

Neue berufliche Wege und Qualifikationen zur
Professionalisierung der Second Hand Branche

Quali Pro ———
————— *Second Hand*



Vorschlag für ein Netzwerkdesign zur Stärkung der
Professionalisierungsprozesse im Second Hand Sektor
Heike Arold

ITB - Institut Technik und Bildung
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen
Tel.: +49 (0)421-218 4640
Fax +49 (0)421 218 4643
Mail: arold@uni-bremen
www.itb.uni-bremen.de

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der
Europäischen Kommission finanziert

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Allgemeine Beschreibung unterschiedlicher kommerzieller Verbindungen, Netzwerke, Verbände, Kooperationen und Franchising Netzwerke	5
3	Vorschläge zu Kooperationen, Netzwerken und Verbänden im europäischen Second Hand Sektor.....	9
3.1	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Deutschland	9
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Österreich.....	12
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Belgien	14
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Finnland	17
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Großbritannien	18
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Slowenien.....	19
	Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Bulgarien	20
4	Diskussion und Empfehlung für ein Netzwerkdesign für den europäischen Second Hand Sektor	22

Der vorliegende Vorschlag für ein Netzwerkdesign wurde erstellt vom Institut Technik und Bildung (IT+ B) der Universität Bremen.

Die dem Vorschlag für ein Netzwerkdesign zu Grunde gelegten Ergebnisse basieren auf den nationalen Untersuchungen und Analysen der am Leonardo Projekt „QualiProSecondHand“ beteiligten Partner:

- | | | |
|---|------------------------------|---|
| ▪ die umweltberatung | Wien
Österreich | Johanna
Leutgöb
Angelika Hackel |
| ▪ RREUSE | Brüssel
Belgien | Paolo Ferraresi
Sergio Michelini |
| ▪ Jordanka Andreeva - Smoljan | Madan
Bulgarien | Jordanka
Andreeva
Ivanka zur Oven |
| ▪ Tervatulli Ltd | Oulu
Finnland | Annikka Jarva
Saila Lampela |
| ▪ Center RS za poklicno izobraževanje –
CPI
(Centre of the Republic
of Slovenia for VET) | Ljubljana
Slowenien | Darja Starkl |
| ▪ Coleg Morgannwg | Pontypridd
Großbritannien | Tony Hitchins |
| ▪ Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V.
(BAG) | Berlin
Deutschland | Martin Koch |
| ▪ Qualifizierungs- und
Arbeitsförderungsgesellschaft
Dresden mbH (QAD) | Dresden
Deutschland | Ulrike Markmann
Christiane Buhle |

1 Einleitung

Die Analyse des Second Hand Sektors in Europa innerhalb des Leonardo-Projektes "QualiProSecondHand" zeigt deutlich, dass keine Dachverbände innerhalb der europäischen Mitgliedstaaten existieren und somit auch keine Netzwerkstrukturen, die den gesamten Sektor vereinen. Der Großteil des Second Hand Sektors in Europa, sowohl auf nationaler, als auch auf europäischer Ebene ist nicht in Verbänden bzw. großen Vereinigungen organisiert (mit Ausnahme Belgiens und teilweise Deutschlands). Lediglich hinsichtlich bestimmter Bereiche des Sektors konnten vereinzelt Verbände und Vernetzungen oder andere Kooperationen identifiziert werden. Allerdings hat sich gezeigt, dass entsprechende Netzwerke auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene jeweils nur einen Bruchteil der Unternehmen eines jeden Landes umfassen. Vor allem im Not-for-profit bzw. karitativen Bereich konnten Netzwerke unterschiedlicher Form identifiziert werden. Im Profit-Bereich wiederum sind nur sehr vereinzelt im Second Hand Sektor Netzwerke vorhanden. Zwar gibt es immer mehr Bestrebungen, einheitliche Strukturen zu schaffen, um die Produktqualität zu sichern, gemeinschaftliche Vermarktungswege aufzubauen und eine Repräsentanz des Sektors nach außen zu ermöglichen, dennoch konnten in den am Projekt beteiligten Ländern aufgrund der Heterogenität des Sektors kaum Vereinigungen von Unternehmen identifiziert werden, die als politische Lobbyvertretung fungieren. Der Grund dafür, dass zwar der Bedarf an Vernetzungen innerhalb des Second Hand Sektors auf nationaler Ebene besteht, dennoch entsprechende Vernetzungen nicht realisiert werden, liegt an den mangelnden notwendigen Ressourcen, die eine Verbandsarbeit erfordert. Häufig haben entsprechende Vernetzungsstrukturen keine finanzielle Basis, die erforderlichen personellen Ressourcen fehlen oder sie sind nicht breit genug aufgestellt. Daher haben vorhandene Netzwerke (zumeist auch Branchenverbände) einen zu geringen Einfluss auf die Politik und sind nicht in der Lage das Image des Second Hand Handels zu stärken.

