Elektrobereich Informationselektroniker und Elektriker in Energie und Gebäudetechnik ausgebildet. Weiterhin gibt es dreijährige Qualifizierungsmaßnahmen, die aus mehreren Modulen (sogenannten Qualifizierungsbausteinen) bestehen und den Erwerb unterschiedlicher Teilqualifikationen sowie eine externe Gesellenprüfung bei der Industrie- und Handelskammer ermöglichen. Die Qualifizierung erfolgt unmittelbar im Betrieb durch arbeitsgebundenes und erfahrungsbezogenes Lernen, wobei die Mitarbeiter durch die Anleiter unterstützt werden. Zusätzlich nutzt das Unternehmen das Instrument der moderierten Lern- und Arbeitsgruppen, wobei in diesen das selbstorganisierte Lernen im Vordergrund steht. Im Hinblick auf weiterbildende Qualifizierungen der Mitarbeiter setzt das Unternehmen auf das Lernen am Arbeitsplatz sowie das Arbeitsprozess begleitende Coaching durch Anleiter. Die Qualifizierung auf der Anleiter- und Vorarbeiterebene insgesamt ist nicht organisiert oder institutionalisiert. Entsprechend müssen Qualifizierungen bei Bedarf von den einzelnen Mitarbeitern eingefordert werden.

Österreich

In Österreich wurden zwei profitorientierte Unternehmen – eines mit Schwerpunkt gebrauchte Kindermarkenbekleidung und eines mit Schwerpunkt elektronische und elektrische Geräte bzw. ergänzenden Produktgruppen – sowie ein auch für Händler des Secondhand-Marktes ausgerichteter und professionell organisierter Flohmarkt näher untersucht.

Fall 1

In dem untersuchten Secondhand-Unternehmen für Kinderbekleidung werden an die dort Beschäftigten (2 Mitarbeiter) vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt wie Kundenfreundlichkeit und ein gepflegtes Auftreten. Fachbezogen werden lediglich Warenkenntnisse, insbesondere Markenkenntnisse der angebotenen Waren, gefordert. Da der Handel mit Secondhand-Bekleidung in dem untersuchten Fall von der Inhaberin nur als eine zeitlich befristete und berufliche Zwischenstation angesehen wird, liegt kein besonderer Qualifizierungsbedarf vor. Die Kenntnisse der Mitarbeiter zur Führung des Geschäftes sind ausreichend. Dementsprechend finden auch keine speziellen Qualifizierungen statt und es gibt auch keine Qualifizierungsstrategie. Es sei allerdings darauf verwiesen, dass die Inhaberin bei Einstellung ihrer Mitarbeiterin darauf Wert gelegt hat, dass diese bereits Erfahrungen im Umgang mit dem Handel von gebrauchter Bekleidung mitbringt. Darüber hinaus wurde eine Qualifizierung zu

Verkaufsstrategien absolviert sowie die Mitarbeiterinnen in die Preisgestaltung der Waren vor Ort im Geschäft anhand von Listen eingearbeitet.

Fall 2

In dem untersuchten Secondhand-Unternehmen für elektronische und elektrische Geräte (bzw. ergänzenden Produktgruppen) werden an die Mitarbeiter (6 Mitarbeiter und 2 Auszubildende) sowohl Anforderungen an deren Sozialkompetenzen (vor allem Verkaufstalent, höflicher Kundenumgang, Kompetenz usw.), als auch an deren Fachkenntnisse hinsichtlich der unterschiedlichen Produktmarken gestellt. Außerdem sind Kenntnisse zur Funktionsweise und Bedienung der Elektrogeräte gefordert. Weiterhin werden PC-Kenntnisse benötigt, um die Warenerfassung, Preisgestaltung und das Erstellen von Kaufverträgen sicher zu stellen. Darüber hinaus wird von den Mitarbeitern eine gute körperliche Konstitution verlangt, da es sich teilweise um schwere Waren handelt. Aus Sicht der Geschäftsführung gibt es keinen Qualifizierungsbedarf, solange innerhalb des Unternehmens keine Umstrukturierungen vorgenommen werden. Die Mitarbeiter hingegen sehen einen Bedarf im Bereich Verkauf, Auftreten, Verkaufsgespräche führen und bessere Ausdrucksweisen erlernen. Da von Seiten des Unternehmensinhabers kein Bedarf gesehen wird, gibt es auch keine spezielle Qualifikationsstrategie. Aus diesem Grund eignen sich die Mitarbeiter das erforderliche Know-how zu den Waren in einem Selbstlernprozess, der Bestandteil der Arbeit ist, an bzw. geben dieses als Multiplikator an andere Mitarbeiter weiter. Generell findet eine Qualifizierung nur im Unternehmen und im Arbeitsprozess auf der Basis der gesammelten Erfahrungen statt. Die zwei Auszubildenden wiederum absolvieren eine Ausbildung im allgemeinen Handel. Generell wäre eine Ausbildung für den Elektrofachhandel aufgrund des Warensortiments laut Geschäftsinhaber sinnvoller. Dieses ist jedoch nur bei einem ausschließlichen Handel mit elektronischen und elektrischen Geräten möglich. Somit decken die Ausbildungsinhalte nicht den Bedarf des Unternehmens ab.

Fall 3

In dem Fall der Untersuchung des Flohmarktes und der dort tätigen profitorientierten Secondhand-Händler, ist es erforderlich, dass die Verkäufer zum einen Verkaufstalent und zum anderen eine Kommunikationsbereitschaft aufweisen, da ein sehr enger und reger Austausch mit Kunden stattfindet. Da die Kundschaft vielfach aus Ausländern besteht (u.a. Touristen), sind zusätzliche Sprachkenntnisse erforderlich. Außerdem wird eine gute körperliche Konstitution erwartet, da die Händler häufig schwere Waren heben müssen und dem Wetter ausgesetzt sind. Neben Sozialkompetenzen und körperlicher Fitness sind aber auch Fachkenntnisse zu Altwaren (z.B. Warenkunde, Warenwert) und zur Preisgestaltung sowie PC-Kenntnisse notwendig, wollen sich die Händler gegenüber ihrer Konkurrenz behaupten. Da sich der Flohmarkt aus unterschiedlichen Einzelhändlern zusammensetzt, liegt ein möglicher Qualifikationsbedarf auch individuell bei diesen. Generell gibt es bei den Händlern und Verkäufern reichlich Qualifizierungspotenzial, das allerdings durch fehlende Informationsquellen (vielfach verfügen Einzelhändler nicht einmal über einen Internetzugang) und Qualifizierungsangebote ausgebremst wird. Das erforderliche Know-how eignen sich die einzelnen Händler selbständig und mittels unter-

schiedlicher Strategien an, da es keine einheitliche Qualifizierungsstrategie gibt. Größtenteils sind diese darauf bedacht, sich kontinuierlich hinsichtlich der angebotenen Waren weiterzubilden und ihre Kenntnisse über Altwaren auszubauen. Dieses erfolgt über den Erfahrungsaustausch und Gespräche zwischen den Händlern bzw. Verkäufern sowie über Fachliteratur und Kataloge zu den unterschiedlichen angebotenen Waren. Und auch das für den Verkauf erforderliche Fachwissen wird durch Beobachtungen und Erfahrungen kontinuierlich angeeignet (so waren vielen Händler früher selbst einmal Kunde von Altwarenhändlern). Neben der Aneignung von Know-how mittels unterschiedlicher Informationsquellen, nehmen viele Händler auch an Besuchen ausländischer Flohmärkte teil, um dortige Verkaufsstrategien auszukundschaften.

Finnland

In Finnland wurden zwei sehr unterschiedliche profitorientierte Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein ausschließlich profitorientiertes Unternehmen, das auf den Handel mit gebrauchten Büchern spezialisiert ist. Bei dem zweiten Unternehmen handelt es sich im Prinzip um ein Not-for-profit-Unternehmen, das aber einen profitorientierten Geschäftszweig hat, nämlich den Handel mit gebrauchten Textilien. Dieser wurde im Rahmen der Fallstudie näher untersucht.

Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher werden an Mitarbeiter (6 Mitarbeiter) vor allem Anforderungen an deren Sozialkompetenzen gestellt, wie z.B. ein guter Umgang mit den Kunden. Weiterhin brauchen sie sowohl für den Verkauf als auch für die Anschaffung der Bücher ein gutes Grundlagenwissen, Erfahrungen und Interesse an Literatur und müssen imstande sein, dieses auf die Arbeit zu übertragen. Außerdem müssen sie wissen, wo die Bücher zuzuordnen sind und wie man das Kassensystem bedient. Die Manager (bzw. Geschäftsführer) wiederum brauchen Kompetenzen im Bereich Organisation, Marketing und Finanzplanung. Außerdem sind Verbindungen und Kontakte zu anderen Buchhändlern wichtig, da auch zwischen den Händlern mit Ware gehandelt wird. Aus den Anforderungen an die Mitarbeiter und die Manager heraus ergibt sich ein Qualifizierungsbedarf. Im Allgemeinen besteht ein Qualifizierungsbedarf hinsichtlich kaufmännischer Fähigkeiten wie Marketing- und Verkaufskompetenzen, Unternehmergeist und Kundendienstleistungen. Außerdem besteht die Notwendigkeit einer Qualifizierung in der Bücherbeschaffung und der Preisgestaltung. Aufgrund des relativ geringen Bedarfs an Qualifizierungen gibt es in dem Unternehmen keine spezielle Qualifizierungsstrategie. Daher werden die wichtigsten Fähigkeiten im Unternehmen mittels Training-on-the-job vermittelt. Außerdem lesen sich die Mitarbeiter das erforderliche Wissen an und beobachten die Literaturtrends. Das Unternehmen bietet zunächst nur für neue Mitarbeiter eine Art Anfangsschulung innerhalb des Unternehmens an. Ansonsten basiert die Qualifizierung meistens auf dem Engagement der Mitarbeiter selbst. Sie sind selbst dafür verantwortlich, dass sie sich das erforderliche Fachwissen aneignen, was z.B. durch Lesen von Büchern erfolgt. In anderen Arbeitsbereichen, wie der Zuordnung der Bücher oder der Kassenbedienung werden die Mitarbeiter mittels Learning-on-the-job eingewiesen. Der Lernprozess erfolgt dabei Schritt für Schritt, so

dass die Mitarbeiter von Tag zu Tag mehr Verantwortung übertragen bekommen. Alles in allem werden von den Arbeitgebern also keine Kurse oder Schulungen für die Mitarbeiter bereitgestellt.

Fall 2

In dem profitorientierten Geschäftsfeld des untersuchten Not-for-profit-Unternehmens (bzw. Verbundes) werden an die Mitarbeiter (von denen insgesamt 65 von 130 Mitarbeitern in dem untersuchten Bereich tätig sind) eine Vielzahl unterschiedlicher Arten an Anforderungen gestellt. Diese basieren jeweils auf den verschiedenen Aufgaben. So brauchen die Mitarbeiter für die Sortierungsarbeiten zunächst Wissen über die Materialien, z.B. eine Schulung im Bereich Textilien. In anderen Bereichen wie der Verpackung und dem Versand von Bekleidung sind vor allem eine gute körperliche Verfassung und für die Zusammenarbeit mit Kollegen Sozialkompetenzen gefragt. Die Fahrer in der Bekleidungssammlung wiederum sollten sowohl Fahrpraxis aufweisen, als auch körperlich fit sein. Diejenigen, die für das Eintreiben von finanziellen Mittel zuständig sind, brauchen vor allem exzellente Sozialkompetenzen und müssen in der Lage sein, sich mit Fremden zu unterhalten. Das Verkaufspersonal sollte Verkaufserfahrungen und Kenntnisse zu Materialien und Kleidergrößen haben sowie kundenorientiert und in Bezug auf die Dekoration der Waren kreativ sein. Insofern die Beschäftigten eine kontrollierend Funktion haben, brauchen sie auch gute organisatorische Fähigkeiten. Einige von ihnen weisen sogar eine Ausbildung im Bereich Handel oder Textilien auf. Die Verkaufsstellenleiter müssen auf jeden Fall Fachleute im Vertrieb sein. Da sie die Arbeit kontrollieren, benötigen sie vor allem auch organisatorische Fähigkeiten. Der Manager auf Genossenschaftsebene (Verbundebene) wiederum braucht ein allumfassendes Wissen im Geschäftsfeld Recycling. Er muss außerdem bereit sein, sich mit unterschiedlichen Arbeitsaufgaben, die spontan anfallen und zu Veränderungen im Geschäftsprozess führen, auseinander zu setzen. Weiterhin sind organisatorische Fähigkeiten gefordert, da die Aufgabe auch in der Zusammenarbeit mit Verantwortlichen anderer Organisationen besteht. Da die Beschäftigten im Textilienbereich des Unternehmens insgesamt sehr gut qualifiziert sind und die Beschäftigungssituation derzeit gut ist, beschränkt sich der Qualifizierungsbedarf auf wenige Aspekte. Im Allgemeinen tut das Unternehmen jede Menge für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter. So gibt es immer etwas zu Materialien und dem Warenwert zu lernen, so dass diesbezüglich ein Qualifizierungsbedarf für das Verkaufspersonal und die Beschäftigten in der Sortierung gegeben ist. Aber auch einige Verkaufsstellenleiter können eine Schulung in Materialkunde gebrauchen, da diese die Informationen an ihre Mitarbeiter weiter geben. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, bietet das Unternehmen neuen Mitarbeitern gelegentlich Inhouse-Schulungen durch die Verkaufsstellenleiter an. Außerdem werden Weiterbildungen z.B. zu (wertvollen) Materialien, Kundendienstleistungen und Preisgestaltung angeboten. Dennoch basiert das Gros des Erlernten auf Erfahrungen. So beginnen neue Mitarbeiter ihre Arbeit zunächst in der Sortierabteilung, um später Kundenanfragen beantworten zu können. Für die Fahrer in der Bekleidungssammlung werden wiederum Schulungen angeboten, wie man am effektivsten und ökologischsten fährt. Neben den hier benannten Qualifizierungen bietet das Unternehmen ein Fürsorgeprogramm im Rahmen eines Personalplans an.

Generell werden Qualifizierungen nur bedarfsorientiert organisiert. Es gibt in dem Unternehmen keine systematisierte Qualifikationsstrategie für die Mitarbeiter. Es gibt kein spezielles Programm von mehreren Monaten, um die Mitarbeiter für ihre Arbeitsaufgaben zu qualifizieren. Oftmals werden die Manager der Verkaufsstellen bei Bedarf zunächst qualifiziert und diese geben dann die Informationen an die Mitarbeiter in den Verkaufsstellen weiter. Und auch auf der obersten Managementebene gibt es keine spezielle Qualifizierungsstrategie. Auch hier finden, so erforderlich, Qualifizierungen im Rahmen des Unternehmens statt.

Belgien

In Belgien wurden zwei sehr unterschiedliche profitorientierte Unternehmen näher untersucht. Dabei handelt es sich um ein Unternehmen, das gebrauchte Bücher and Tonträger verkauft sowie um ein Franchising Unternehmen, das neben Tonträgern auch mit Elektrokleinern, Musikinstrumenten usw. handelt.

Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher und Tonträger sind die Anforderungen an die Mitarbeiter (20 Mitarbeiter) nicht wirklich spezifiziert, da es dort sowohl Mitarbeiter mit Diplom als auch welche mit einer niedrigen Bildung gibt. Die Erfahrungen des Unternehmens machen deutlich, dass die Bildung der Mitarbeiter nicht zu den Schlüsselementen der erforderlichen Anforderungen gehört. Insgesamt scheint es vorteilhaft zu sein, wenn die Mitarbeiter eine gute Allgemeinbildung und einen gesunden Menschenverstand haben und bereit sind, schnell Verantwortung zu übernehmen, kundenorientiert sind und das Geschäft verstehen. Weiterhin ist es erforderlich, dass sie in der Lage sind, eine korrekte Preisgestaltung durchzuführen. Um die Abteilungen wechseln zu können, müssen die Mitarbeiter vielseitig sein und über mehrere Interessen verfügen. Im Vergleich zu den Mitarbeitern ist es schwierig, die Anforderungen an das Management zu beschreiben. Da die Manager unterschiedliche Erfahrungen haben, gibt es hier kein bestimmtes Profil. Insgesamt resultiert aus den Anforderungen in dem Unternehmen nicht wirklich ein Qualifizierungsbedarf. Eine spezielle Ausbildung für den allgemeinen Bedarf ist somit nicht erforderlich. Nach der Überzeugung des Unternehmens lernen die Mitarbeiter mehr durch Handeln, als durch spezielle Schulungen. Und so ist laut Unternehmensphilosophie die beste Art der Qualifizierung das Sammeln von Erfahrungen, das Learning-by-doing. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, werden die Mitarbeiter unmittelbar im Geschäft ausgebildet. Sie lernen schrittweise die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben, indem sie ihre Kollegen beobachten sowie durch ein Coaching, das von den Abteilungsverantwortlichen durchgeführt wird. Und auch die Manager spielen beim Aufbau der Mitarbeiter eine Rolle. Alles in allem erfolgt die Qualifizierung informell und die Mitarbeiter erhalten, so erforderlich, Unterstützung durch ihre Kollegen. Es ist ein konstant kontinuierlicher Lernprozess, in dem die Mitarbeiter zwischen den Abteilungen rotieren. Für diese Art der Ausbildung gibt es kein Kursangebot.

Fall 2

In dem untersuchten Franchising-Unternehmen werden an den Manager eines Geschäftes oder andere Mitarbeiter (ca. 100 Mitarbeiter) keine speziellen Anforderungen gestellt. Der Manager eines Geschäftes ist normalerweise eine Person, die bereits im Verkauf bzw. Handel Erfahrungen hat. Es darf allerdings nicht unterschätzt werden, dass die erforderliche Gesamtinvestition zur Eröffnung eines Geschäftes im Rahmen des Franchising-Netzwerkes rund 150.000 Euro beträgt. Daher müssen Personen, die die Initiative ergreifen ein Geschäft zu eröffnen, motiviert sein und sie bedürfen eines Geschäfts- und Finanzplanes. Daher handelt es sich bei den Managern einzelner Geschäfte um Personen mit einem starken unternehmerischen Hintergrund. Auf der anderen Seite brauchen die Mitarbeiter in dem Geschäft kein besonderes Profil. Sie sollten lediglich kundenorientiert und teamfähig sein, gute Manieren haben, sich präsentieren können sowie in der Lage sein, den Kunden zuzuhören und sie zu unterstützen. Es ist also keine besondere Ausbildung erforderlich. Allerdings müssen die Mitarbeiter lernen, wie man Preise gestaltet und die Waren bewertet, und sie müssen wissen, wann es an der Zeit ist, Waren aus dem Angebotssortiment zu nehmen. Hierzu ist es erforderlich zu wissen, wie man spezielle Veranstaltungen organisiert, um die Bestände los zu werden. Einen speziellen Qualifizierungsbedarf gibt es im Allgemeinen jedoch nicht. Dennoch hat das Franchising-Netzwerk eigene Schulungsmodul basierend auf einer 20-jährigen Erfahrung entwickelt. Da die Qualifizierungen streng vertraulich sind, konnten die befragten Personen allerdings keine konkreten Angaben zu den Inhalten der Module machen, sondern nur einen allgemeinen Überblick geben. Die Qualifizierung der Mitarbeiter wurde direkt von dem Franchising-Netzwerk in Zusammenarbeit mit auf berufliche Bildung spezialisierten Beratern entwickelt. Außerdem wurde eine Akademie aufgebaut. Die Qualifizierungslehrgänge werden dreimal im Jahr für jeweils eine Gruppe von 10-15 Personen organisiert und involvieren sämtliche Geschäftsmitarbeiter in einem Rotationssystem. Die Gruppen setzen sich zusammen aus Personen mit Erfahrung und Personen, die die Schulung zum ersten Mal absolvieren. Die Schulungen umfassen zwei Hauptbereiche: Die Warenbeschaffung und den Verkauf. Die Inhalte hinsichtlich des Warenbeschaffungsmoduls sind: Erkenntnisse darüber, wie Waren gekauft werden, der Kaufakt als solches und die Ziele, Regeln der Warenbeschaffung – was bei der Warenbeschaffung zu tun ist und was vermieden werden sollte –, den Kundenbedarf erkennen sowie Verhandlungstechniken. Die Inhalte des Verkaufsmoduls umfassen: Ziele, Kundenbedarfe erkennen, Werbung, Verkaufsargumente finden und wie man einen Verkauf abschließt. Weil die meisten Mitarbeiter im Allgemeinen an unterschiedlichen Dingen wie z.B. Instrumenten, Hi-Fi, Sportartikeln usw. interessiert sind, tragen die Schulungen dazu bei, dass sie lernen, weil sie ihren Job lieben. Somit werden sie motiviert den Markt bezüglich neuer Technologien, Trends usw. zu beobachten.

Großbritannien

In Großbritannien wurde lediglich ein profitorientiertes Unternehmen, das mit gebrauchten Büchern handelt, näher untersucht, da sich die Strukturen innerhalb dieser Form von Secondhand-Geschäften nicht voneinander unterscheidet. Außerdem sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass der größere Teil des Secondhand-Marktes in Großbri-

tannien durch karitative Unternehmen bzw. Organisationen (Not-for-profit-Unternehmen) abgedeckt. Aus diesem Grund wurde der Schwerpunkt der Fallstudien auf Not-for-profit-Unternehmen gelegt.

Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bücher werden an die Mitarbeiter (3 Mitarbeiter) einerseits Anforderungen an ihre Sozialkompetenzen wie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit und andererseits an ihre Führungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeit im Hinblick auf den Umgang mit der Öffentlichkeit gestellt. Weiterhin ist es notwendig, Kenntnisse in der Kundenberatung sowie Verkaufsfähigkeiten zu haben und ein Know-how in Bezug auf Buchtitel, deren Klassifizierung und Kategorisierung. Ferner wird von den Teilzeitmitarbeitern keine formale Ausbildung oder berufliche Qualifikation verlangt. Daraus resultiert ein Qualifizierungsbedarf hinsichtlich des Fachwissens über Bücher, aber auch hinsichtlich der Sozial- oder Führungskompetenzen. Alles in allem gibt es in dem Unternehmen keine offizielle Qualifizierungsstrategie. Insofern eine Qualifizierung erforderlich ist, erfolgt diese im Rahmen der Arbeit. Angesichts der Art der Arbeit wurde der Vorschlag unterbreitet, dass die Schulungen sehr stark auf die Arbeit ausgerichtet sein sollten und daher informell, in Form eines Mentorenmodells durchgeführt werden sollten. Auch die Position des Geschäftsinhabers erfordert eher Verkaufserfahrungen im Secondhand-Sektor als eine formale Ausbildung, Schulungen und Qualifikationen.

Slowenien

Da der Secondhand-Sektor in Slowenien noch vergleichsweise unterentwickelt ist, wurden dort ausschließlich Profit-Unternehmen untersucht. Dieses hängt außerdem damit zusammen, dass es dort keine, wie in westeuropäischen Ländern zahlreich vorhanden, vergleichbaren Not-for-profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor gibt. Insgesamt wurden fünf Unternehmen aus den Bereichen gebrauchte Bekleidung, Babyartikel, CDs und Möbel (zweimal) untersucht.

Fall 1

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Bekleidung liegen die meisten und wichtigsten Anforderungen an die Mitarbeiter (5 Mitarbeiter) im Bereich der Sozial- und Führungskompetenzen. Im Detail sind hier zu nennen: Freundlichkeit, Sauberkeit, Flexibilität, Bereitschaft zum Lernen sowie die Fähigkeit, Kunden und ihre Kleiderpräferenzen zu erkennen. Da die derzeitigen Mitarbeiter in einem gut funktionierenden Team arbeiten, wird von neuen Mitarbeitern verlangt, dass sie sich in das Team einfügen können. Sie müssen also teamfähig sein. Im Hinblick auf die Verbesserung der unternehmerischen Erfolge, gibt es verschiedene Qualifizierungsbedarfe. Der größte Qualifizierungsbedarf hinsichtlich der Fähigkeiten und des Wissens sind: Marketingkenntnisse und -strategien, Kenntnisse über Textilien und ihre Materialien, Modetrends, Kommunikationstechniken und Fähigkeiten in Computeranwendungen. Um den Qualifizierungsbedarf zu decken, gibt es allerdings keine formale Qualifizierungsstrategie. Das bedeutet aber nicht,

dass es keine Ambitionen zur Qualifizierung gibt. Im Gegenteil: Es gibt einen interessanten Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Laut der Befragten ist der Erfahrungsaustausch besonders wichtig für den Wissenstransfer und von großem Nutzen. Weiterhin wird den Mitarbeitern freigestellt, Vorschläge für Lehrgänge und Seminare, die ihren Interessen entsprechen, zu unterbreiten.

Fall 2

In dem untersuchten Inhaber geführten Unternehmen für Babyartikel und -ausrüstungen wird eine gute Beziehung zu den Kunden als wichtigste Anforderung eingeschätzt. So müssen die Kunden von dem Händler präzise eingeschätzt werden, wofür er sich einer bestimmten Kommunikationsstrategie bedient. Außerdem muss der Händler in der Lage sein, auf die Wünsche seiner Kunden einzugehen. Da in naher Zukunft nicht davon auszugehen ist, dass neue bzw. überhaupt Mitarbeiter eingestellt werden, sieht der Geschäftsinhaber auch keinen Qualifizierungsbedarf, – auch nicht für sich selbst. Dieses hängt damit zusammen, dass das Unternehmen mit seinen Marktanteilen kämpft. So läuft das Geschäft aufgrund von Discountgeschäften, die ohnehin angemessene Preise für die Waren haben, sehr schleppend. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich die Mentalität der Käufer in der Form ändert, dass diese ihre Vorurteile gegenüber Secondhand-Waren mehr abbauen.

Fall 3

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte CDs, in dem lediglich zwei Mitarbeiter tätig sind, ist die wichtigste Anforderung eine gute Beziehung zu den Kunden. Wie in Fall 2 müssen die Verkäufer in der Lage sein, die Kunden präzise einzuschätzen, wofür sie sich einer bestimmten Kommunikationsstrategie bedienen. Außerdem müssen sie Wünsche der Kunden erkennen können. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen keinen Qualifizierungsbedarf, da das Unternehmen nicht vorsieht, neue Mitarbeiter einzustellen. Der Geschäftsinhaber steht auf dem Standpunkt, dass das Geschäft seinen Lebensstil widerspiegelt und das reicht ihm, um glücklich zu sein. Das ist auch der Grund dafür, dass es keine Qualifizierungsstrategie gibt.

Fall 4

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel, in dem nur zwei Mitarbeiter arbeiten, zählt zu den wichtigsten Anforderungen ein gutes Auftreten wie gute Kleidung, Sauberkeit usw. Der Mitarbeiter muss in der Lage sein, eine intensive und professionelle Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Da das Unternehmen in nächster Zukunft nicht plant zu expandieren und neue Mitarbeiter einzustellen und der Geschäftsinhaber mit der Arbeit seines Verkäufers zufrieden ist, sieht er keinen Qualifizierungsbedarf. Aus diesem Grund gibt es auch keine Qualifizierungsstrategie.

Fall 5

In dem Inhaber geführten Unternehmen für gebrauchte Möbel, das ab und an Kurzzzeitmitarbeiter beschäftigt, bestehen die wichtigsten Anforderungen in den Sozialkompe-

tenzen wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Genauigkeit. Hinsichtlich der körperlich arbeitenden Kurzzeitmitarbeiter sind vor allem Fähigkeiten gewünscht wie Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit, physische Stärke und Zuverlässigkeit. Im Vergleich zu Fall 4 existiert in diesem Unternehmen ein Qualifizierungsbedarf. Im Allgemeinen gibt es einen Bedarf in Bereichen wie: Grundlegendes Marketingwissen und Marketingstrategien (entsprechende Seminare und Ausbildungsprogramme sind allerdings sehr teuer), dem Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Unternehmen, Kommunikationstechniken, Kundenbeziehungen, organisatorische Kompetenzen und in der Anwendung von Computern. Da es sich nur um ein Inhaber geführtes Unternehmen handelt, gibt es keine Art von Qualifizierungsstrategie.

Bulgarien

Da der Secondhand-Sektor in Bulgarien noch vergleichsweise unterentwickelt ist, wurden dort ausschließlich profitorientierte Unternehmen untersucht. Dieses hängt außerdem damit zusammen, dass es dort keine, wie in westeuropäischen Ländern zahlreich vorhanden, vergleichbaren Not-for-profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor gibt. Insgesamt wurden zwei Unternehmen aus den Bereichen gebrauchte Bekleidung/Textilien, ein Unternehmen aus dem Bereich gebrauchte elektronische und elektrische Geräte und zwei aus dem Bereich gebrauchte Möbel untersucht.

Fall 1, Fall 2

Da die Anforderungen an die Mitarbeiter genauso wie der Qualifizierungsbedarf und die Qualifizierungsstrategie in den Fällen 1 und 2 annähernd gleich sind, werden diese im Folgenden zusammengefasst.

Das erste der hier dargestellten Unternehmen umfasst fünf Geschäfte und ein großes Kaufhaus für gebrauchte Bekleidung. Insgesamt arbeiten dort 15 Mitarbeiter, die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben nachkommen bzw. verschiedene Positionen wie Fahrer, Einkäufer, Sortierer, Bügelkraft, Manager oder Arbeiter bekleiden. Das zweite untersuchte Unternehmen für gebrauchte Bekleidung (und wenige andere Haushaltsartikel) beschäftigt insgesamt 12 Mitarbeiter. In beiden Fällen konnten nur ein paar wichtige Anforderungen an die Mitarbeiter identifiziert werden. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten und die Waren nicht beschädigen und näher prüfen. Weiterhin wird in Fall 2 von den Mitarbeitern verlangt, dass sie den Manager im Fall von Konflikten informieren. Alles in allem gibt es an die Mitarbeiter keine Anforderungen bezüglich eines Fachwissens, z.B. zu den verkauften Waren oder zu unternehmerischen Inhalten. Auf der anderen Seite gibt es in den Unternehmen die Manager, die für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit zuständig sind. Aus diesem Grund sind die Anforderungen an die Manager wesentlich höher. Neben organisatorischen Fähigkeiten brauchen sie unternehmerisches Fachwissen. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter sehr niedrig sind, gibt es nur einen geringen Qualifizierungsbedarf. So ist vor allem eine Qualifizierung in Fremdsprachen notwendig. Bei den Managern und

Geschäftsinhabern besteht ein Qualifizierungsbedarf bezüglich einer effektiveren Organisation der Arbeitsprozesse, der Preiskalkulation, dem Marketing und dem Personalmanagement. Trotz des Qualifizierungsbedarfs konnte in keinem der zwei Unternehmen eine Qualifizierungsstrategie identifiziert werden. Alles was die Mitarbeiter wissen und können müssen, lernen sie im Rahmen der Arbeit durch Learning-on-the-job.

Fall 3

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte elektronische und elektrische Geräte sind die Anforderungen an die Mitarbeiter (2 Elektriker und 1 Manager) auf Grund der Waren, die sie verkaufen, sehr spezifisch. Daher müssen die Mitarbeiter ganz spezielle Regeln einhalten und brauchen Disziplin. Die wichtigsten Anforderungen sind vor allem technisches Fachwissen. So müssen sie mit Servomechanismen und Maschinenteilen umgehen und diese gewissenhaft verwalten können. Weiterhin brauchen die Kenntnisse in der Elektroinstallation. Der aus den Anforderungen an die Mitarbeiter resultierende Qualifizierungsbedarf wird zukünftig aufgrund der schnellen technischen Entwicklung vor allem im Bereich des elektronischen und elektrischen Fachwissens liegen. Der Manager braucht, wie in den anderen Fällen auch, Qualifizierungen bezüglich der effektiven Organisation von Arbeitsprozessen, der Preiskalkulation, dem Marketing und dem Personalmanagement. Eine betriebsinterne Qualifizierungsstrategie zur Deckung des Qualifizierungsbedarfs konnte in dem Unternehmen nicht identifiziert werden. Die einzige Möglichkeit um die Mitarbeiter zu qualifizieren bestünde darin, diese zu speziellen Kursen bzw. Lehrgängen zu schicken. Dieses Vorgehen ist allerdings für das Unternehmen zu teuer. Daher bliebe nur noch die Möglichkeit eventuell auf staatliche Subventionen zurück zu greifen.