Gerade der politische Einfluss spielt bei der Etablierung eines sich noch im Wachstum befindlichen Sektors, wie dem Second Hand Sektor, auf nationaler und vor allem europäischer Ebene eine bedeutende Rolle. So stellte der frühere Präsident der Europäischen Kommission, Jaques Delors, bereits vor einem halben Jahrzehnt fest, dass 80% der Wirtschaftsgesetzgebung nicht mehr auf nationaler, sondern auf europäischer Ebene beschlossen werden. Die EU nimmt heute so gut wie auf alle Bereiche von Politik und Gesellschaft, die Märkte und die Staaten großen Einfluss, der sich in der Gesetzgebung, der Vergabe von Fördergeldern und in der Eröffnung neuer Märkte und Lernfelder ausdrückt. Mittels Verordnungen und Richtlinien werden immer mehr (Mindest-) Standards festgelegt, die in den Ländern sowie einzelnen Branchen umgesetzt werden müssen. Um den Anforderungen der EU gerecht zu werden und optimal die Prozesse der Meinungsbildung auf europäischer Ebene mit gestalten zu können (was aber auch für die nationale Ebene gilt), ist der Aufbau von Netzwerken aller Art unverzichtbar. Eine möglichst große politische Wirkung kann im Second Hand Sektor nur über notwendige Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen bzw. Organisationen erzielt werden. Nur in nationalen sowie europäischen Netzwerken, wie z.B. dem europäischen Netzwerk RREUSE, kann die Second Hand Branche die Vertretung ihrer Interessen und die ihrer Mitgliedsunternehmen sowohl national, als auch europaweit effektiv wahrnehmen. Durch Vernetzung haben die einzelnen Unternehmen und Organisationen eine Chance an einer aktiven Mitgestaltung der nationalen und EU-

Politik mitzuwirken und können steuernd auf Veränderungen Einfluss nehmen. Netzwerke sind dabei eine angemessene Handlungsform, um die vielfältigen EU-Förderprogramme zu beeinflussen und zu nutzen. Entsprechende EU-Förderprogramme bieten zwar generell für unterschiedliche Handlungsfelder und Wirtschaftszweige finanzielle Unterstützung, sie fordern aber auch gleichzeitig die Vernetzung auf europäischer Ebene, um möglichst weitgreifend positive Effekte für ganz Europa zu erzielen. Bereits in den 80er Jahren hielt das „Prinzip der Partnerschaft“ in der EU-Förderung Einzug. Damit ist die enge Verbindung zwischen der Europäischen Kommission und den öffentlichen und privaten Akteuren auf allen Ebenen der Mitgliedsstaaten gemeint. Das bedeutet, nur wer sich auf europäischer Ebene vernetzt, in einem bestimmten Feld gemeinsam tätig ist, an ähnlichen Fragestellungen arbeitet und den Austausch mit Partnern aus anderen Ländern fördert, um somit neue Perspektiven zu eröffnen und die fachliche Diskussion anzuregen, wird an der Vergabe von Projekten und somit der Einflussnahme auf Veränderungen beteiligt. Die Gestaltung neuer Märkte sowie das Wachstum von grenzüberschreitenden Märkten, zu den auch der Second Hand Handel gezählt werden kann, kann nur dann weiter vorangetrieben und positiv beeinflusst werden, wenn sich die Unternehmen entsprechend neu organisieren.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion zu Netzwerken in Europa und der Zielsetzung des Leonardo-Projektes „QualiProSecondHand“, die Professionalisierung des Second Hand Sektors in Europa zu fördern, wurde unter anderem ein Vorschlag für ein Netzwerkdesign zur Stärkung der Professionalisierungsprozesse im Second Hand Sektor mit den 7 am Projekt beteiligten Ländern (Deutschland, Österreich, Belgien, Finnland, Großbritannien, Slowenien, Bulgarien) erarbeitet. Aufgrund der vielfältigen Formen an Vernetzungen und zur Differenzierung der Begrifflichkeiten erfolgt zunächst eine kurze Beschreibung unterschiedlicher kommerzieller Verbindungen. Im Folgenden werden dann, basierend auf den mittels berufswissenschaftlicher Forschungsinstrumente (Sektoranalysen, Experten-Workshops, Fallstudien) gewonnenen Ergebnisse, sowohl Vorschläge zu notwendigen Netzwerken innerhalb der beteiligten Partnerländer des Projektes sowie kurze Erläuterungen zu bereits in den Ländern (soweit vorhanden) existierenden Netzwerken dargestellt. Basierend auf den nationalen Analysen und Vorschlägen für ein geeignetes Netzwerkdesign für den Second Hand Sektor wird abschließend zusammenfassend ein mögliches europäisches Netzwerkdesign diskutiert.

2 Allgemeine Beschreibung unterschiedlicher kommerzieller Verbindungen - Netzwerke, Verbände, Kooperationen und Franchising Netzwerke

Netzwerke

Laut der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einem (sozialen) Netzwerk eine gezielte, freiwillig gewählte Form von Organisation, die eine bestimmte Anzahl an Organisationen (oder Unternehmen) miteinander vereinigt, die ein gleiches Ziel verfolgen. Sehr oft haben Netzwerke ein eigenes Label, weil somit ein Wiedererkennungswert, z.B. für die Kunden, erzeugt wird. Die Mitglieder eines Netzwerkes haben aber nicht nur ein und dasselbe Ziel und operieren unter einem gemeinsamen Label, sondern es vereint sie auch die gemeinsame Hoffnung, einen Vorteil durch das Netzwerk zu haben. Insgesamt besteht ein Netzwerk üblicherweise

aus mehr als 3 Partnern und im Fall eines formalen Netzwerkes wird zwischen den Partnern ein Vertrag geschlossen. Im Fall eines nicht formalen Netzwerkes wiederum existiert kein Vertrag zwischen den Mitgliedern. Meistens haben Netzwerke informelle und/oder organisatorische Aufgaben sowie eine zentrale Stelle, die die Verwaltung des Netzwerkes organisiert. Die Verwaltung des Netzwerkes übernimmt verschiedene Aufgaben (diese hängen jeweils vom Ziel des Netzwerkes ab) wie:

- Präsentation der Mitgliedsunternehmen
- Gleiche Qualitätsstandards für die Mitgliedsunternehmen
- Organisation von Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter
- Förderung des Erfahrungsaustausches
- Organisation von speziellen Verkaufsveranstaltungen
- Sicherstellung eines Qualitätsmanagements
- Entwicklung gemeinsamer Geschäftsstrukturen für die Mitgliedsunternehmen
- Vertretung/Präsentation der Unternehmen bei lokalen Behörden
- Organisation von Werbeaktivitäten

Verbände/Vereine

Verbände sind Gruppen von Personen (natürliche Person) oder gesetzlichen Kapitalgesellschaften (Unternehmen), die sich in einer rechtlichen Form zu einem freiwilligen Zusammenschluss zur Verfolgung gemeinsamer Ziele zusammenschließen haben und meist eine feste interne Organisationsstruktur aufweisen. Zwischen den Mitgliedern eines Verbandes und dem Verband als solches besteht ein formaler Vertrag und die Mitglieder zahlen eine Art Mitgliedsbeitrag. Verbände vereinigen die Interessen der einzelnen Mitglieder zur Erreichung gemeinsamer Ziele oder Werte. Sie existieren und operieren in allen Bereichen der Gesellschaft. Die Sozial- und Politikwissenschaften unterscheiden verschiedene Arten von Verbänden. In dem Fall des Second Hand Sektors kann man von Berufsverbänden oder im Fall von Not-for-Profit-Unternehmen, wie sie in einigen Partnerländern identifiziert werden konnten, auch von Sozial- und Wohlfahrtsverbänden sprechen. Auch Parteien, Gewerkschaften und Handelskammern fallen unter den Begriff "Verband bzw. Verein".

Verbände entstehen sehr oft aus einer Monopolstellung heraus. Insofern haben sie eine übergeordnete, soziale Bedeutung. Freiwillige Berufsverbände oder soziale Vereinigungen und Verbände weisen vor allem das Merkmal der Freiwilligkeit auf, wenn man sie mit Handwerkskammern und freien Berufen vergleicht. Diesbezüglich gibt es nämlich in einigen Ländern (z.B. in Deutschland) eine obligatorische Verpflichtung zur Mitgliedschaft.¹

Die meisten Berufsverbände sind eine Art Verband, der vornehmlich Lobbyarbeit betreibt. Verbände im Second Hand Sektor wiederum kombinieren unterschiedliche Aufgaben. Hinsichtlich der Darstellung der Verbandsmitglieder nach außen hat der Verband die Verantwortung die Interessen seiner Mitglieder zu bündeln und sie gegenüber anderen Akteuren des Gebrauchtmrktes zu vertreten (z.B. gegenüber Behörden, Kammern usw.). Und der Verband fungiert als Vertretung für seine Mitglieder in der Öffentlichkeit. Intern stellt der Verband gewöhnlich eine Art Forum für seine Mitglieder dar - er ist eine Plattform für den Austausch, Diskussionen und

¹ Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Verband_%28Recht%29 (Zugriff am : 23.06.2008)

die Förderung gemeinsamer Ideen. Weiterhin bieten Verbände ihren Mitgliedern einen privilegierten Zugang zu branchenspezifischen Informationen sowie zu speziellen Veranstaltungen (Konferenzen, Workshops, Ausstellungen usw.). Einige ihrer operativen Aufgaben sind:

- Vertretung der Mitgliedsunternehmen gegenüber Behörden (auf lokaler und föderaler Ebene)
- Organisation von Erfahrungsaustausch
- Öffentlichkeitsarbeit
- Recherche gesetzlicher Vorschriften
- Organisation von Konferenzen, Workshops usw.
- Transfer von branchenspezifischen Know-how
- Transfer von Informationen (z.B. politische Entscheidungen, rechtliche Informationen) an die Mitglieder
- Organisation von Fortbildungskursen

Im Vergleich mit den traditionellen Vereinen ist die Mitgliedschaft in einem Verband verpflichtend an formale Voraussetzungen gebunden. Die Mitglieder haben einen formalen Vertrag mit dem Verband über ihre Mitgliedschaft. Normalerweise müssen sie spezielle Anforderungen erfüllen, um überhaupt Mitglied werden zu können (d.h. sie müssen mit Second Hand Waren handeln) und eine jährliche Gebühr zahlen.