Fall 4

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel werden an die Mitarbeiter (8 Mitarbeiter, wovon die meisten Handwerker sind) die gleichen Anforderungen gestellt, wie in Fall 1 und 2. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nach kommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten, die ihnen anvertrauten Waren nicht beschädigen und näher prüfen sowie mögliche Konflikte dem Manager melden. Weiterhin sollten sie Erfahrungen mit Möbeln haben. Dieses wird allein schon bei der Betrachtung der unterschiedlichen Berufe der Mitarbeiter, wie Polsterer und Tischler, deutlich. Die Einkäufer und die Verkäufer wiederum brauchen unternehmerische Fähigkeiten. Und der Manager des Unternehmens ist für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit im Unternehmen zuständig, so dass die Anforderungen an ihn höher sind als an die Mitarbeiter. Neben organisatorischen Fähigkeiten braucht er generell auch unternehmerisches Fachwissen. Der Manager des Unternehmens ist davon überzeugt, dass es einen Qualifizierungsbedarf gibt. Dieser entspricht generell den Anforderungen der Mitarbeiter. Und trotz des Bedarfs gibt es in dem Unternehmen keine Qualifizierungsstrategie. Grundsätzlich bevorzugt der Manager Qualifizierungen in Form von Kursen bzw. Lehrgängen. Diese sind allerdings zu teuer für das Unternehmen, so dass sich die Mitarbeiter die meisten Dinge, die sie können und wissen müssen, im Rahmen ihrer Arbeit aneignen.

Fall 5

In dem untersuchten Unternehmen für gebrauchte Möbel entsprechen die Anforderungen an die Mitarbeiter (6 Mitarbeiter) den gleichen Anforderungen wie in Fall 1, 2 und 4. So müssen die Mitarbeiter ihren beruflichen Verpflichtungen gewissenhaft nachkommen, am Arbeitsplatz diszipliniert sein, die Arbeitszeit einhalten, die ihnen anvertrauten Waren nicht beschädigen und näher prüfen sowie mögliche Konflikte dem Manager melden. Weiterhin müssen sie in der Lage sein, die Kunden zu beraten und zu unterstützen sowie Mängel fest zu stellen, um diese in ein dienstliches Kontrollbuch einzutragen. Und auch Erfahrungen mit Möbeln und unternehmerische Fähigkeiten werden gefordert. Alles in allem besteht ein Bedarf an gut ausgebildeten und erfahrenen Mitarbeitern. Der Manager, wie auch in den anderen Fällen, ist auch hier für die Organisation und die Überwachung der gesamten Arbeit im Unternehmen zuständig, so dass die Anforderungen an ihn höher sind als an die Mitarbeiter. Neben organisatorischen Fähigkeiten braucht er generell auch unternehmerisches Fachwissen. Der Qualifizierungsbedarf in dem Unternehmen entspricht den Anforderungen der Mitarbeiter und des Managers. Weiterhin hat sich gezeigt, dass das Management bzw. die Inhaber des Unternehmens bereits Erfahrungen bezüglich Qualifizierungen sammeln konnten. So hat das Unternehmen in der Vergangenheit (2000-2005) im Rahmen eines Sozialprogramms Qualifizierungskurse durchgeführt. In diesem Zeitraum wurden vor allem für soziale Randgruppen, junge Menschen, die gerade ihr Studium abgeschlossen hatten und Langzeitarbeitslose Schulungen organisiert. Das Programm wurde in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt durchgeführt. So wurden die Mitarbeiter, die im Schreinerhandwerk, in der Möbelherstellung oder als Polsterer ausgebildet werden sollten, vom Arbeitsamt vorgeschlagen. Es hat sich allerdings als schwierig erwiesen, den Auszubildenden deutlich zu machen, warum sie diese Qualifizierung durchziehen sollten. Vor allem vor dem Hintergrund, dass das Arbeitsamt nicht für die Sicherung von Arbeitsplätzen im Anschluss an eine Ausbildung verantwortlich ist. Eine weitere Schwierigkeit ergab sich aus der Tatsache heraus, dass die Auszubildenden Minderheiten angehörten und dass sie an dem Lehrgang nur als Ergebnis einer Vereinbarung (zur Teilnahme an der Ausbildung) mit dem Arbeitsamt und nicht aus eigenem Interesse teilgenommen haben. Insgesamt wies das entsprechende Programm jedoch ein zu kleines Budget auf und die Auszubildenden wurden mehr in Theorie als in Praxis geschult, da es einen Mangel an Maschinen, Werkzeugen und Ausrüstungen gab. Da es weiterhin keine Möglichkeit der Finanzierung oder Förderprogramme für Qualifizierungen mehr gibt, werden die Mitarbeiter jetzt im Rahmen ihrer Arbeit durch Learning-on-the-job geschult.

5.3.4 Beispiele für betriebliche Anforderungen, Qualifizierungsbedarfe und -strategien in Not-for-profit (sozial) Unternehmen

Wie die im Rahmen der nationalen Sektoranalyse durchgeführten Fallstudien (die lediglich einen Auszug aus dem Sektor darstellen können) zeigen, gibt es nur betriebsintern bedingte und wenn, dann unterschiedliche Qualifizierungsansätze in den einzelnen Not-for-profit-Unternehmen. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die entsprechenden Ergebnisse der Fallstudien gegeben werden, in denen sowohl Manager, als auch Anleiter bzw. Vorarbeiter sowie operative Mitarbeiter befragt wurden. Dabei wurden wie bei den untersuchten Profit-Unternehmen neben zahlreichen anderen betrieblichen Faktoren

auch die Anforderungen an die Mitarbeiter, der Qualifikationsbedarf sowie mögliche Qualifizierungsansätze bzw. -strategien, hinterfragt. Weiterhin sei darauf verwiesen, dass sich die Ergebnisse nur auf die Aussagen einzelner ausgewählter Personen beziehen, die stellvertretend für alle Mitarbeiter befragt wurden.

Deutschland

In Deutschland wurden insgesamt drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Hierzu zählen zwei Unternehmen, deren Schwerpunkt neben unterschiedlichen gebrauchten Waren (u.a. auch Elektroaltgeräte) auf dem Verkauf von gebrauchten Textilien bzw. Bekleidung liegt und ein Unternehmen, das auf den Verkauf gebrauchter Möbel spezialisiert ist.

Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt ca. 300 Mitarbeiter, davon der Großteil temporär angestellte Mitarbeiter), das neben gebrauchten Textilien auch mit Elektroaltgeräten und anderen Waren handelt, werden an die in diesem Geschäftsfeld tätigen Mitarbeiter vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen, wie z.B. Motivation, Teamfähigkeit, Pünktlichkeit und Konfliktfähigkeit, gestellt. Die fachlichen Anforderungen in den einzelnen Arbeitsbereichen des Geschäftsfeldes Textilien unterscheiden sich dagegen sehr von einander. Während es in der Vorsortierung der Waren kein besonderes Anforderungsprofil gibt, sind für den Umgang mit dem Warenwirtschaftssystem PC-Kenntnisse erforderlich. Auf diese Anforderungen wird bereits im Zuge von Stellenausschreibungen hingewiesen. In der Warenannahme sind organisatorische Fähigkeiten, eine hohe Kundenorientierung bzw. -freundlichkeit, ein Überblick über die Lagerkapazitäten sowie die Fähigkeit, den Warenwert und deren Wiederverwertung einschätzen zu können, gefordert. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter im Transport über einen Führerschein und eine gute körperliche Konstitution verfügen. In der Warenaufbereitung der Textilien gibt es kaum Anforderungen an die Mitarbeiter. Sie müssen lediglich in der Lage sein, die Arbeitsabläufe zu verstehen und korrekt umzusetzen. Im Bereich der Aufbereitung von Elektroaltgeräten wiederum muss mindestens ein Mitarbeiter über die VDE-Prüfberechtigung verfügen. Die im Verkauf tätigen Mitarbeiter sollten PC-Kenntnisse zur Nutzung des Kassensystems bzw. des Warenwirtschaftssystems besitzen, sich in den Marken, den Materialien sowie in modischen Trends auskennen. Außerdem sollten sie kreativ und in der Lage sein, eine Preisgestaltung vorzunehmen. Die Anforderungen an die Position der Anleiter liegen aufgrund der anspruchsvolleren Aufgaben weit höher als bei den operativen Mitarbeitern. So ist hier zumindest eine einschlägige Ausbildung, z.B. als Verkäuferin im Textilbereich und wenn möglich mit beruflicher Erfahrung als Abteilungs- bzw. Filialeiterin, sinnvoll. Die Anleiter sollten vor allem organisatorische Fähigkeiten haben sowie in der Lage sein, Personal zu führen und Konflikte zu lösen. Und auch für die Position der Vorarbeiter ist eine Ausbildung hilfreich, um auf fachliche Kompetenzen (bezüglich der Warendekoration, Warenerfassung usw.) zugreifen zu können. Sie müssen in der Lage sein, selbständig arbeiten zu können, Organisationsfähigkeit besitzen, Personal führen können und alle operativen Tätigkeiten auf der Ebene der temporär angestellten Mitarbeiter beherrschen. Auf der Managementebene sind die

Anforderungen am höchsten. Die Mitarbeiter haben zumeist ein Studium absolviert und müssen alle Fähigkeiten mitbringen, die notwendig sind, um ein Unternehmen zu führen.

Der Qualifizierungsbedarf bezüglich der temporär angestellten Mitarbeiter resultiert sowohl aus den gestiegenen Anforderungen, als auch aus ihrem gesunkenen Kompetenzniveau. Da einfachste Tätigkeiten nicht mehr beherrscht werden, gibt es generell einen erhöhten Bedarf an Qualifizierungen und Unterweisungen. Im Detail besteht ein Qualifizierungsbedarf in Materialkunde, PC-Kenntnissen, der Akquisition von Spenden sowie dem Umgang mit den Kunden und der Organisationsfähigkeit. Bei den Vorarbeitern herrscht ebenfalls ein Qualifizierungsbedarf bezüglich von PC-Kenntnissen, da die Warenregistrierung mehr und mehr elektronisch erfolgt. Außerdem gibt es einen Qualifizierungsbedarf in der Personalführung. Eine Qualifizierung im Unternehmen erfolgt nur begrenzt, da das Gros der Mitarbeiter lediglich ein halbes Jahr beschäftigt wird. Eine Qualifizierungsstrategie oder spezielle Schulungen gibt es nicht. Eine Qualifizierung erfolgt nur dann, wenn der Aufwand des Anlernprozesses geringer ist als der spätere Nutzen. Die Qualifizierung erfolgt zumeist durch ein Anlernen bzw. Coaching im Arbeitsprozess und durch den Einsatz von Mitarbeitern, die die Tätigkeiten beherrschen und als Multiplikatoren fungieren. Die Qualifizierung über Multiplikatoren wird vor allem im Hinblick auf die Nutzung des Warenwirtschaftssystems praktiziert. Da sich die Beschäftigungsmaßnahmen jeweils für vier Wochen überschneiden, wird versucht, jeweils einen Mitarbeiter mit den erforderlichen Erfahrungen zum Anlernen der neuen Mitarbeiter einzusetzen. Weiterhin gibt es keine spezielle Qualifizierung für die Vorarbeiter und Anleiter. Es findet lediglich einmal im Monat ein informeller Austausch statt, bei dem Erfahrungen zu Themen wie z.B. Konfliktvermeidung, Suchtproblematik, Gruppenprozesse und Kommunikation besprochen werden. Die Themen für dieses auf Erfahrungen basierende Lernen werden jeweils einmal im Jahr festgelegt. Die Qualifizierung der festangestellten Mitarbeiter erfolgt ausschließlich auf Eigeninitiative bzw. teilweise durch die Teilnahme an Workshops des Verbandes BAG Arbeit. Die Qualifizierung liegt in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und muss von diesen beantragt werden. Angebote von Seiten der Geschäftsführung gibt es keine.

Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 20 Festangestellte und ca. 240 temporär angestellte Mitarbeiter), das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit gebrauchten Textilien handelt, werden an die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes Textilien vornehmlich Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenzen gestellt. So werden Freundlichkeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit diesbezüglich besonders hervorgehoben. Zur Dekoration der Verkaufsräume wird weiterhin ein bestimmtes Maß an Kreativität benötigt. Wachsende Kundenzahlen und auch eine Veränderung der Kundenstruktur stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Besonders wird auf die steigende Zahl von Spätaussiedlern und die damit verbundenen sprachlichen und kulturellen Schwierigkeiten hingewiesen. Diesbezüglich sind besondere Anforderungen im Kundenumgang notwendig. Außerdem werden von den Mitarbeitern besondere Fähigkeiten in der Beratung der Kunden gefordert. Das ist darauf zurück zu führen, dass die Zahl der Kunden stetig wächst, die zielgerichtet gebrauchte Textilien wegen der besseren Produktqualität im

Vergleich zu Billigware suchen. Besondere Anforderungen an die festangestellten Mitarbeiter wurden im Rahmen der Befragung nicht benannt. Um den Bedarf an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern zu decken, wird versucht, durch eine sehr genaue Beschreibung der Anforderungsprofile die Arbeitsverwaltung dahingehend zu beeinflussen, dass diese dem Unternehmen geeignete Beschäftigte zuweist. Generell werden Qualifizierungsbedarfe vorrangig in der Kundenbetreuung, in der Bedienung des Kassensystems, in Verkaufstechniken, dem Umgang mit schwierigen Kunden und der Materialkunde gesehen. Außerdem soll in naher Zukunft ein Online-Handel aufgezo-gen werden, so dass diesbezüglich dann auch ein Qualifizierungsbedarf im Umgang mit dem PC zu erwarten ist. Neben einem Bedarf an fachlichen Qualifizierungen konnte weiterhin ein Bedarf bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bzw. Sozialkompetenzen hinsichtlich der temporär angestellten Mitarbeiter identifiziert werden. Um den Qualifizierungsbedarf innerhalb des Unternehmens zu decken, gibt es für festangestellte Mitarbeiter teilweise Qualifizierungsmöglichkeiten in Form von Seminarangeboten. Eine gezielte Qualifizierungs- und Personalentwicklungsplanung ist allerdings nicht vorhanden. Da für die temporär angestellten Mitarbeiter die Reintegration in einen geregelten Arbeitsablauf das oberste Ziel ist und diese nur kurz in dem Unternehmen beschäftigt sind, erfolgt ihre Qualifizierung überwiegend durch Learning-by-doing bzw. Coaching am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess. Darüber hinaus werden teilweise dann Qualifizierungen angeboten, insofern von den Anleitern ein besonderer Bedarf festgestellt wurde und die entsprechenden Qualifizierungen finanzierbar sind.

Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 30 Festangestellte und ca. 120 temporär angestellte Mitarbeiter), das u.a. mit gebrauchten Möbeln handelt, werden an die Mitarbeiter in diesem Geschäftsfeld unterschiedliche Anforderungen gestellt. So müssen die Mitarbeiter, die im Transport tätig sind, zum einen im Besitz eines Führerscheins sein und zum anderen über eine gute körperliche Konstitution verfügen. Auch erfordert die Tätigkeit ein gewisses handwerkliches Geschick sowie Grundkenntnisse über Möbel, da vor Ort entschieden werden muss, ob sich die Möbel zum Wiederverkauf eignen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Warenannahme sowie dem Verkauf liegen sowohl im Bereich der Sozialkompetenzen (z.B. Kundenfreundlichkeit, Disziplin), als auch im Bereich des Fachwissens. So erfordert die Arbeit ein gewisses Know-how hinsichtlich der Herkunftsepochen, der Materialkunde, der Verarbeitungsqualität und der Verkaufsfähigkeit der Waren. Außerdem sind Kenntnisse in der Preisgestaltung von Vorteil. In der Aufbereitungsabteilung der Möbel sind vor allem handwerkliche Fertigkeiten gefragt. Von den Mitarbeitern in leitender Position werden vor allem kaufmännische, betriebswirtschaftliche und organisatorische Fähigkeiten gefordert. Weiterhin müssen sie Fähigkeiten in der Finanzplanung, dem Controlling sowie der Personalführung und hier insbesondere der Konfliktbewältigung, haben. Sie müssen in der Lage sein, mit den zahlreichen Problemen (z.B. Drogenprobleme, Kriminalität), die diverse temporär angestellte Mitarbeiter haben, umzugehen.