Kooperationen:

Eine Kooperation ist vornehmlich ein Konsortium aus zwei oder mehreren Unternehmen, die einen gleichen Zweck verfolgen. Die Kooperationspartner haben demnach die gleichen Vorstellungen. Die Ziele und der Zweck, warum Unternehmen eine vertragliche Partnerschaft (Zusammenarbeit) eingehen sind fest in einem formalen Vertrag oder einer Vereinbarung zwischen den Partnern festgehalten. Bei einer Kooperation ist es nicht notwendig bzw. üblich, dass für die Zusammenarbeit ein jährlicher finanzieller Beitrag geleistet wird. Die Gründe, warum Unternehmen einen Kooperationsvertrag eingehen, können recht unterschiedlich sein, wie:

- Zum Warenankauf
- Zum Warenverkauf
- Zum Austausch von Waren
- Zur gemeinsamen Identifikation und Präsentation der Unternehmen auf der Basis spezieller Qualitätsstandards (bzw. unter einem gemeinsamen Label)
- Zur Durchführung von Qualifizierungen

Franchising Netzwerke:

Ein Franchise-Netzwerk/(-Unternehmen) ist eine Art Kooperationsmodell. Entscheidend für die Definition des Begriffs "Franchising-Netzwerk" ist sicherlich die enge Zusammenarbeit zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern, die es trotzdem beiden Parteien (Unternehmen) ermöglicht, unabhängig zu bleiben. Die Zusammenarbeit erfolgt innerhalb eines klar definierten vertraglichen Rahmens, um zu gewährleisten, dass das Ziel des Franchise-Systems sicher gestellt ist. Generell sind die Franchisenehmer stärker an das Verteilungssystem der Franchisegeber gebunden als Vertragshändler. Der Franchisenehmer verkauft seine

Waren oder Dienstleistungen rechtlich unabhängig und zahlt lediglich für die Verwendung einer einheitlichen Ausstattung, einen gemeinsamen Namen, das gemeinsame Erscheinungsbild nach außen, die Nutzung eines Symbols oder einer Marke (z.B. Logo), ein einheitliches Verteilungssystem sowie häufig eine gemeinsame Buchhaltung eine Gebühr. Auf der anderen Seite schult der Franchisegeber den Franchisenehmer, kontrolliert die Umsetzung des Franchising-Konzeptes und gibt weitere An- bzw. Einweisungen. Normalerweise umfasst ein Franchise-System vier Kriterien:

- Selbständige Unternehmer einigen sich in einen Vertrag über die Länge der Zusammenarbeit.
- Gegen eine einmalige Zahlung bzw. laufenden Beträge erhält der Franchisenehmer klar definierte Rechte gegenüber dem Franchisegeber.
- Seine Rechte umfassen: Die Verwendung von Markennamen oder Firmennamen, Nutzung einer Geschäftsidee bzw. -systems, die Produktion bzw. den Verkauf einer Produktgruppe.
- Die Unterstützung durch den Franchisegeber in der Entwicklung und der laufenden Verwaltung des Unternehmens.

Franchising-Netzwerke oder -systeme umfassen unterschiedliche Vorteile sowohl für den Franchisenehmer, als auch für den Franchisegeber.

Vorteile für den Franchisenehmer:

- Der Eintritt in den Markt wird beschleunigt, weil das System bekannt und etabliert ist.
- Die Franchisenehmer haben (oft) Gebietsschutz (lokales Monopol).
- Der Franchisegeber überträgt dem Franchisenehmer ein bewährtes Geschäftskonzept und ein komplettes Paket an Dienstleistungen.
- Der Franchisegeber hat durch ein langjähriges Marketing ein gutes Image aufgebaut und pflegt dieses permanent.
- Die Bankkredite sind höher, weil das Geschäftsrisiko verringert wird.
- Die Franchisenehmer haben Vorteile im Hinblick auf wirtschaftliche Größen (z.B. Werbeaktionen oder Einkäufen).
- Der Franchisenehmer bleibt immer ein unabhängiger Unternehmer.
- Der Franchisenehmer erhält eine bekannte Marke, die am Markt etabliert ist.
- Informationsaustausch
- Unternehmensvergleiche
- Die Franchisenehmer erhalten effiziente Arbeitsabläufe, die sich in der Praxis bewährt haben.
- Durch eine kontinuierliche Aus- und Fortbildung wird die Leistung der Franchisenehmer verbessert.
- Durch die Kontrolle der Franchisegeber können Beschwerden erkannt und schneller behoben werden.

Vorteile für den Franchisegeber:

- Der Franchisegeber nutzt insbesondere die Bereitschaft der Franchisenehmer als unabhängiger Auftragnehmer zu handeln.
- Wenn der Franchisenehmer ein bestehendes Unternehmen übernimmt, kann er sofort auf ein laufendes Geschäft und eine solide Kundenbasis zurückgreifen.

- Der Franchisegeber kann den Aufwand den Aufbau eines Systems von Geschäften und der Entwicklung eines Vertriebsnetzwerkes, das maßgeschneidert für die eigenen Bedürfnisse ist, vermeiden.
- Der Franchisegeber kann sein Geschäftssystem und Know-how mit einer relativ geringen Investitionen vermarkten.
- Direktes und auch mittelfristiges Kapital kann schonender dem Markt zugeführt werden.
- Rationalisierung, größere Effizienz des Systems auf dem Markt.
- Steigende Attraktivität für Lieferanten.
- Rasche Expansionschancen.²

3 Vorschläge zu Kooperationen, Netzwerken und Verbänden im europäischen Second Hand Sektor

3.1 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Deutschland

In Deutschland konnten unterschiedliche Netzwerke identifiziert werden, die im Bereich Second-Hand operieren:

Netzwerk, Verband	Profil, Zielgruppe
Second-Hand vernetzt e.V.	Mitglieder aus dem Profit- als auch Not-for-profit-Bereich. Schwerpunkt: Experte für Second Hand, Förderung des Gebrauchtwarenhandels. Profil: Verein
bag arbeit, Fachgruppe für Gebrauchtwaren und Recycling	Mitglieder aus dem Not-for-profit-Bereich. Schwerpunkt: Integration und Qualifizierung von Arbeitslosen, Schnittmengen zu den Themen Recycling, Wiederverwendung, Nachhaltigkeit, Ökologie. Profil: Nationaler Dachverband, Experte für die Verknüpfung von Second Hand Schwerpunkten und Integration
Fairwertung	Mitglieder aus dem Not-for-profit-Bereich (z.T. größere Organisationen), die Textilsammlungen durchführen. Schwerpunkt: Entwicklung von umwelt- und sozialverträglichen Konzepten für den Umgang mit Gebraucht Kleidung, Transparenz schaffen bei Textilsammlungen. Profil: Nationaler Dachverband
Verband Textilrecycling	Mitglieder aus Profit- und Not-for-profit-Bereich (kleine und mittelständische Betriebe) aus ganz Europa. Schwerpunkt: Textilsammlung, –export und –verwertung. Profil: Fachverband
RREUSE	Netzwerk von Netzwerken aus dem Not-for-Profit-Bereich. Schwerpunkt: Konzentriert sich auf Recycling, Wiederverwendung, Nachhaltigkeit, Ökologie. Profil: Europäischer Verband

Tabelle 1 Bestehende Netzwerke im deutschen Second-Hand-Sektor

Die beiden erstgenannten Netzwerke haben am deutlichsten die Zielgruppe „Second Hand Betriebe“ im Fokus. Der Verein *Second Hand vernetzt* e.V. profiliert sich durch die Konzentration auf das Thema „Second-Hand“ – unabhängig davon, ob es sich um den Profit- oder Not-for-profit-Bereich handelt. Für die Mitglieder (Betriebe mit sehr verschiedenen Rahmenbedingungen und Zielen) gestaltet sich das Nebeneinander nicht immer einfach, da sie aufgrund ihrer Verschiedenheit

² Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Franchising> (Zugriff am: 23.06.2008)

unterschiedliche Anforderungen und Bedarfe haben. Die *Fachgruppe für Gebrauchsgüter und Recycling der bag arbeit* wiederum kann auf eine erfolgreiche Arbeit im Bereich der Gebrauchsgüter zurückblicken. So steht sie 40 Betrieben aus dem Second Hand Bereich und 30 Betriebe aus dem Recyclingbereich als Experte zur Verfügung und leistet erfolgreich eine kontinuierliche Vernetzungsarbeit zum Thema „Integration und Second-Hand/Recycling“. Beide Netzwerke haben ihre Wurzeln und Gründungsideen in den Themen „Nachhaltigkeit und Ökologie“. Für die nahe Zukunft sehen diese zwei Netzwerke, dass beide Themen wieder an Bedeutung gewinnen werden und dass die Verknüpfung von Themen wie „Second-Hand“ und „Ressourcenschonung/Recycling“ vielfältige interessante Entwicklungsmöglichkeiten für Second Hand Bereich bieten.

Gespräche mit nationalen Sektorexperten haben deutlich gemacht, dass es notwendig wäre, in Deutschland die Weiterentwicklung von nationalen Second Hand Netzwerken in Richtung Verbände voranzutreiben. Diese Form der Vernetzung scheint am Besten geeignet, um die notwendigen Grundfunktionen und Aufgaben, die ein Netzwerk leisten soll, zu erfüllen. Diesbezüglich sind zu nennen:

- Expertentum, Spezialwissen zum Thema „Second-Hand“ aufbauen und vertiefen,
- Qualifizierung von Beschäftigten (Individuum) und Betrieben (System, Organisation),
- Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit für die Branche,
- Service für Mitglieder,
- Netzwerke und Kooperationen zwischen Mitgliedern initiieren und ermöglichen.

Ein solcher Verband sollte vor allem ein Label haben bzw. entwickeln, welches zunächst die Identifikation der Mitglieder (nach innen) stärkt und in einem zweiten Schritt zur Profilierung hin zum Kunden genutzt werden kann. So hat *Second-Hand vernetzt e.V.* mit der Initiierung eines Labels gute Erfahrungen gemacht. U.a. ist dadurch auch eine Qualitätsdiskussion ausgelöst worden. Im Vergleich zu der Netzwerkart „Verband“, sehen die Experten in dem System des „Franchising“ eher eine untergeordnete Rolle als Vernetzungsform in Deutschland. So wird Franchising generell eher als eine Art Betriebsform angesehen. Kooperationen wiederum finden sich derzeit in Deutschland vornehmlich zwischen Betrieben und sind zumeist regional ausgerichtet und kommen derzeit zu eng umrissenen Aufgabestellungen zustande wie Qualifizierung, Werbung usw. Für strategische Kooperationen von Betrieben besteht derzeit keine Nachfrage.