Obwohl die Anforderungen an die Mitarbeiter sehr vielfältig sind, gibt es zum Zeitpunkt der Befragung kaum einen Qualifizierungsbedarf. Lediglich ein zusätzlicher externer

Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen der gleichen Branche wäre laut Unternehmensleitung wünschenswert. Um den geforderten Anforderungen gerecht zu werden, verfolgt das Unternehmen in Bezug auf die temporär angestellten Mitarbeiter eine bestimmte Qualifizierungsstrategie. Da das Hauptziel des Unternehmens die Integration der temporär angestellten Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt darstellt, gibt es seit 1990 einen Arbeitskreis Recycling, der Träger von Ausbildungs-, Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ist. Dafür wurde eine eigene Abteilung ins Leben gerufen. Diese konzipiert und setzt verschiedene Maßnahmen im Rahmen des Tätigkeitsspektrums des Unternehmens um. Dazu gehören die Berufsausbildung bzw. Umschulung zum/zur Bürokauffrau/-mann, Einzelhandelskauffrau/-mann, Ver- und Entsorger/-in (Fachrichtung Abfall), die Qualifizierung zur Fachkraft Recycling und zum/zur Dienstleistungs- und Produktionshelfer/in sowie praktische Qualifizierungsbausteine in der Verkaufs- und Kassenschulung, Grundkurs EDV oder Gabelstaplerschein. Außerdem gibt es auch Qualifizierungen in der 1994 hinzugekommenen Fahrrad-Recycling-Werkstatt. Seit 1993 finden auch Qualifizierungskurse zur (Re-)Integration von Langzeitarbeitslosen und Zuwanderern statt. Hier stehen die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Mittelpunkt sowie zunehmend auch die Vermittlung der deutschen Sprache in speziellen Maßnahmen wie »Sprache und Beruf«. Diese Maßnahmen werden in enger Kooperation mit den örtlichen zuständigen Behörden durchgeführt. Neben den zahlreichen Qualifikationsmöglichkeiten steht bei den temporär angestellten Mitarbeitern das Lernen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsprozess mittels Coaching bzw. mittels eines Handbuchs, in dem alle Abläufe ausführlich dargestellt sind, im Vordergrund. Weiterbildung als solche wiederum ist kein von dem Unternehmen gesteuerter Prozess. Diese basiert vornehmlich auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter, die Vorschläge mit der Geschäftsführung abstimmen. Im Grunde genommen werden vorhandene Fähigkeiten und Interessen bei Mitarbeitern, die mittelbar oder unmittelbar für das Unternehmen nützlich sind, gefördert. Das Unternehmen ist Mitglied in diversen Fachverbänden, Vereinen, IHK etc. und nutzt die Angebote und Anregungen aus solchen Institutionen, um aktuelle Entwicklungen und Neuerungen – auch im Bereich Weiterbildung – für die Recyclingbörse und den Secondhandbereich zu nutzen.

Österreich

In Österreich wurden insgesamt zwei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Neben einem Unternehmen, das mit gebrauchten Elektrogeräten handelt, wurde ein weiteres Unternehmen, das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit Textilien handelt, exemplarisch untersucht.

Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen (insgesamt 12 festangestellte Mitarbeiter und 64 temporär angestellte Mitarbeiter, von denen 20 Trainees sind), das mit gebrauchten Elektrogeräten handelt, werden von den temporär angestellten Mitarbeitern sowohl Sozialkompetenzen, als auch in einigen Bereichen Fachwissen gefordert. Allerdings müssen die temporär angestellten Mitarbeiter keine einschlägige berufliche Ausbildung vorweisen. Sie sollen lediglich technisch interessiert – ein »guter Hobbybastler« –

sein. Nur im Bereich der »Braunen Ware« (Unterhaltungselektronik) sind elektronische Vorkenntnisse erforderlich. Die Mitarbeiter, die im Kundenbereich tätig sind, wiederum brauchen vor allem EDV-Kenntnisse sowie eine technische und soziale Beratungskompetenz, da sie in einem engen Kontakt zu den Kunden stehen. Schlüsselkräfte (festangestellte Mitarbeiter), die im technischen Bereich arbeiten, benötigen eine technische Qualifikation (Lehrabschluss, Gesellen- oder Meisterprüfung) sowie gute soziale Kompetenzen, da sie als eine Art Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der sozialpädagogischen Abteilung fungieren. Weiterhin müssen die Schlüsselkräfte im technischen Bereich entsprechend ihrer zahlreichen Aufgaben, unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Hier sind zu nennen: Problemlösungsfähigkeit bei schwierigen Reparaturen und bei Beschwerden, Kenntnisse zu Materialien, Marken, Ersatzteilen und Betriebsmitteln sowie Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung. Und sie müssen in der Lage sein, interne Schulungen (Ausbildung der Techniker und Verkäufer) durchzuführen. Weiterhin sind Kenntnisse in der Preisgestaltung, der Qualitätskontrolle und dem Kundenumgang gefordert. Die Schlüsselkräfte, die im sozialpädagogischen Bereich beschäftigt sind, sind ausschließlich Sozialpädagogen oder Sozialarbeiter. Somit verfügen sie aufgrund ihrer Ausbildung über die ihr Aufgabenfeld betreffenden und erforderlichen Fähigkeiten.

Der derzeit größte Qualifizierungsbedarf besteht aufgrund der zukünftigen technischen Veränderungen im Bereich der EDV-Kompetenzen. Weiterhin wird es zukünftig wichtig sein, das Fachwissen zur Durchführung von Reparaturen zu erhalten. Da die Hauptaufgabe des Unternehmens die Reintegration der temporär angestellten Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt ist, verfolgt das Unternehmen eine darauf entsprechend ausgerichtete Qualifizierungsstrategie. Diese umfasst vorwiegend die Etablierung von Qualifizierungen im Bereich der Sozialkompetenzen wie Pünktlichkeit, regelmäßiges Erscheinen im Betrieb usw. Die fachliche Qualifizierung der temporär angestellten Mitarbeiter erfolgt vor allem durch Anleitung, da das Reparatur-Fachwissen vornehmlich bei den Schlüsselkräften liegt. Weiterhin wird von dem Unternehmen im Abstand von drei Monaten ein theoretischer Kurs (Elektrotechnik und Reparatur) durchgeführt. Der Kurs dauert vier Wochen und umfasst 1,5 Tage pro Woche. Bei einer Verweildauer von durchschnittlich 6 Monaten können so alle temporär angestellten Mitarbeiter diesen Kurs besuchen. Hinsichtlich der Qualifizierung der Schlüsselkräfte wurde eine gewisse »Weiterbildungsmüdigkeit« identifiziert. Dennoch wird der Qualifizierungsbedarf im Hinblick auf die sogenannten »Soft Skills«, die Sozialkompetenzen, durch z.B. Fortbildungen zum Thema »Umgang von Schlüsselkräften mit Transitarbeitskräften« gedeckt. Weiterhin werden nur dann Qualifizierungen von Seiten der Geschäftsführung angeordnet, wenn ein Weiterbildungsbedarf durch die Marktperformance ermittelt wurde (je besser die Erlössituation, desto weniger Qualifizierungsbedarf).

Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das neben anderen Waren schwerpunktmäßig mit gebrauchten Textilien handelt, werden an die Mitarbeiter (30 festangestellte Mitarbeiter und 21 temporär angestellte Mitarbeiter, davon 7 Trainees) je nach Arbeitsfeld unterschiedliche Anforderungen gestellt. Diese sind bezogen auf die temporär

angestellten Mitarbeiter sehr vielfältig, wobei der Schwerpunkt auf den Sozialkompetenzen liegt, wie z.B. Selbstbewusstsein, regelmäßiges Arbeiten, Verantwortungsgefühl, Motivation, Pünktlichkeit usw. Weiterhin brauchen sie teilweise eine gute körperliche Konstitution. Sie müssen in der Lage sein einfache Hilfstätigkeiten auszuführen und sich in die Arbeitsabläufe einzufügen. Weiterhin müssen die Mitarbeiter im Verkauf eine Preisgestaltung vornehmen und Waren dekorieren können sowie Markenkenntnisse und Kenntnisse zum Warenwert haben. Hinsichtlich der festangestellten Mitarbeiter gestalten sich die Anforderungen so, dass diese eine abgeschlossene Ausbildung (z.B. Schneiderin, Verkäuferin bzw. eine sozialökonomische Ausbildung) haben sollten. Weiterhin müssen sie über Problemlösungsfähigkeiten und Personalführungsqualitäten verfügen und sehr belastbar sein, da sie eine große Zahl an temporär angestellten Mitarbeitern betreuen. Hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfs ist festzustellen, dass es zwar einen im Unternehmen gibt, dieser aber nur eingeschränkt definiert werden kann. Das ist damit zu begründen, dass in dem Unternehmen weder Dokumentationen zu den einzelnen Arbeitsprozessen noch ein QM-System vorhanden sind, mittels dessen man den Bedarf konkret erheben könnte. Ein Qualifikationsbedarf wurde vor allem hinsichtlich der Marktbeobachtung zum Zwecke der Preisgestaltung und dem kundenorientierten Verhalten gesehen. Generell erweist es sich auf Grund der kurzen Verweildauer der temporär angestellten Mitarbeiter im Unternehmen als schwierig, diese zu motivieren und den vorhandenen Qualifikationsbedarf zu decken. Um diesem entgegen zu wirken, gibt es in dem Unternehmen zwei unterschiedlich ausgerichtete Qualifizierungsstrategien. So werden die temporär angestellten Mitarbeiter vordergründig persönlich betreut. Da die meisten Personen Defizite in ihrer Persönlichkeitsstruktur haben, ist ihre Stärkung das vorrangige Ziel. Mit Hilfe einer Betreuung sollen diese Menschen lernen, sich in einen Arbeitsalltag einzufügen. Sie trainieren Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Durchhaltevermögen beim Arbeiten und man versucht, ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Zur zusätzlichen Festigung wird ihnen ein sogenanntes »Outdoortraining« angeboten. Da die Verweildauer im Unternehmen mit einem halben Jahr sehr kurz ist und der Fokus auf der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt liegt, ist eine berufliche Qualifizierung kaum möglich. So werden sie zu einfachen Hilfsdiensten (z.B. Reinigung, Kleidung zusammen legen) herangezogen und mit Hilfe von Arbeitsanleitern bei ihren Tätigkeiten am Arbeitsplatz betreut. Darüber hinaus werden ihnen mehrere Bildungsmöglichkeiten, sowohl intern als auch extern, angeboten, wie z.B. Deutschkurse, Führerschein, Gabelstaplerschein, Lagerhaltungskurs oder Computerführerschein. Hinsichtlich der festangestellten Mitarbeiter wird bereits bei der Stellenausschreibung darauf geachtet, dass das berufliche Profil entsprechend ausführlich dargestellt wird, um möglichst gut ausgebildete Leute zu bekommen. Eine zusätzliche Ausbildung dieser Personen ist nicht vorgesehen. Dennoch werden auf Anfrage der Mitarbeiter bzw. teilweise nach Bedarfsfeststellung durch die Geschäftsleitung Weiterbildungsangebote in Form von Seminaren zu Themen wie z.B. Verkaufsgespräche, Lehrlingsausbildung, Coaching- und Outdoortraining angeboten. Ergänzt wird das Angebot durch Kurse wie Rückenschule oder richtiges Heben und Tragen

Finnland

In Finnland wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen, das schwerpunktmäßig mit brauchten Textilien handelt und bei den anderen zwei Unternehmen reicht die Produktpalette von elektronischen und elektrischen Geräten über Möbel bis hin zu Textilien.

Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das neben einigen wenigen anderen Waren auf Textilien spezialisiert ist, gibt es einige spezielle Anforderungen an die Mitarbeiter (insgesamt sind rund 400 Mitarbeiter in der Organisation beschäftigt) in der Recyclingabteilung (inklusive der Bereich Secondhand). Die Hauptanforderungen liegen im Bereich der Sozialkompetenzen. So müssen sich die Mitarbeiter an bestimmte Regeln halten wie pünktlich zur Arbeit erscheinen und gewillt sein, Neues zu lernen. Weiterhin ist ein unternehmerischer Hintergrund von Vorteil, aber nicht Voraussetzung. Eines der wichtigsten Ziele des Unternehmens ist allerdings die Reintegration der Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt, nachdem sie in der Recyclingabteilung tätig waren. Aus diesem Grund gibt es nicht sehr viele Anforderungen an die Mitarbeiter. Hinsichtlich der anspruchsvolleren Position des Geschäftsführers, des Geschäftsleiters und des Ausbilders in der praktischen Arbeit spielen die Ausbildung und die Erfahrungen genauso wie die Persönlichkeit die wichtigste Rolle bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie brauchen gute organisatorische Fähigkeiten um die operative Arbeit zu organisieren. Für die Arbeit der Ausbilder sind besonders Sozialkompetenzen notwendig, da ihre Aufgabe und Verantwortung darin besteht, für die Mitarbeiter zukünftige Beschäftigungspläne zu erstellen und Wege zur Bewältigung der sozialen Probleme zu finden. Im Management muss jeder bereits sein, sich geschäftlichen Veränderungen anzupassen und jede Art an Arbeitsaufgaben, die plötzlich auftreten können, zu bewältigen. Der Hauptqualifizierungsbedarf bei den temporär angestellten Mitarbeitern liegt in den Sozialkompetenzen. Der Grund hierfür liegt darin, dass viele dieser Mitarbeiter langzeitarbeitslos waren und deshalb ein geringes Selbstwertgefühl haben. Es ist notwendig, dieses mittels Arbeitserfahrungen aufzubauen. Weiterhin gibt es einen Qualifizierungsbedarf im Kundenservice und in den PC-Kenntnissen.

Zur Deckung der Qualifizierungsbedarfe gibt es in dem Unternehmen keine umfassende Qualifizierung. Die meisten Qualifizierungen in der Recyclingabteilung konzentrieren sich darauf, die Mitarbeiter auf den ersten Arbeitsmarkt vorzubereiten, da sie lediglich 6 Monate im Unternehmen beschäftigt sind. Neue Mitarbeiter werden allerdings zunächst einmal in die Aktivitäten der Organisation eingewiesen und anschließend mit den Arbeitsaufgaben und Qualitätskriterien bei der Sortierung der Bekleidung (jeder beginnt in der Sortierabteilung) vertraut gemacht. Außerdem bekommt jeder Mitarbeiter in den ersten Wochen einen Tutor abgestellt, der ihn im Zweifel berät. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen einen Jahresplan in Form einer »Jahresuhr« für unterschiedliche Arten an Schulungen bzw. Lehrgängen für die Mitarbeiter. Sie erhalten Schulungen zu Themen wie z.B. Kundenservices, Abfallmanagement, Brandschutz, Erste-Hilfe und Lebensführung. Geplant sind außerdem PC-Schulungen. Für das Management wiederum gibt es keine

spezielle Qualifizierungsstrategie, d.h. es gibt kein geplantes Qualifizierungsprogramm, um die Manager bezüglich ihrer Arbeitsaufgaben zu schulen. Der Arbeitgeber organisiert lediglich ein paar Mal im Jahr Schulungen zu Schwerpunkten wie Marketing, Managementthemen oder kaufmännische Kompetenzen. Und dem Management wird die Möglichkeit angeboten, sich neben der Arbeit nach geeigneten Schulungen umzusehen.

Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das sowohl auf gebrauchte Möbel als auch auf elektronische und elektrische Geräte, Textilien und Haushaltsartikel spezialisiert ist, bestehen die Hauptanforderungen an die Mitarbeiter (rund 40 bis 50 Mitarbeiter insgesamt, 9 davon mit einem unbefristeten Vertrag) darin, dass sie eine Arbeitsroutine und Erfahrungen bekommen. In dem Unternehmen gibt es einige Basisaufgaben, die im Rahmen der Arbeit gelernt werden können. Es gibt aber auch anspruchsvolle Aufgaben, die höherer Anforderungen bedürfen. Am Empfang, im Recycling- und Werkstattzentrum benötigen die Mitarbeiter Fähigkeiten im Kundenservice sowie gute Sozialkompetenzen. Für die Mitarbeiter am Empfang ist es notwendig, ein Gefühl für die angelieferte Ware zu haben. Sie müssen entscheiden, ob es sich noch lohnt, die Ware zu reparieren oder ob sie beseitigt werden soll. Im Transportbereich wiederum brauchen die Fahrer eine gültige Fahrerlaubnis. Und da sie in einem engen Kontakt mit den Kunden stehen, brauchen sie auch Fähigkeiten im Kundenservice. Da sie Zeitpläne erstellen und Fahrrouten festlegen müssen, sollten sie grundlegende organisatorische Fähigkeiten haben. Das Verkaufspersonal im Recycling- und Arbeitszentrum wiederum braucht für den Fall, dass Kunden etwas zur Textilpflege wissen wollen, Kenntnisse über die Textilmaterialien. Ebenfalls über die elektronischen und elektrischen Geräte, falls Kunden Fragen stellen. Speziell der Vorarbeiter im Verkauf sollte professionelle Erfahrungen und Know-how im Verkauf von elektronischen oder Haushaltsgeräten haben. Außerdem braucht er organisatorische Fähigkeiten, da er die Arbeiten im Geschäft koordiniert. In der Werkstatt wiederum sind professionelle Fähigkeiten für die Reparatur der Geräte erforderlich. In der Demontage von Geräten sind Kenntnisse zum Materialwert notwendig. Der operative Ausbilder in der Möbelreparatur braucht vor allem eine Berufsausbildung. Da er die Mitarbeiter auf die Arbeit als solche vorbereitet und rehabilitierende Maßnahmen durchführt, braucht er gute Sozialkompetenzen.