Wie die Expertengespräche verdeutlicht haben, kommen die grob umschriebenen Netzwerke *Second-Hand vernetzt e.V.* und die *Fachgruppe Gebrauchsgüter und Recycling des Verbandes bag arbeit* in ihrer Grundstruktur und Zielsetzung der für die Zukunft verfolgten Idee von Netzwerken im Second Hand Sektor sehr nahe. Um die Effektivität der Netzwerkarbeit auf nationaler Ebene zu verbessern und den Nutzen für die Mitglieder zu erhöhen, wurde in einer Expertenrunde die Idee einer Kooperation beider Institutionen entwickelt, die sich wie folgt gestalten könnte:

Der Verband *bag arbeit* bietet den Mitgliedern der *Fachgruppe Gebrauchtwagen und Recycling* auch die Mitgliedschaft im Verein *Second-Hand vernetzt e.V.* an. Dadurch wird diesen ein Zugriff auf die Leistungen des anderen Netzwerkes ermöglicht. Im Gegenzug führt die *bag arbeit* einen Teil der Mitgliedsbeiträge an *Second-Hand vernetzt e.V.* ab. Aber auch in der anderen Richtung sind Kooperationen denkbar, denn die *bag arbeit* bietet durch ihr weiter gefasstes Spektrum (Recycling, Ressourcen) interessante Entwicklungsmöglichkeiten für den Second Hand Bereich. Durch eine entsprechende Kooperation könnte auch ein strategisches Entwicklungsprojekt aufgelegt werden, in dessen Fokus die Qualifizierung von Benachteiligten steht. So könnten vor allem Integrationsunternehmen aus dem Not-for-profit-Bereich, die im Second Hand Sektor operieren, ihre Mitarbeiter speziell auf die Bedürfnisse der Profit-Unternehmen hin qualifizieren. Dieses Vorgehen würde sich aufgrund der Tatsache, dass auf dieser Seite eine Nachfrage nach ausgebildeten Fachkräften besteht, anbieten. Eine mögliche Kooperation der zwei Netzwerke birgt eine Vielzahl an positiven Effekten und Vorteilen für die jeweiligen Mitglieder und trägt zu einer Stärkung des Sektors und Förderung der Professionalisierung bei. Folgende Aufgaben sollten beide Netzwerke (in Kooperation) abdecken:

Ziel	Aufgabe
Expertentum, Spezialwissen zum Thema Second-Hand aufbauen und vertiefen	Experte sein, Experten vermitteln. Tragfähige Kontakte zu Experten/Institutionen aufbauen, zu denen einzelne Unternehmen i.d.R. keinen Zugang haben
Qualifizierung von Mitarbeitern der Unternehmen (Individuum) und Betrieben (System, Organisation)	Fachspezifische Qualifizierungen entwickeln und umsetzen (lassen), spezialisierte Trainer und Berater vermitteln; über organisierten und moderierten Erfahrungsaustausch die Entwicklung von Betrieben und der Branche vorantreiben
Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit für die Branche	Lobbyarbeit: Gesetze prüfen, Verbesserungen vorschlagen Imagekampagnen planen und durchführen Portal entwickeln und pflegen (Kontaktaufbau)
Service für Mitglieder	Geldwerte Vorteile anbieten (Betriebsversicherungen, Teilnahme EC-Cash-Pool, usw.) Qualifizierungen, Tagungen, Info-Austausch, Newsletter Betriebsvergleichszahlen (Benchmarking organisieren) Unternehmensberatung
Netzwerke und Kooperationen zwischen Mitgliedern initiieren und ermöglichen	Kooperationen stiften (Einkaufsverbände, Logistik, Qualifizierung, QM, usw.) Erfahrungsgruppen, regionale Stammtische Nationale Tagungen Benchmarking organisieren

Tabelle 2 Ziele und Aufgaben einer möglichen Netzwerkkoperation in Deutschland

Um die entsprechenden Ziele in einem möglichen Netzwerk realisieren zu können, erfordert es ein zentrales Management, das sowohl strategische, als auch

planerische Aufgaben wahr nimmt und diese umsetzt. Die Übernahme des Managements kann, wie es in entsprechenden Netzwerken zumeist auch üblich ist, von einem ehrenamtlich tätigen Vereinsvorstand erfolgen. Im Detail ist das Management für die Organisation passgenauer Serviceleistungen und Informationen, Geschäftstrendbeobachtung und Kooperationsentwicklung zuständig. Darüber hinaus fungiert das Management als Kontaktpartner zur Politik und übt die notwendige Lobbytätigkeit aus. Ziel ist auf nationaler Ebene die Erhöhung des Einflusses auf Parlamentarier und Ministerien sowie auf europäischer Ebene auf die Kommission.

Der Vorteil für einzelne Mitgliedsunternehmen eines entsprechenden Netzwerkes liegt einerseits in deren Interessensvertretung und andererseits in speziellen, konkreten Serviceangeboten. Wie die Expertengespräche gezeigt haben, werden von den Mitgliedsbetrieben, zumindest in den bestehenden Netzwerken, vornehmlich Veranstaltungsangebote und Fortbildungsmöglichkeiten sowie die Funktion des Netzwerkes als Plattform für den Erfahrungsaustausch, genutzt. Die politische Lobbyarbeit ist meist nicht transparent genug und zeigt häufig keine kurzfristigen Wirkungen und wird deshalb von Mitgliedern nicht an erster Stelle genannt, wenn es um die Motive für eine Mitgliedschaft geht.

3.2 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Österreich

In Österreich hat sich gezeigt, dass der Second Hand Markt nicht sehr gut organisiert ist. So gibt es in dem Sektor rund 800 eher kleine private und profitorientierte Second Hand Unternehmen und rund 80 Unternehmen im Not-for-profit-Bereich. Personen, die Second Hand Unternehmen führen, tun dieses größtenteils aus einem reinem Interesse für Second Hand Waren und eher selten aus profitablen Gründen. Daher sind die Budgets für Werbung und Marketing nur sehr gering ausgestattet. Da der Second Hand Markt einem ständigen Wandel ausgesetzt ist, müssen die Händler ihr Wissen permanent erneuern, um am Markt überleben zu können. Dieses gilt insbesondere für Manager und Führungskräfte in Not-for-profit-Unternehmen, die mit Mitarbeitern mit sozialen und wirtschaftlichen Problemen sowie mit anderen Benachteiligten arbeiten.