Da viele Mitarbeiter vor Aufnahme ihrer Tätigkeit im Recycling- und Arbeitszentrum langzeitarbeitslos waren, haben sie einen großen Mangel im Bereich der Sozialkompetenzen und im Hinblick auf die Fähigkeiten im Kundenservice. Aus diesem Grund besteht vor allem in den Bereichen Warenannahme, Transport und Verkauf Qualifizierungsbedarf. Weiterhin gibt es bei den nicht vertraglich angestellten Mitarbeitern, die sich in einer Vorbereitungsmaßnahme befinden, bezüglich deren Arbeitsaufgaben einen Qualifizierungsbedarf. Da diese ehemals langzeitarbeitslosen Mitarbeiter nicht mehr durch das normale Arbeitsamt, bei dem alle Bewerber Stellen suchen, sondern durch einen speziellen Arbeitsdienstleister vermittelt wurden, benötigen sie mehr Schulungen im Rahmen ihrer Arbeit als je zuvor. In der Vorbereitung von Arbeitsprojekten brauchen die Mitarbeiter insgesamt mehr Zeit, um sich an die Arbeitsroutine zu gewöhnen ebenso wie an die grundlegenden Arbeitsaufgaben. Zukünftig wird es außerdem äußerst schwierig werden,

professionelle Personen, die sich mit Reparaturen neuerer elektronischer Geräte bzw. Haushaltsgeräte (wie z.B. Waschmaschinen, deren computergesteuerte Funktionen schwerer reparierbar sind) auskennen, zu finden. Aus diesem Grund besteht vor allem ein hoher Qualifizierungsbedarf in speziellem technischem Fachwissen. Da nun aber die Arbeitsverträge mit sechs Monaten sehr kurz sind, scheint eine umfangreiche Qualifizierung nicht sinnvoll zu sein. Daher erfolgt die Qualifizierung der Mitarbeiter im Zuge der Arbeit mittels der Methode Learning-on-the-job und dem Lernen mit Hilfe von erfahrenen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter werden in die Regeln des Geschäftes und die Unternehmenspolitik genauso wie in die Arbeitsaufgaben und die Mitarbeiterverantwortung eingewiesen. Neue Mitarbeiter werden in den ersten paar Wochen stärker beobachtet, ob sie ihre Arbeitsaufgaben bewältigen können und in der Lage sind, sich ihrem Arbeitsumfeld anzupassen. Darüber hinaus bietet das Unternehmen unterschiedliche Schulungen an, wie z.B. wie man Dinge richtig hebt, ohne sich zu verletzen. Und in naher Zukunft ist der Besuch von Profis aus anderen Unternehmen geplant, die aus ihren Erfahrungen zu Recyclingmaterialien im Textilbereich, zu deren Nutzung und Abfallreduzierung, etwas berichten sollen. Der Arbeitsanleiter führt eine ständige Diskussion mit den Arbeitnehmern zum Thema Qualifizierungsgelegenheiten. So besteht eine Möglichkeit darin, mittels einer Ausbildung einen beruflichen Abschluss zu erwerben. Zurzeit gibt es insgesamt drei Mitarbeiter mit einem entsprechenden Vertrag. Dieser umfasst Schulungsabschnitte in der Berufsschule und Arbeitsabschnitte im Unternehmen (bzw. der gesamten Organisation). Neben der Möglichkeit der Ausbildung gibt es aber auch anspruchsvolle Aufgaben im Unternehmen (z.B. Reparaturen), deren Erfüllung eine berufliche Ausbildung bereits voraussetzen. Weiterhin gibt es in dem Unternehmen keine spezielle Qualifizierungsstrategie für das Management, obwohl die Angestellten dort im Bereich der organisatorischen Fähigkeiten und des Personalmanagements Qualifizierungsbedarf hätten. Es werden von der Organisation nur ab und an Schulungsgelegenheiten angeboten. So ist zum Zeitpunkt der Befragung z.B. der Entwicklungsmanager dabei ein spezielles Managementdiplom zu erwerben. Auf jeden Fall hängt die Qualifizierung sehr stark von den Wünschen einzelner Personen nach entsprechenden Maßnahmen ab sowie von deren aktivem Handeln, sich qualifizieren zu lassen.

Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das sowohl auf gebrauchte elektronische und elektrische Geräte, als auch auf gebrauchte Textilien und Möbel spezialisiert ist, gehören zu den wichtigsten Anforderungen der Mitarbeiter (rund 120 Mitarbeiter insgesamt), die Selbstmotivation bei der Arbeit, die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten und keine Gefahr für die Umwelt darzustellen. Diese Anforderungen gelten für alle Arbeitsaufgaben. Es gibt aber noch weitere Anforderungen für Mitarbeiter, die anspruchsvollere Aufgaben, wie z.B. die Gerätereparatur, haben. Mitarbeiter, die im engen Kontakt mit den Kunden stehen, wie die Verkäufer, die Arbeitskräfte in der Warenannahme und die Fahrer brauchen Sozialkompetenzen und Fähigkeiten im Kundenservice. In dem Secondhand-Geschäft sind auch Verkaufsfähigkeiten und Dekorationsfähigkeiten erwünscht. Die Anforderungen wiederum an die Projektgestalter, die Manager und die Vorarbeiter und Ausbilder sind wesentlich höher. Sie brauchen gute organisatorische und

soziale Kompetenzen. Manager und Projektgestalter müssen zusätzlich mit wirtschaftlichen Fragen umgehen können. Vorarbeiter und Ausbilder brauchen Wissen bezüglich Recyclingaktivitäten.

Ein Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter, die langzeitarbeitslos gewesen sind, besteht nicht. Bei diesen kommt es nur darauf an, sie wieder für die Arbeitswelt fit zu machen. Aber es besteht aber ein Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter, die Einwanderer sind. Sie brauchen eine Qualifizierung in der finnischen Sprache. Weiterhin gibt es bezogen auf einige Aufgaben, wie Reparaturarbeiten, einen Qualifizierungsbedarf hinsichtlich berufsfachlicher Kompetenzen. Inwieweit die Mitarbeiter ihre Kompetenzen bezüglich der Arbeit weiterentwickeln wollen, hängt von deren eigener Motivation ab. Wie bereits erwähnt, liegt der Schwerpunkt des Unternehmens darin, langzeitarbeitslosen Menschen die Möglichkeit zu geben, sich wieder an das Arbeitsleben zu gewöhnen, weshalb es auch keine spezielle Qualifizierungsstrategie bezogen auf die Arbeitsaufgaben gibt. In Anbetracht der Tatsache, dass sie nur kurz in dem Unternehmen tätig sind, ist eine Qualifizierung nicht angemessen. Außerdem können die meisten Arbeitsaufgaben relativ leicht während der Arbeit mittels der Methode Learning-on-the-job erlernt werden. Dennoch gibt es anspruchsvollere Aufgaben, in denen die Mitarbeiter professionelle Fähigkeiten brauchen, z.B. wenn sie mit Arbeitsaufgaben betraut sind wie Fernsehreparaturen. Projektgestalter, Vorarbeiter, Manager und Ausbilder brauchen den Anforderungen entsprechend auch Qualifizierungen im Bereich der Sozialkompetenzen und der Organisationsfähigkeit. Trotzdem gibt es keine spezielle Qualifizierungsstrategie für sie. Die einzigen, vom Unternehmen angebotenen Qualifizierungen, sind einige Sprachkurse für Einwanderer, Brandschutzkurse für die Aufgabe der Warenzerlegung und Fahrkurse im Bereich Transport. Außerdem bietet das Unternehmen die Möglichkeit an, ein Hygienezertifikat zu erwerben (wird in der Lebensmittelindustrie benötigt). Die Befragung hat abschließend deutlich gemacht, dass es in diesem Unternehmen auch zukünftig keine großen Veränderungen in der Qualifizierungsstruktur geben wird.

Belgien

In Belgien wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein auf gebrauchte Textilien spezialisiertes Unternehmen. Bei den anderen zwei handelt es sich um Unternehmen, die eine breite Produktpalette an gebrauchten Waren anbietet. Diese reicht von Textilien über Möbel bis hin zu elektronischen und elektrischen Geräten, wobei in einem dieser zwei untersuchten Unternehmen vornehmlich der Bereich für elektronische und elektrische Geräte betrachtet wurde.

Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Textilien spezialisiert ist, konnten hinsichtlich der Mitarbeiter (insgesamt 280 Mitarbeiter) unterschiedliche Anforderungen identifiziert werden. Die Eigenschaften, auf die bei der Rekrutierung der Mitarbeiter geachtet wird, sind vor allem frühere Erfahrungen im Verkauf im Zusammenhang mit einem künstlerischen Hintergrund. Die Mitarbeiter sollten kreativ sein, da sie das

Geschäft dekorieren müssen, und sie brauchen unterschiedliche Sozialkompetenzen. Sie müssen freundlich, kundenorientiert und in der Lage sein, neue Kunden anzuwerben. Im Allgemeinen sollten sie ein gutes Gefühl für Bekleidung haben, fähig sein, Trends und Moden zu folgen sowie zu beobachten, wie sich die Leute kleiden. Weiterhin ist es erforderlich, dass sie nach einer kurzen Zeit ungezwungen mit dem Kassensystem umgehen können (dafür sind allerdings keine Computerkenntnisse erforderlich). Sie müssen wissen, wie man mit einem Bügeleisen umgeht, da die gesamte Bekleidung zunächst gebügelt wird, bevor sie in die Auslage kommt. Der Abteilungsleiter des Geschäftes wiederum muss in der Lage sein, den gesamten Prozess von der Sammlung über die Sortierung bis hin zum Verkauf zu verstehen. Für Personen dieser Position ist ein bestimmter Bildungshintergrund nicht besonders wichtig. Sie müssen lediglich auf verschiedenen Ebenen des Geschäftes Erfahrungen gesammelt haben. Der Abteilungsleiter muss alle Aspekte des Secondhand-Bekleidungshandels verstehen, wo man ein Geschäft am besten ansiedelt, wie die Waren zum Verkauf präsentiert werden, wie man den Preis gestaltet und wie man mit Kunden umgeht. Und er braucht ein Gespür für Marketingentwicklung und Schulung von Mitarbeitern. Weiterhin braucht er Wissen den Handel betreffend, gekoppelt mit guten organisatorischen Fähigkeiten und der Kenntnis, wie man respektvoll mit Kunden umgeht. Ein guter Geschäftsführer muss in der Lage sein, die Zukunft und kommende Modetrends vorher zu sehen, um rechtzeitig die neuen Marken zu kennen (so gibt es jeden Tag neue Marken). Die Anforderungen an die Geschäftsführer lassen sich wie folgt zusammenfassen. Sie brauchen: Wissen um die Jahreszeiten bedingte Auswahl der Bekleidung, wie man bügelt, Preise gestaltet, Schaufenster dekoriert, Bekleidung in den Regalen ausstellt, mit Geld umgeht, Veranstaltungen organisiert und Warenbestände verwaltet.

Der wichtigste Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter liegt im Bereich der Schaufensterdekoration, ebenso wie in dem Bereich der Finanz- und Humanressourcen. Außerdem brauchen sie Schulungen in Sozialkompetenzen, dem Kundenumgang und bezüglich der Typisierung der Kunden. Um den aus den Anforderungen resultierenden Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen eine Qualifizierungsstrategie. So wurde zum einen ein betriebinterner Schulungskurs (drei Wochen Umfang) entwickelt, um die Mitarbeiter in den wichtigsten Fähigkeiten des Bekleidungsverkaufs und der Kundenorientierung zu schulen. Auf der anderen Seite eignen sich die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse und ihr Wissen prinzipiell im Rahmen der Arbeit an. Neue Mitarbeiter erhalten zusätzlich eine Betreuung und ein Coaching in unterschiedlichen Geschäften. Auf diese Art und Weise ist es möglich, die Mitarbeiter so zu schulen, dass sie die gesamten Prozesse lernen und verstehen und zwar von den technischen Aspekten der Auswahl der Bekleidung bis hin zu Verwaltungsaspekten (wie man mit Finanz- und Humanressourcen und den Kunden umgeht). Somit erhalten die Mitarbeiter einen guten Überblick über das Unternehmen und sind in der Lage die Art des Geschäftes zu verstehen. Insgesamt beträgt der Lernprozess im Unternehmen mindestens ein Jahr, da die Mitarbeiter nach dieser Zeit jede Jahreszeit und die daraus resultierenden Anforderungen an den Warenverkauf miterlebt haben. Der Grund dafür, dass das Unternehmen diese Qualifizierungsstrategie gewählt hat, liegt darin, dass es keine externe und spezialisierte Berufsausbildung in dem Bereich gibt.

Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf ein vielseitiges Warensortiment spezialisiert ist, wurde der Schwerpunkt der Fallstudie auf den Bereich der Elektronikabteilung gelegt (190 Mitarbeiter insgesamt, wovon 26 in der Elektronikabteilung tätig sind). Die einzige Anforderung an die Mitarbeiter besteht darin, dass sie vor Aufnahme einer Tätigkeit in dem Unternehmen in dem Schulungszentrum »Horizon« geschult wurden und gleich anschließend eine Tätigkeit in dem Unternehmen aufnehmen. Personen, die in dem Schulungszentrum aufgenommen werden, müssen mindestens 18 Jahre alt sein. Die meisten an dieser Ausbildung teilnehmenden Leute gehören Randschichten der Gesellschaft an oder sind arbeitslos. Um in dem Unternehmen eine Arbeit aufzunehmen, benötigen sie sowohl ein Grundlagenwissen über elektronische und elektrische Geräte, als auch Sozialkompetenzen. Da die Mitarbeiter beim Eintritt in das Unternehmen bereits sehr gut geschult sind, gibt es dann keinen weiteren Qualifizierungsbedarf. Größer als der Qualifizierungsbedarf ist der Bedarf hinsichtlich der Sammlung von zusätzlichen Geräten bzw. Ausrüstungen. Das was heute gesammelt wird, ermöglicht es dem Unternehmen nicht nachhaltig zu sein. Nur ein kleiner Teil all dessen, was an Waren gesammelt wird, kann laut den Kriterien des Qualitätslabels »ElectroREV« weiter verkauft werden. Das Problem besteht darin, einen Weg zu finden, wie man zu dem Teil des Marktes einen Zugang bekommt, in dem das Unternehmen derzeit noch nicht tätig ist. Hinsichtlich der Qualifizierungsstrategie konnte festgestellt werden, dass das Unternehmen für die Entwicklung des Schulungszentrums »Horizon« verantwortlich ist. Die Lehrer bzw. Ausbilder sind externe Berater mit Fachwissen im Geschäftsfeld elektronische und elektrische Geräte. Das Horizon-Center bietet Ausbildung durch Arbeit. In der Regel nehmen durchschnittlich 20 Personen an einem Kurs teil. Die Ausbildung dauert ein Jahr und konzentriert sich auf die Reparatur kleiner und großer elektronischer und elektrischer Geräte. Insgesamt erhalten die Teilnehmer eine theoretische und praktische Ausbildung. Nach einem Jahr gibt es ein Zertifikat, das rechtlich durch die belgische Bildungsbehörde anerkannt ist. Außerdem sei darauf verwiesen, dass jeder nach Abschluss der Schulung eine Arbeitsstelle findet. Einige der Absolventen behält das Unternehmen selbst wenn es einen entsprechenden Bedarf hat. Aber auch die anderen Teilnehmer finden leicht woanders eine Arbeit. Insgesamt wird das betriebsinterne Qualifizierungssystem von dem Unternehmen als befriedigend eingeschätzt, da es für alle Beteiligten eine Win-win-Situation darstellt. Auf der einen Seite finden die meisten Mitarbeiter (bzw. Teilnehmer) nach Beendigung der Qualifizierung relativ leicht eine Arbeitsstelle und auf der anderen Seite kann das Unternehmen seinen Qualifizierungsbedarf abdecken.

Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das mit einem vielseitigen Warensortiment handelt (von Textilien über Möbel bis hin zu elektronischen und elektrischen Geräten), werden an die Mitarbeiter (250 Vollzeitmitarbeiter, 40 davon im Management) nur wenige Anforderungen gestellt. Da der Fokus des Unternehmens auf der Arbeitsplatzschaffung für benachteiligte Menschen (z.B. mit psychischen Problemen, sozialen Hemmnissen, ehemalige Gefangene usw.) liegt, unterscheidet sich die Arbeit in dem Unternehmen von der im traditionellen Arbeitsmarkt. Insgesamt werden von den Mitar-

beitern nur wenige persönliche Eigenschaften erwartet. So sollten sie über Arbeitsmotivation verfügen und in der Lage sein, mit Regeln, Autoritäten und einer Vielfalt an Dingen umzugehen. Weiterhin gibt es einige spezifische Arbeitsanforderungen. So müssen die Mitarbeiter imstande sein, die Waren zu sortieren (prüfen, ob die Waren wieder verwendbar sind), sie im Geschäft richtig zu platzieren, zu reinigen sowie einen Preis festzulegen und Kunden zu unterstützen. An die für das Secondhand-Geschäft verantwortliche Person werden noch weitere Anforderungen, wie Wissen über Geschäftsverwaltung und zum Personalmanagement, gestellt. Weiterhin müssen sie zur unternehmerischen Zielerreichung beitragen und in der Lage sein, Mitarbeiter anzuleiten. Da die Mitarbeiter zu der Gruppe der Benachteiligten gehören, bringen sie nicht sehr viele Kompetenzen und keine hohe berufliche Bildung mit, so dass es hier einen großen Qualifizierungsbedarf gibt. Einerseits müssen sie in Sozialkompetenzen geschult werden und andererseits brauchen sie unterschiedliche praktische Schulungen. Um die Anforderungen an die Mitarbeiter bzw. deren Qualifizierungsbedarf zu decken, verfolgt das Unternehmen einen integrierten Qualifizierungsansatz, in dem speziell jedem einzelnen Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt wird. So bietet das Unternehmen z.B. Schulungen in Allgemeinbildung (Sprache, Computergrundlagen, Lesen und Schreiben, Mathematikgrundlagen usw.), spezifische arbeitsbezogene Schulungen sowie Schulungen zum Funktionieren des Verbundes, zur Sicherheit und zum Wohlbefinden (z.B. Erste-Hilfe-Kurse, defensives Fahren usw.) sowie der Kundenansprache. Außerdem schlagen sie unterschiedliche Programme zu zahlreichen weiteren Aspekten und auf unterschiedlichen Ebenen vor (z.B. betriebsintern, in Kooperation mit anderen lokalen Organisationen oder innerhalb des KVK-Netzwerkes) sowohl für das Management, als auch für die operativen Mitarbeiter. Die von dem Unternehmen angebotenen Programme können unterteilt werden in Coachings für die Zielgruppe, technische Schulungen bzw. Ausbildungen, Schulungen in Informations- und Kommunikationstechniken, Managementfähigkeiten sowie Prävention und allgemeines Wohlbefinden. Während ein Teil der Schulungen bzw. Ausbildungsangebote in Form von Programmen angeboten wird, wird der andere Teil während der Arbeit geschult bzw. ausgebildet. Dabei betreut und unterstützt der Ausbilder täglich jeden Mitarbeiter individuell.

Großbritannien

In Großbritannien wurden drei unterschiedliche Not-for-profit-Unternehmen näher untersucht. Bei einem handelt es sich um ein Unternehmen, das mit gebrauchten Möbeln handelt und bei den anderen zwei Unternehmen reicht die Produktpalette von Textilien über Bücher und CDs bis hin zu Spielzeug usw.

Fall 1

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf den Handel mit gebrauchten Möbeln spezialisiert ist, konnten unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter (insgesamt 10 bezahlte Mitarbeiter und rund 25 bis 30 ehrenamtliche Mitarbeiter) identifiziert werden. Die Anforderungen an die normalen Mitarbeiter sind vor allem notwendige praktische Fähigkeiten, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit bzw. Funktion brauchen. Es wird gefordert, dass sie ihre Arbeit gewissenhaft und zuverlässig ausführen.

Die praktischen Fähigkeiten umfassen das gesamte Wissen über Möbel-Recycling (wie z.B. Lackieren) sowie die Reparatur, Montage und Demontage von Möbeln. Die Anforderungen an die Manager können andererseits wie folgt zusammengefasst werden. Sie müssen rechnen können, organisatorische Fähigkeiten und Sozial- bzw. Führungskompetenzen haben sowie in der Lage, sein Prioritäten zu setzen und mit Zeitmanagement umgehen können. Die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Verwaltung wiederum sind Zuverlässigkeit, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement und die Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten. Außerdem brauchen sie Kenntnisse im Bereich Finanzen, Gehälter, Budgetierung, Cash-Flow usw. Und es wird von den Mitarbeitern unternehmerisches Fachwissen sowie Führungsfähigkeiten verlangt. In Anbetracht der Anforderungen gibt es in dem Unternehmen nur einen geringen Qualifizierungsbedarf. Dieser wurde im Rahmen der Befragung allerdings nicht weiter genannt. Außerdem gibt es nicht wirklich eine Qualifizierungsstrategie, da die Manager und die Mitarbeiter in der Verwaltung bereits – soweit es ihre Position betrifft – qualifiziert sind. Lediglich die Verwaltungshilfe hatte vor kurzem eine IT-Schulung, die zur Unterstützung ihrer Arbeit vorgesehen war. Darüber hinaus bietet das Unternehmen regelmäßig Arbeitspraktika für Praktikanten an. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass insbesondere Praktikanten im schulpflichtigen Alter sich sehr stark in ihren Fähigkeiten, ihrem Engagement und ihrer Zuverlässigkeit unterscheiden. Die Befragung hat insgesamt deutlich gemacht, dass das Unternehmen über eine praktische berufliche Qualifizierung (so wie national Vocational Qualifications – NVQ) hinaus, nur wenige Forderungen hat. Allerdings wäre irgendeine Form der Ausbildung am Arbeitsplatz eine willkommene Ergänzung.

Fall 2

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Textilien, Bücher, Nippes usw. spezialisiert ist, werden an die Mitarbeiter (3 Vollzeitmitarbeiter und 45 ehrenamtliche Mitarbeiter) unterschiedliche Anforderungen gestellt. Die Anforderungen hängen von der unterschiedlichen Beschäftigungsebene sowie den Arbeitsaufgaben ab. Zu den Anforderungen an die normalen Mitarbeiter und auch an die ehrenamtlichen Mitarbeiter im Verkauf zählen Fähigkeiten in der Kundenbetreuung, Kenntnisse im Einzelhandel einschließlich der Warenauslage, der Preisgestaltung und über Antiquitäten, Sozialkompetenzen, Grundlagen in Erster-Hilfe sowie Grundlagen in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit. Ansonsten braucht der für die Entwicklung im Unternehmen Zuständige, der als stellvertretender Geschäftsleiter fungiert, Kenntnisse über Spendenaktionen, die tägliche Buchhaltung, die Verwaltung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und die Entwicklung des Einzelhandels. Außerdem braucht er eine Qualifikation aus dem Bereich Wirtschaft und Buchhaltung sowie Erfahrungen im Bereich der gemeinnützigen Arbeit. Da die Manager des Unternehmens von allen Mitarbeitern auf höchster betrieblicher Ebene tätig sind, brauchen sie auch mehr und höhere Qualifikationen. Sie sollten mehrfach qualifizierte und kompetente Personen sein. Die Anforderungen an sie umfassen eine Vielzahl an Fähigkeiten, speziell im Bereich Management und Sozial- bzw. Führungskompetenzen. Weiterhin sollten sie motivieren und organisieren können sowie Kenntnisse im Einzelhandel haben. Und sie brauchen Wissen in Bereichen wie Kundenbetreuung, Gesetzgebung, Wirtschaft und Finanzen, IT, Zeitmanagement und Beratung.

Im Hinblick auf einen möglichen Qualifizierungsbedarf konnte bezogen auf die ehrenamtlichen Mitarbeiter keine Nachfrage nach formalen Qualifizierungen identifiziert werden. Dennoch gibt es einen Bedarf an flexiblen Schulungen, die relativ leicht am Arbeitsplatz umgesetzt werden können. Die Untersuchung hat allerdings deutlich gemacht, dass einige ehrenamtliche Mitarbeiter keine Schulungen wünschen und das Unternehmen verlassen würden, wenn die verpflichtend wäre. Zurzeit gibt es in dem Unternehmen keine formale Qualifizierung oder Qualifizierungsstrategie, obwohl die unterschiedlichen Anforderungen dieses erforderlich machen. Sowohl die regulären Mitarbeiter, als auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter verlassen sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit im Einzelhandel sehr stark auf ihre Erfahrungen. Neue ehrenamtliche Mitarbeiter werden auf informelle Art und Weise durch Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung angeleitet. Außerdem wurden bereits einige innerbetriebliche Schulungen zu Kenntnissen im Einzelhandel, zu Kommunikationstechniken und zu Fragen, die im Zusammenhang mit Krebserkrankungen stehen durchgeführt (da viele der ehrenamtlichen Mitarbeiter Frauen sind, die in irgendeiner Weise mit Krebs konfrontiert wurden). Auch für das Management des Unternehmens gibt es weder einen Qualifizierungsbedarf oder irgendeine Qualifizierungsstrategie, da diese gut ausgebildete Profis sind. So absolvierten Mitarbeiter auf dieser Position zum Zeitpunkt der Befragung gerade ein weiterführendes Studium auf dem Gebiet der Geschäftsbeziehungen und -beratung.

Fall 3

In dem untersuchten Not-for-profit-Unternehmen, das auf gebrauchte Bekleidung, Bücher, CDs, Spielzeug usw. spezialisiert ist, konnten unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiter (außer ehrenamtlichen Mitarbeitern insgesamt 32 Geschäftsmitarbeiter) identifiziert werden. Die Anforderungen, die das Unternehmen an seine Mitarbeiter stellt, liegen einerseits im Bereich der praktischen Fähigkeiten und andererseits Fähigkeiten im Umgang mit Kunden. Die praktischen Fähigkeiten umfassen das Wissen darum, wie Waren für den Verkauf vorbereitet und in welchem Zustand sie angeliefert werden müssen, um verkäuflich zu sein. Weiterhin brauchen die Mitarbeiter Sozialkompetenzen und müssen zuverlässig und vertrauenswürdig sein. Außerdem gibt es ein großes Spektrum an Anforderungen und Qualifikationen an die Manager des Unternehmens. Sie sind meistens hochqualifiziert in Bereichen wie Management und Einzelhandel, da auch auf der Unternehmens-Management-Ebene viel Arbeit innerhalb des Geschäftes abgewickelt wird. Alles in allem gibt es keinen Qualifizierungsbedarf bei den freiwilligen bzw. ehrenamtlichen unbezahlten Mitarbeitern. Aufgrund ihres Alters (die meisten von ihnen sind Personen im Ruhestand der Altersgruppe 60+) ist eine Qualifizierung weder notwendig, noch wird sie gewünscht. Auch die Manager brauchen keine Qualifizierung, da sie hoch qualifiziert sind. Die Beschäftigungssituation des Unternehmens erfordert daher auch keine Qualifizierungsstrategie. Damit die Anforderungen an die Mitarbeiter sicher gestellt sind, fördern die Manager deren Fähigkeiten. Insofern irgendeine Art und Weise an Schulung benötigt wird, dann erfordert es viel Arbeit, da die Schulung während der Arbeitszeit auf eine informelle Art und Weise mittels Mentoren erfolgt.

5.4 Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen

Generell lässt sich feststellen, dass es hinsichtlich der Profit-Unternehmen des Secondhand-Sektors in Europa und Bildungseinrichtungen (wie z.B. Weiterbildnern) kaum geschäftliche bzw. zweckgebundene Kooperationen gibt. Dies ist damit zu begründen, dass die Unternehmen bzw. deren Inhaber keinen Bildungsauftrag haben und oft keine Notwendigkeit zur systematischen Qualifizierung sehen. Lediglich wenn ein deutlicher Handlungs- bzw. Qualifizierungsbedarf innerhalb des Unternehmens identifiziert wird, werden Bildungseinrichtungen von den Mitarbeitern konsultiert. Dieses erfolgt gezielt und in Abhängigkeit von dem Qualifizierungsangebot der entsprechenden Anbieter. Ein weiterer Grund dafür, dass die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen nur nach Bedarf und punktuell erfolgt, liegt an dem mangelnden bis gar nicht vorhandenen Angebot an speziell auf die Schwerpunkte und Spezifika des Secondhand-Sektors abgestimmten Qualifizierungen. Im Hinblick auf nicht sektorspezifische Inhalte (z.B. kaufmännische Inhalte im Allgemeinen oder handwerkliche Inhalte) wiederum gibt es zahlreiche Bildungseinrichtungen, die Qualifizierungen in Form von Seminaren, Schulungen und Workshops anbieten, wie z.B. Kammern, Wirtschaftsakademien und Weiterbildner. Qualifizierungsangebote mit einer speziellen Ausrichtung auf den Secondhand-Sektor gibt es hingegen nur sehr vereinzelt und in wenigen Ländern wie Deutschland und Österreich. Außerdem sind die Angebote zumeist nachfrageorientiert. In Deutschland konnte lediglich eine Unternehmensberatung identifiziert werden, die entsprechende Schulungen für Secondhand-Unternehmen anbietet. Darüber hinaus gibt es Fachtagungen bzw. Workshops unterschiedlicher Verbände der Recyclingbranche, an denen u.a. auch Secondhand-Unternehmer teilnehmen können (wie z.B. von der BAG Arbeit). In Österreich wiederum werden vom Landesgremium Wien zu Fortbildungszwecken regelmäßig Veranstaltungen für Altwarenhändler sowie ein jährlicher Fachgruppentag durchgeführt.

Im Gegensatz zu den Profit-Unternehmen im Secondhand-Sektor, kann in einigen europäischen Ländern (z.B. Deutschland, Finnland) zwischen Not-for-profit-Unternehmen und Bildungsträgern eindeutig eine Zusammenarbeit identifiziert werden. Der Kontakt zu externen Bildungseinrichtungen und Qualifizierern gestaltet sich in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich. Während einige Unternehmen je nach Angebot auf mehrere Bildungseinrichtungen zurückgreifen, gehen andere Unternehmen wiederum eine Kooperation mit nur einer Bildungseinrichtung ein. Die Gestaltung der Verbindung zwischen den Unternehmen und den Bildungseinrichtungen hängt jeweils von Angebot und Nachfrage nach bestimmten Qualifizierungen ab. Wie allerdings mehrfach dargestellt, handelt es sich auch hier in der Mehrzahl nicht um Secondhand spezifische Qualifizierungen.

Ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen und Not-for-profit-Unternehmen konnte in Finnland identifiziert werden. So gibt es in Finnland in vielen Unternehmen unterschiedliche Arten an Schulungen, die während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Eine andere spezifische berufliche Ausbildung existiert außer in der »Bovallius«-Stiftung allerdings nicht. Hier arbeiten eine Berufsschule und das Sozialunternehmen »Bovallius Palvelut Ltd.« eng zusammen. So werden die Studenten während ihrer Arbeitsphasen in dem Unternehmen ausgebildet und nachdem sie ihren Abschluss gemacht haben, werden sie von dem Unternehmen übernommen (Korhonen 12.3.2007).

Die teilweise enge Zusammenarbeit zwischen Not-for-profit-Unternehmen und Bildungseinrichtungen ist in der Regel nicht auf deren Branchenausrichtung »Secondhand-Handel« zurück zu führen, sondern liegt in der insgesamt breiten Aufstellung der Not-for-profit-Unternehmen begründet. So sind diese Unternehmen oftmals auch in anderen Bereichen wie z. B. Recycling, Berufsvorbereitung, Dienstleistungen usw. aktiv, so dass aufgrund dieser Bandbreite an Geschäftsfeldern ohnehin eine enge Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen besteht.