Aufgrund der österreichischen Struktur des Second Hand Sektors sollten wird für Österreich empfohlen, vor allem Netzwerke zu initiieren, die die Unternehmen bei der Werbung und dem Marketing unterstützen. Somit würden die Unternehmen mehr Aufmerksamkeit am Markt erhalten und ihre Präsenz in der Öffentlichkeit könnte erhöht werden. Außerdem sollten mögliche Netzwerke ihren Mitgliedern Informationen über Markttrends anbieten sowie sektorspezifische Know-how (Expertenwissen) zur Verfügung stellen. Im Not-for-profit-Bereich sollten mögliche Netzwerke aber auch Lobbyarbeiten übernehmen und ihre Mitglieder bei Verhandlungen mit Politikern und öffentlichen Verwaltungen vertreten.

Ein mögliches nationales Netzwerk, mit den oben beschriebenen Aufgaben, sollte bestimmte Strukturen aufweisen, damit die Organisation und das Bestehen des Netzwerkes sicher gestellt werden kann. Diesbezüglich sind zu nennen:

- Leitung des Netzwerkes,
- Vorstand: Bestehend aus gewählten Mitgliedern,
- Ausführenden Geschäftsführer/Manager: Eine Person, die über genügend zeitliche Ressourcen verfügt, um das Netzwerk am Laufen zu halten. (Vorzugsweise erhält diese Person ein Gehalt),
- Netzwerkmitglieder: Second Hand Unternehmen,
- Beirat: Notwendig, insofern das Netzwerk öffentlich gefördert wird.

Die hier aufgezählten, unterschiedlichen Funktionen (Positionen) innerhalb eines Netzwerkes sollten verschiedenen Aufgaben innerhalb des Netzwerkes übernehmen, die in Tabelle 3 dargestellt sind.

Funktion	Aufgabe
Vorsitzender	Leiter des Netzwerkes. Er repräsentiert das Netzwerk in der Öffentlichkeit sowie auch innerhalb des Netzwerkes.
Beirat	Trifft Entscheidungen über das Netzwerkprogramm und die Kriterien, die innerhalb des Netzwerkes erfüllt sein müssen.
Ausführender Geschäftsführer	Das Netzwerk am Laufen halten, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing- und Werbearbeiten, Mitgliederservice, Organisation unterschiedlicher Aktivitäten.
Netzwerk Mitglieder	Zahlen von Mitgliedsbeiträgen, Nutzen von Netzwerkangeboten, Erfüllen der Netzwerkkriterien, Teilnahme am Netzwerk.

Tabelle 3 Funktionen und ihre Aufgaben in einem möglichen Netzwerk in Österreich

Eine formale Struktur für ein österreichisches Netzwerk wird für nicht notwendig erachtet. Dennoch sollte es Mitgliedsbeiträge geben, um ein mögliches Netzwerk am Laufen zu halten und die dafür erforderlichen administrativen Aufgaben finanzieren zu können.

Ein mögliches Netzwerk sollte folgende Vorteile bieten:

- Günstige Marketing- und Werbeaktivitäten,
- Organisation von gemeinsamen Marketing-, Public Relation- und Werbeaktivitäten,
- Möglicherweise gemeinsame Qualitätsstandards und ein Qualitätsmanagement,
- Weiterbildungsangebote,
- Erfahrungsaustausch,
- Präsentation der Mitgliedsunternehmen,
- Gemeinsame Website,
- Gemeinsame Aktivitäten.

Wie sich hier deutlich zeigt, wäre für den Second Hand Sektor in Österreich vor allem der Aufbau von Netzwerken in Form von Verbänden empfehlenswert, da es derzeit in Österreich nur begrenzt Institutionen gibt, die den Second Hand Sektor überhaupt in irgendeiner Form vertreten. Weiterhin beziehen sich entsprechende Institutionen ausnahmslos auf den Profit- Bereich.

Nennenswerte Netzwerke im Profit-Bereich sind:

1. Wiener Wirtschaftskammer

Der Wiener Trödelhandel ist derzeit lose in der Wiener Wirtschaftskammer über den Regionalausschuss Wien vernetzt. In den einzelnen Bundesländern selbst gibt es keine Vernetzungen. Es existiert dort für Händler lediglich einen Co-Service über den Regionalausschuss Wien. Die Arbeit des Netzwerkes beschränkt sich lediglich auf das Angebot einer Broschüre mit den Adressen aller Mitglieder und die Organisation von Schulungsaktivitäten, z.B. in Form von Exkursionen. Innerhalb des Trödelhandels gibt es außerdem einige Kooperationen hinsichtlich der Vermarktung von speziellen Trödelwaren in Spezialgeschäften (z.B. Lampen aus den 70er Jahren). Das liegt darin begründet, dass die Kunden lieber Spezialgeschäfte frequentieren als bei der Suche nach speziellen Waren viele Trödelhändler zu konsultieren, was wesentlich mehr Zeit in Anspruch nimmt.