6. Fazit

Wie die Sektoranalyse des Secondhand-Sektors deutlich macht, erscheint dieser zunächst auf europäischer Ebene relativ heterogen. So tragen die zahlreichen unterschiedlichen Geschäftsarten und Geschäftsfelder, aber auch die verschiedenen betrieblichen Strukturen und Beschäftigten dazu bei, dass der Sektor recht vielschichtig ist. Bei genauer Betrachtung jedoch können sowohl in den einzelnen Partnerländern als auch auf europäischer Ebene Gemeinsamkeiten innerhalb des Sektors festgestellt werden, wie die Struktur der Beschäftigten, Geschäftsfelder, Paralleltrends, Kunden sowie die Unterteilung der am Sektor agierenden Unternehmen in Profit- und Not-for-profit-Unternehmen. Und auch auf betrieblicher Ebene gibt es zahlreiche Gemeinsamkeiten. So sind die betrieblichen Strukturen innerhalb einer Geschäftsart (wie z.B. inhabergeführte Geschäfte, Franchising Unternehmen, Kaufhäuser) sowie auch die Arbeitsaufgaben und -prozesse innerhalb der unterschiedlichen Geschäftsfelder relativ ähnlich. Vor dem Hintergrund, dass der Secondhand-Sektor ein eigenständiger und zukünftig wachsender Sektor ist, resultiert daraus die Möglichkeit, für den Sektor einheitliche und allgemeingültige Strukturen zu schaffen. So bieten vor allem die einheitlichen Kriterien und Aspekte Ansatzpunkte, um den Sektor weiter zu professionalisieren. Da der Secondhand-Sektor in Konkurrenz zum Neuwarenmarkt steht, scheint es dringend erforderlich, sein Image durch eine entsprechende Professionalisierung und Qualitätssteigerung zu fördern. Letztendlich ist es erforderlich, eine noch bessere Vergleichbarkeit innerhalb des Sektors auch im Vergleich mit dem Neuwarenmarkt und mehr Transparenz herzustellen.

Einen wesentlichen Ansatzpunkt hinsichtlich der Vergleichbarkeit liefert dabei die Qualität von Secondhand-Unternehmen. Da die Qualität sowohl für die Unternehmen selbst als auch für Außenstehende (z.B. Kunden) ein sehr gutes und greifbares Vergleichskriterium darstellt, sollte die Verbesserung der Professionalisierung an dieser Stelle ansetzen. Die Einführung von Qualitätsstandards wäre diesbezüglich ein erster und entscheidender Schritt. Da der Begriff Qualität im Hinblick auf Geschäftsprozesse und -strukturen allerdings relativ weit gedeht ist, gilt es diesen einzugrenzen. Zunächst stellt sich daher die Frage, worin sich die Qualität eines Unternehmens generell ausdrückt. Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. So kann sich die Qualität in den verkauften Waren, dem Service, den betrieblichen Abläufen, der Präsentation eines Unternehmens nach außen sowie den innerbetrieblichen Strukturen und Arbeitsprozessen widerspiegeln. All diesen Aspekten gemein ist vor allem eine Voraussetzung: Es erfordert gut ausgebildetes, qualifiziertes Personal in den unterschiedlichen Geschäftsebene bzw. -feldern, um dem Qualitätsanspruch in jeder Hinsicht gerecht zu werden. Durch eine bessere und vor allem sektorspezifische und europaweit einheitliche Qualifizierung der im Secondhand-Sektor Beschäftigten können Arbeitsprozesse weiter vereinheitlicht und bessere Resultate (z.B. in der Unternehmenspräsentation, dem Warenangebot, der Warenbeschaffung usw.) erzielt werden. Dass die Qualifizierung der Beschäftigten der Schlüssel zu einer besseren Qualität und Professionalisierung ist, wird vor allem mit Blick auf die derzeit vorhandenen betrieblichen Qualifizierungsansätze deutlich. So finden sich derzeit vor allem in größeren Unternehmen bzw. Secondhand-Netzwerken (z.B. in Belgien, Deutschland, Finnland) gute Ansätze für Qualifizierungsstrategien. Da diese Unternehmen relativ gut am Markt

aufgestellt sind, weil sie eine insgesamt gute Qualität nachweisen können, kann man durchaus von einem Zusammenhang zwischen Qualität und Qualifizierung ausgehen. Entsprechende Erkenntnisse sowie die Tatsache, dass die Sektoranalyse auch in kleineren Unternehmen einen Qualifizierungsbedarf identifizieren konnte, drücken die Notwendigkeit aus, europaweit einheitliche Qualifizierungen für den Secondhand-Sektor zu entwickeln. Untermauert wird diese Notwendigkeit aber auch durch den immer stärker werdenden grenzüberschreitenden Handel in Europa, der auch vor Secondhand-Waren nicht Halt macht. Um die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit zu gewährleisten, müssen außerdem entsprechende Qualitätsstandards für die Qualifizierung entwickelt werden. Somit werden feste Kriterien vorgegeben, die, so sie eingehalten werden, länderübergreifend eine gleichwertige Qualifizierung gewährleisten.

Aufgrund des unterschiedlichen Qualifizierungsbedarfs in den Unternehmen ist es zunächst sinnvoll, ein Konzept zur Entwicklung von Qualifizierungskonzepten zu entwickeln, das auf festgelegten Qualitätsstandards beruht. Um entsprechend neue Qualifizierungen im Secondhand-Sektor zu entwickeln und langfristig zu etablieren, erscheint es vor dem Hintergrund der praktischen Anwendung in den Betrieben als vorteilhaft, zusätzlich einen Leitfaden zur Entwicklung von Qualifizierungen zu erstellen. Dieser kann und soll als betriebliches Hilfsmittel dienen. Um eine spezifische Qualifizierung innerhalb des Sektors, in dem das Gros der agierenden Unternehmen in Europa klein bis mittelständisch ist, langfristig etablieren zu können, ist es erforderlich, Umstrukturierungen innerhalb des Sektors voran zu treiben. So fördert der Zusammenschluss von Unternehmen bzw. der Aufbau von Netzwerken den Austausch und bestärkt die Unternehmen in ihrer Innovativität und Konkurrenzfähigkeit. Die Sektoranalyse hat deutlich gemacht, dass es zwar zahlreiche Vernetzungs- bzw. Kooperationsbestrebungen im europäischen Secondhand-Sektor gibt, sich aber schlussendlich keine neuen Netzwerke bilden. Dies ist darauf zurück zu führen, dass es den Akteuren an dem erforderlichen Know-how mangelt. Zur Unterstützung dieses Vorhabens, das als wesentlicher Beitrag zur Professionalisierung der Unternehmen gesehen wird, soll ein Netzwerkdesign erarbeitet werden. Das erfolgt außerdem auch vor dem Hintergrund der Einführung von sektorspezifischen Qualifizierungen. Da sich Qualifizierungsmaßnahmen bzw. -strategien für kleine und mittelständische Unternehmen nicht lohnen, weil der Qualifizierungsaufwand in keinem Verhältnis zum Gewinn steht, ist der Aufbau von Netzwerken innerhalb des Secondhand-Sektors in Form von Zweckgemeinschaften (z.B. zur Qualifizierung) von großer Bedeutung.

Durch die Entwicklung der hier beschriebenen Produkte wird der Secondhand-Sektor nicht nur auf seinem Weg hin zu einheitlichen Qualifizierungen unterstützt, sondern es wird ein wesentlicher Schritt zu mehr Professionalisierung geleistet. Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass sich die Entwicklung einheitlicher Qualitätsstandards sowie Qualifizierungsansätze bzw. -konzepte positiv auf die Entwicklung des in Osteuropa noch vergleichsweise unterentwickelten Secondhand-Sektors auswirken wird. Durch entsprechende Maßnahmen kann der dort im Aufbau befindliche Sektor einerseits hinsichtlich seiner Etablierung unterstützt und andererseits dessen Entwicklung von vornherein positiv beeinflusst werden. In diesen Ländern besteht die Chance, ohne ein mühseliges Aufbrechen vorhandener Strukturen von vornherein funktionierende Strukturen im Secondhand-Sektor zu schaffen.

7. Quellen

7.1 Literatur

- Ala-Kauhaluoma, Mika – Härköpää, Kristiina *Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäjänä*. Työpoliittinen tutkimus: 312. Helsinki, 2006
- Allgemeines Bundesgremium: Befugter Altwaren Händler*, Österreich Führer 2005
- Eiersebner, E. et al.: *Job aktiv – Arbeit für Benachteiligte*, Land Salzburg, Abteilung für Soziales, S.20, 2003
- Falter Verlag: *Alt, aber gut – Reparatur, Verleih und Gebrauchsgüter in Wien*, 2005
- Jones, A. L., Davies, A.: *An Investigation of e-Marketing within the Secondhand Book Trade*, 2006
- Landesgremium Wien für den Handel mit Altwaren: Befugter Altwaren Händler*, Wien Führer 2005
- Manifesti Sosiaalisen Yritystoiminnan Edistämiseksi Suomessa. Sosiaalisen Yritystoiminnan Forum*, 2005
- Poikela, K. SYTRIM- *project: Sähkö- ja elektroniikkaromun keräysverkoston mallintaminen ja tehostaminen Oulun sendulla. Oulun yliopisto*, 2006
- Saikkonen, P. *Tietoja sosiaalisista yrityksistä 2004 – 2006*, 2007
- Schwabl T., Haitzmann G.: *Zusammenfassung der Primärdaten 1. Teilbefragung »Verlängerung der Nutzungsdauer«, Studie im Auftrag des KERF*, Wien, 2002
- Spitzbart M. et al., *Fabrik der Zukunft: Schaffung der Voraussetzungen zur Bildung eines Wiederverwendungskreislaufes für Elektro(nik)altgeräte*; eine Initiative des BMVIT und der FFG, 2006
- Spöttl, G.: *Berufswissenschaftlich ausgerichtete Qualifikationsforschung – ihr Beitrag zur Curriculumforschung*. In: Fischer, M.; Heidegger, G.; Petersen, W.; Spöttl, G. (Hrsg.): *gestalten statt Anpassen in Arbeit, Technik und Bildung: Festschrift zum sechzigsten Geburtstag von Felix Rauner*. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2001. S. 258-277.
- Spöttl, G.: *Der Arbeitsprozess als Untersuchungsgegenstand berufswissenschaftlicher Qualifikationsforschung und die besondere Rolle von Experten (Facharbeiter-) workshops*. In: Pahl, J.-P.; Rauner, F.; Spöttl, G. (Hrsg.): *Berufliches Arbeitsprozesswissen – Ein forschungsgegenstand der Berufsfeldwissenschaften*. Nomos Verlag. Baden-Baden 2000, S. 205-222.
- Universität Bremen, Institut Technik und Bildung: *Forschungsdesign Secondhand; Einteilung der Unternehmensgröße in Beschäftigungskategorien*, S. 9, 2006

7.2 Internetquellen

- Arbeitsmarktservice Datenbank für Seminarangebote in Österreich:
<http://wbdb.ams.or.at/wb/amskurse.htm> (Zugriff am 14.2.2007)
- BAN Graz als Abfallvermeider: <http://www.ban.at> (Zugriff am 14.2.2007)
- Basel Action Network: www.ban.org (Zugriff am 16.2.2007)
- Basler Konvention: www.basel.int (Zugriff am 12.2.2007)
- Dachverband für sozialökonomische Einrichtungen in Wien: <http://www.dse-wien.at>
(Zugriff am 12.2.2007)
- Das Faire Chancen Einkaufsbuch: <http://www1.arbeiterkammer.at/einkaufsbuch>
(Zugriff am 20.2.2007)
- Der Verein als Unternehmer WKO, Jänner 2007: <http://wko.at/wknoe/rp/vereinalsunternehmer.pdf>
(Zugriff am 20.2.2007)

- Einzelunternehmer/innen: <http://www.help.gv.at/Content.Node/47/Seite.470101.html>
(Zugriff am 21.2.2007)
- Ekoterminal: <http://www.ekoterminal.fi> (Zugriff am 10.4.2007)
- Förderung von kleinen Familienunternehmen (Kailer N., 2003):
http://www.iug.uni-linz.ac.at/lvss-05/FUG2-281.141/Kailer%20%20Foerderung%20von%20kleinen%20Familienunternehmen%20_MER%2020.pdf (Zugriff am 10.4.2007)
- Herold: <http://www.herold.at> (Zugriff am 15.3.2007)
- Humana: <http://www.humanaaustria.org> (Zugriff am 19.3.2007)
- Informationsseiten von der »Wirtschaftskammer Österreich« – Firmen von A-Z: www.wko.at
(Zugriff am 19.3.2007)
- Internet-Tauschbörse- Altstoffbörse: www.abfallverband.at (Zugriff am 21.3.2007)
- Liste der österreichischen Altwarenhändler: www.altwaren-handel.at (Zugriff am 26.3.2007)
- Maxmoney Homepage: <http://www.maxmoney.at> (Zugriff am 26.3.2007)
- Nachhaltigkeitsgütesiegel in Rahmen der Fabrik der Zukunft von »die Umweltberatung« Wien:
www.reparaturnetzwerk.at (Zugriff am 10.4.2007)
- Netzwerk sozialwirtschaftliche Elektroaltgerätedemontage Betriebe: <http://www.econet-austria.at>
(Zugriff am 10.4.2007)
- Netzwerk sozialwirtschaftlicher Reparaturbetriebe, österreichische Dachorganisation: www.repanet.at
(Zugriff am 10.4.2007)
- Pirkanmaa Environment Centre: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=192719&lan=EN>
(Zugriff am 17.1.2007)
- Rakennusapteekki: <http://www.rakennusapteekki.fi/suomeksi/mikola/alku.asp>
(Zugriff am 15.2.2007)
- Reparatur-, Verleih- und Secondhand Führer: www.reparaturfuehrer.at
(Zugriff am 6.2.2007)
- Reparaturnetzwerk Wien: Netzwerk von überwiegend privaten Reparaturbetrieben in Wien,
www.reparaturnetzwerk.wien.at (Zugriff am 06.02.2007)
- RREUSE: <http://rreuse.org/33/index.php?id=55> (Zugriff am 2.4.2007)
- Reuse: <http://en.wikipedia.org/wiki/Reuse> (Zugriff am 22.2.2007)
- RREUSE: Europäisches Netzwerk sozialwirtschaftlicher Reparatur-, Recycling- u. Secondhand Betriebe (specialised European network of national and regional social economy federations and enterprises with activities in re-use and recycling), www.rreuse.org (Zugriff am 24.02.2007)
- Secondhand vernetzt e.V.: Daten und Fakten:
<http://www.secondhand-online.de/v2/firmen/datenfakten.php> (Zugriff am 11.01.2007)
- SEKY: <http://www.sekyser.fi> (Zugriff am 2.4.2007)
- SPR: <http://www.redcross.fi/punainenristi/kontti> (Zugriff am 10.4.2007)
- Sosiaalinen yritys: <http://www.sosiaalinenyritys.fi/service.cntum?pageId=118233>
(Zugriff am 14.3.2007)
- Sosiaalisten yritysten rekisteri (2007):
http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/09_yrittajyy/sosiaalinen_yritys/01_rekisterointi/yritykset/index.jsp (Zugriff am 28.3.2007)
- Sozialpartner: http://www.eu2006.at/de/Austria/political_system/social_partners/index.html
(Zugriff am 30.1.2007)

- Sozialwirtschaftliche Betriebe in Österreich: www.sozialprojekte.com (Zugriff am 30.1.2007)
- Statistik Austria: www.statistik.at (Zugriff am 16.1.2007)
- Statistisches Bundesamt (2006): In: Roßmann P./Wein E (2003): Strukturdaten des Einzelhandels im Jahr 2003, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/BinnenhandelGastgewTourismus/StrukturdatenEinzelhandel2003.property=file.pdf> (Zugriff 30.12.2007)
- Steinbacher Mag.a Sabine: www.univie.ac.at/OEGS-Kongress-2000/On-line-Publikation/Steinbacher.pdf (Zugriff am 24.1.2007)
- Suomen kierrätyskeskusten yhdistys ry: <http://www.suomenkierratyskeskustenyhdistys.fi/index.php> (Zugriff am 10.4.2007)
- SYTRIM. <http://www.kotu oulu.fi/sytrim/brief.html> (Zugriff am 24.3.2007)
- Työministeriö (2003): <http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=311&kieli=00> (Zugriff am 15.3.2007)
- Työministeriö (2007): http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/2007-04-12-02/index.jsp (Zugriff am 16.4.2007)
- UFF: <http://www.uff.fi> (Zugriff am 22.3.2007)
- Volkshilfe: <http://www.vhbi.at/2box/index.htm> (Zugriff am 8.2.2007)
- <http://www.gzs.si/eng> (Zugriff am 14.2.2007)
- <http://www.stat.si> (Zugriff am 14.2.2007)
- <http://www.ess.gov.si> (Zugriff am 6.2.2007)
- <http://www.pirs.si/eng> (Zugriff am 2.3.2007)
- <http://www.rumenestrani.com/Slo> (Zugriff am 12.3.2007)
- http://www.gfk.si/4_1_rezultati.php (Zugriff am 8.2.2007)

7.3 Interviews

- 05.01.2007, 17.04.2007: Harri Niukkanen, Managing Director, Neo-Act Oy, Helsinki.
Pentti Kallio, Managing Director, EKOKAARINA RY, Kaarina.
- 05.02.2007: Kari Poikela, Operative Manager, ELKER OY, Helsinki.
- 06.02.2007: Teemu Virtanen Senior Adviser, Pirkanmaa Regional ENVIRONMENT CENTRE, Tampere
- 07.02.2007: Paavo Saikkonen, Senior Adviser, MINISTRY OF LABOUR, Helsinki.
- 12.02.2007: Taina Nikula, Senior Adviser, MINISTRY OF THE ENVIRONMENT, Helsinki.
- 12.02.2007: Juha Lehtikuja, Managing Director, Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus Oy.
- 12.03.2007: Mauri Korhonen, Managing Director, Bovallius Services.
- 28.03.2007; Merja Heikkilä, Coordinator in SYTRIM project, Learning and Research services, University of Oulu.
- 29.03.2007: Markku Kainulainen, The Friends of the Young Association.
- 10.04.2007: (phone inquiry) Jukka Hakola, Managing director, Romotke foundation.
- 13.04.2007: Maija Haaranen, Manager of recycling department stores' chain, Riitta Eskelinen, recycling coordinator, Red Cross.
- 16.04.2007: Kaj Silander, Manager of flea markets in Helsinki, Salvation Army.

17.04.2007: Minna Auravuo, Co-operation Manager, UFF.

19.04.2007: Jarmo Kujanpää, Development Manager, VATES.

- Nr. 19** **Gerald A. Straka:** *»Neue Lernformen« in der bundesdeutschen Berufsbildung – neue Konzepte oder neue Etiketten?*
Bremen, August 2005, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 20** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Georg Spöttl:** *Den Kopenhagen-Prozess vom Kopf auf die Füße stellen: Das Kopenhagen-Lissabon-Dilemma*
Bremen, Juli 2006, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 21** **Felix Rauner, Philipp Grollmann, Thomas Martens:** *Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung)*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 22** **Georg Spöttl:** *Work-Process-Analysis in VET-Research*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 23** **Felix Rauner:** *Kosten, Nutzen und Qualität der beruflichen Ausbildung*
Bremen, Februar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 24** **Johannes Rosendahl, Gerald A. Straka:** *Aneignung beruflicher Kompetenz – interessengeleitet oder leistungsmotiviert?*
Bremen, Januar 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 25** **Simone Kirpal, Astrid Biele Mefebue:** *»Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.« Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation*
Bremen, März 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 26** **Aaron Cohen:** *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*
Bremen, März 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 27** **Waldemar Bauer, Claudia Koring, Peter Röben, Meike Schnitger:** *Weiterbildungsbedarfsanalysen – Ergebnisse aus dem Projekt »Weiterbildung im Prozess der Arbeit« (WAP)*
Bremen, Juni 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 28** **Waldemar Bauer, Claudia Koring, Peter Röben, Meike Schnitger:** *Weiterbildungsprofile und Arbeits- und Lernprojekte – Ergebnisse aus dem Projekt »Weiterbildung im Prozess der Arbeit« (WAP)*
Bremen, Juli 2007, 3,- €, ISSN 1610-0875
- Nr. 29** **Ludger Deitmer, Klaus Ruth:** *»Cornerstones of Mentoring Processes« – How to implement, conduct and evaluate mentoring projects*
Bremen, Dezember 2007, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 30** **Meike Schnitger, Lars Windelband:** *Fachkräftemangel auf Facharbeiterebene im produzierenden Sektor in Deutschland: Ergebnisse der Sektoranalyse aus dem Projekt »Shortage of Skilled Workers«*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 31** **Meike Schnitger, Lars Windelband:** *Shortage of skilled workers in the manufacturing sector in Germany: Results from the sector analysis*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875
- Nr. 32** **Joanna Schulz, Sabine Kurz, Josef Zelger:** *Die GABEK®-Methode als Ansatz zur Organisationsentwicklung*
Bremen, Februar 2008, 3,- € ISSN 1610-0875

- Nr. 1** **G. Blumenstein; M. Fischer:** *Aus- und Weiterbildung für die rechnergestützte Arbeitsplanung und -steuerung*
Bremen, Juni 1991, 5,23 €, ISBN 3-9802786-0-3
- Nr. 2** **E. Drescher:** *Anwendung der pädagogischen Leitidee Technikgestaltung und des didaktischen Konzeptes Handlungslernen am Beispiel von Inhalten aus der Mikroelektronik und Mikrocomputertechnik*
Bremen, 1991, 3,14 €, ISBN 3-9802786-1-1
- Nr. 3** **F. Rauner; K. Ruth:** *The Prospects of Anthropocentric Production Systems: A World Comparison of Production Models*
Bremen, 1991, 4,18 €, ISBN 3-9802786-2-X
- Nr. 4** **E. Drescher:** *Computer in der Berufsschule*
Bremen, 1991, 4,67 €, ISBN 3-9802786-3-8 **(Vergriffen)**
- Nr. 5** **W. Lehl:** *Arbeitsorganisation als Gegenstand beruflicher Bildung*
Bremen, März 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-6-2
- Nr. 6** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten (1988-1991) und Forschungsperspektiven des ITB*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-7-0
- Nr. 7** **ITB:** *Bericht über die aus Mitteln des Forschungsinfrastrukturplans geförderten Forschungsvorhaben*
Bremen, 1992, 5,23 €, ISBN 3-9802786-8-9 **(Vergriffen)**
- Nr. 8** **F. Rauner; H. Zeymer:** *Entwicklungstrends in der Kfz-Werkstatt. Fort- und Weiterbildung im Kfz-Handwerk*
Bremen, 1993, 3,14 €, ISBN 3-9802786 **(Vergriffen)**
- Nr. 9** **M. Fischer (Hg.):** *Lehr- und Lernfeld Arbeitsorganisation. Bezugspunkte für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten in den Berufsfeldern Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Juni 1993, 5,23 €, ISBN 3-9802786-9-7 **(Vergriffen)**
- Nr. 11** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1992-1993*
Bremen, 1994, 6,78 €, ISBN 3-9802786-5-4
- Nr. 12** **M. Fischer; J. Uhlig-Schoenian (Hg.):** *Organisationsentwicklung in Berufsschule und Betrieb – neue Ansätze für die berufliche Bildung. Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 10. und 11. Oktober 1994 in Bremen*
Bremen, März 1995, 5,23 €, ISBN 3-9802962-0-2 **(Vergriffen)**
- Nr. 13** **F. Rauner; G. Spöttl:** *Entwicklung eines europäischen Berufsbildes „Kfz-Mechatroniker“ für die berufliche Erstausbildung unter dem Aspekt der arbeitsprozessorientierten Strukturierung der Lehr-Inhalte*
Bremen, Oktober 1995, 3,14 €, ISBN 3-9802962-1-0
- Nr. 14** **P. Grollmann; F. Rauner:** *Scenarios and Strategies for Vocational Education and Training in Europe*
Bremen, Januar 2000, 10,23 €, ISBN 3-9802962-9-6 **(Vergriffen)**
- Nr. 15** **W. Petersen; F. Rauner:** *Evaluation und Weiterentwicklung der Rahmenpläne des Landes Hessen, Berufsfelder Metall- und Elektrotechnik*
Bremen, Februar 1996, 4,67 €, ISBN 3-9802962-3-7 **(Vergriffen)**
- Nr. 16** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1994-1995*
Bremen, 1996, 6,78 €, ISBN 3-9802962-4-5 **(Vergriffen)**
- Nr. 17** **Y. Ito; F. Rauner; K. Ruth:** *Machine Tools and Industrial Cultural Traces of Production*
Bremen, Dezember 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-5-3 **(Vergriffen)**
- Nr. 18** **M. Fischer (Hg.):** *Rechnergestützte Facharbeit und berufliche Bildung – Ergebnisse der gleichnamigen Fachtagung vom 20. und 21. Februar 1997 in Bremen*
Bremen, August 1997, 5,23 €, ISBN 3-9802962-6-1

- Nr. 19** **F. Stuber; M. Fischer (Hg.):** *Arbeitsprozesswissen in der Produktionsplanung und Organisation. Anregungen für die Aus- und Weiterbildung.*
Bremen, 1998, 5,23 €, ISBN 3-9802962-7-X **(Vergriffen)**
- Nr. 20** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1996-1997*
Bremen, 1998, 6,78 €, ISBN 3-9802962-8-8
- Nr. 21** **Liu Ming-Dong:** *Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften für die direkten und indirekten Prozessbereiche im Rahmen von Technologie-Transfer-Projekten im Automobilsektor in der VR China. – Untersucht am Beispiel Shanghai-Volkswagen.*
Bremen, 1998, 6,76 €, ISBN 3-9802962-2-9
- Nr. 22** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 1998-1999*
Bremen, 2000, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 23** **L. Hermann (Hg.):** *Initiative für eine frauenorientierte Berufsbildungsforschung in Ländern der Dritten Welt mit Fokussierung auf den informellen Sektor.*
Bremen, 2000, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 24** **Mahmoud Abd El-Moneim El-Morsi El-zekred:** *Entwicklung von Eckpunkten für die Berufsbildung im Berufsfeld Textiltechnik in Ägypten.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 25** **O. Herms (Hg.):** *Erfahrungen mit energieoptimierten Gebäuden.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 26** **Yong-Gap Moon:** *Innovation für das Informationszeitalter: Die Entwicklung interorganisationaler Systeme als sozialer Prozess – Elektronische Datenaustausch-Systeme (EDI) in der koreanischen Automobilindustrie.*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 27** **G. Laske (Ed.):** *Project Papers: Vocational Identity, Flexibility and Mobility in the European Labour Market (Fame).*
Bremen, 2001, 11,76 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 28** **F. Rauner; R. Bremer:** *Berufsentwicklung im industriellen Dienstleistungssektor.*
Bremen, 2001, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 29** **M. Fischer; P. Röben (Eds.):** *Ways of Organisational Learning in the Chemical Industry and their Impact on Vocational Education and Training.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 30** **F. Rauner; B. Haasler:** *Berufsbildungsplan für den Werkzeugmechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 31** **F. Rauner; M. Schön; H. Gerlach; M. Reinhold:** *Berufsbildungsplan für den Industrie-elektroniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 32** **F. Rauner; M. Kleiner; K. Meyer:** *Berufsbildungsplan für den Industriemechaniker.*
Bremen, 2001, 3. Aufl., 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 33** **O. Herms; P. Ritzenhoff; L. Bräuer:** *EcoSol: Evaluierung eines solaroptimierten Gebäudes.*
Bremen, 2001, 10,23 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 34** **W. Schlitter-Teggemann:** *Die historische Entwicklung des Arbeitsprozesswissens im Kfz-Servide – untersucht an der Entwicklung der Service-Dokumentationen*
Bremen, 2001, 12,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 35** **M. Fischer; P. Röben:** *Cases of organizational learning for European chemical companies*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 36** **F. Rauner; M. Reinhold:** *GAB – Zwei Jahre Praxis.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 37** **R. Jungeblut:** *Facharbeiter in der Instandhaltung.*
Bremen, 2002, 10,50 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 38** **A. Brown (Ed.) and PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training (VET): a need for a sustainable employability. A state of the art report for six European countries.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 39** **L. Deitmer, L. Heinemann:** *Skills demanded in University-Industry-Liaison (UIL).*
Bremen, Neuaufl. 2003, 8,67 € ISSN 1615-3138
- Nr. 40** **F. Manske, D. Ahrens, L. Deitmer:** *Innovationspotenziale und -barrieren in und durch Netzwerke*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 41** **S. Kurz:** *Die Entwicklung berufsbildender Schulen zu beruflichen Kompetenzzentren.*
Bremen, 2002, 7,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 42** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2000-2001*
Bremen, 2002, 6,78 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 43** **F. Rauner, P. Diebler, U. Elsholz:** *Entwicklung des Qualifikationsbedarfs und der Qualifizierungswege im Dienstleistungssektor in Hamburg bis zum Jahre 2020*
Bremen, 2002, 8,67 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 44** **K. Gouda Mohamed Mohamed:** *Entwicklung eines Konzeptes zur Verbesserung des Arbeitsprozessbezugs in der Kfz-Ausbildung in Ägypten*
Bremen, 2003, 10,50 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 46** **FAME Consortium:** *Project Papers: Work-Related Identities in Europe. How Personnel Management and HR Policies Shape Workers' Identities.*
Bremen, 2003, 8,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 47** **M. Fischer & P. Röben:** *Organisational Learning and Vocational Education and Training. An Empirical Investigation in the European Chemical Industry.*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 48** **ITB:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2002-2003*
Bremen, 2004, 6,80 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 49** **S. Kirpal:** *Work Identities in Europe: Continuity and Change*
Bremen, 2004, 9,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 50** **T. Mächtle unter Mitarbeit von M. Eden:** *Bremer Landesprogramm. Lernortverbünde und Ausbildungspartnerschaften. Zwischenbilanz.*
Bremen, 2004, 10,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 51** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training.*
Bremen, 2004, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 52** **Bénédicte Gendron:** *Social Representations of Vocational Education and Training in France through the French Vocational Baccalauréat Case-Study.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 53** **Kurt Henseler, Wiebke Schönbohm-Wilke (Hg.):** *Und nach der Schule? Beiträge zum »Übergang Schule-Beruf« aus Theorie und Praxis*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 54** **A. Brown, P. Grollmann, R. Tutschner, PARTICIPA Project Consortium:** *Participation in Continuing Vocational Education and Training. Results from the case studies and qualitative investigations.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 55** **Philipp Grollmann, Marja-Leena Stenström (Eds.):** *Quality Assurance and Practice-oriented Assessment in Vocational Education and Training: Country Studies*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138

- Nr. 57** **Bernd Haasler, Meike Schnitger:** *Kompetenzerfassung bei Arbeitssuchenden – eine explorative Studie unter besonderer Berücksichtigung des Sektors privater Arbeitsvermittlung in Deutschland.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 58** **Felix Rauner:** *Berufswissenschaftliche Arbeitsstudien. Zum Gegenstand und zu den Methoden der empirischen Untersuchung berufsförmig organisierter Facharbeit.*
Bremen, 2005, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 59** **Institut Technik und Bildung:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2004-2005*
Bremen, 2006, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 60** **Eileen Lübcke, Klaus Ruth, Il-Sop Yim:** *Corporate Social Responsibility »Made In China« – Eine explorative Studie zur Bedeutung arbeitspolitischer Dimensionen für die gesellschaftliche Verantwortung deutscher und koreanischer multinationaler Konzerne in China*
Bremen, 2007, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 61** **Heike Arold, Claudia Koring:** *Neue berufliche Wege und Qualifikationen zur Professionalisierung des Secondhand-Sektors*
Bremen, 2008, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 62** **Heike Arold, Claudia Koring:** *New Vocational Ways and Qualifications for Professionalisation in the Second-Hand Sector*
Bremen, 2008, 5,00 €, ISSN 1615-3138
- Nr. 63** **Institut Technik und Bildung:** *Bericht über Forschungsarbeiten 2006-2007*
Bremen, 2008, 5,00 €, ISSN 1615-3138

Bestelladresse:

*Institut Technik & Bildung – Bibliothek
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Fax. +49-421 / 218-4637
E-Mail: quitten@uni-bremen.de*