2. Netzwerk der Einzelunternehmer

Es gibt in Wien ein Netzwerk von rund sieben Geschäften, die einen gemeinsamen Geschäftsnamen vereinbart haben und die ein gemeinsames Marketingkonzept betreiben. Dennoch operieren diese Unternehmen voneinander unabhängig. Der Warenvertrieb allerdings wird von den beteiligten Unternehmen unabhängig voneinander und individuell organisiert. Es handelt sich lediglich um ein sehr loses Netzwerk, das hauptsächlich auf ein gemeinsames Unternehmensdesign abzielt.

Abschließend sei darauf verwiesen, dass im Not-for-profit-Bereich des Second Hand Sektors in Österreich keinerlei Netzwerke oder andere Kooperationsansätze existieren.

3.3 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Belgien

Gespräche mit nationalen Experten des Second Hand Sektors haben verdeutlicht, dass es im Fall von Belgien besonders wichtig ist, Fehler zu vermeiden, wenn es um die Wahl der richtigen Art und Weise der Organisation eines Zusammenschlusses zwischen unterschiedlichen Unternehmen geht. Vor allem da hinsichtlich der Zielerreichung jedes Unternehmen seine eigenen Ziele in ein Netzwerk einbringen will.

Laut den Experten sollte ein Netzwerk eine fließende Verbindung zwischen den beteiligten Mitgliedern darstellen. Dieses spielt vor allem bei der Ausrichtung mittelfristiger Ziele der zum Netzwerk gehörenden Unternehmen eine effektive Rolle, obwohl diese genügend Gelegenheiten haben, innerhalb des Netzwerkes unabhängig zu operieren. Obwohl ein Netzwerk als eine problemlose Verbindung zwischen Organisationen/Unternehmen angesehen wird (auch wenn formale Netzwerke die Forderung nach mehr Zwängen für ihre Mitglieder aufweisen), ist es interessant zu beobachten, welche Bedeutung ein stabiles und zuverlässiges Ausführungsorgan in diesem einnimmt. Ohne Zweifel wird ein starkes ausführendes Sekretariat gebraucht, um effektiv die Existenz des Netzwerkes zu belegen. Neben den

Verwaltungsaufgaben des Sekretariats spielt in einem Netzwerk weiterhin die externe Kommunikation eine bedeutende Rolle.

Hinsichtlich der Gestaltung von Netzwerken hat es sich, wie die Beispiele in Belgien zeigen, als gut erwiesen, dass diese nach einer bestimmten Zielausrichtung erfolgt. Durch die Schaffung von Netzwerken wird zwangsweise die Möglichkeit zur einfachen Verbreitung der Belange einzelner Unternehmen geschaffen. Auf den ersten Blick erscheint es besonders positiv, wenn Unternehmen die Möglichkeit haben, ihre Aktivitäten nach eigenem Ermessen planen zu können. Im Folgenden hat sich aber gezeigt, dass die Idee zur präzisen Regelung von Gestaltungsplänen wohl überlegt ist. Daraus folgt die Schlussfolgerung (basierend auf Expertenvorschlägen), mit der Gestaltung von Vereinen bzw. Verbänden eine Art von Garantie für den Sektor zu schaffen, insofern sich der Ansatz auf eine rechtsverbindliche formale Verbindung und die Zahlung von Beiträgen durch die beteiligten Mitglieder konzentriert. Allerdings scheint es auch wichtig, die Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit zu richten, dass es in Europa auch Fälle gibt, in denen Vernetzungen auf freiwilliger Basis ohne besonders Engagement an Kosten und Gebühren konstituiert wurden (allerdings konnten nur wenige Netzwerke identifiziert werden, die keine Beiträge/Kosten voraussetzen).

Die Untersuchung der Netzwerkart „Franchising“ wiederum hat deutlich gemacht, dass diese Form der Vernetzung durchaus auch den Arbeitsanforderungen der Unternehmen im Second Hand Sektor entgegen kommt. Bei dieser Form der Vernetzung hat jeweils ein führender Anbieter (ein Unternehmen) den Markennamen inne, während weitere Unternehmen jeweils unabhängig voneinander den Regeln des zu Grunde gelegten Franchising-Vertrages unterliegen. Weiterhin hat sich gezeigt, dass diese Netzwerkform in der freien Wirtschaft wesentlich effektiver anwendbar als in einem Sektor, der eine erhebliche Anzahl an Unternehmen umfasst, die dem Not-for-profit-Bereich zuzuordnen ist. In Anbetracht der allgemeinen Untersuchung unterschiedlicher Arten von Zusammenschlüssen/Vernetzungen, wird für den Not-for-profit-Bereich die Bildung eines allgemeinen Netzwerkes als am sinnvollsten erachtet. Generell eignet sich ein Netzwerk, im Vergleich zu einem Franchisingssystem und unter Berücksichtigung dessen, was durch dieses erreicht wird, besser für sozialwirtschaftliche Unternehmen im Not-for-profit-Bereich.

Dieses zeigen auch die Erfahrungen der Mitglieder des Verbandes *RREUSE*, bei dem es sich um ein Europäisches Netzwerk für sozialwirtschaftliche Unternehmen handelt. *RREUSE* ist ein Dachverband von Netzwerken, der auf Tagesbasis arbeitet. Allerdings gewinnen die Netzwerkaufgaben an Bedeutung und Wirksamkeit, wenn die vernetzten Organisationen kooperieren und die durchzuführenden Aktivitäten des Netzwerkes unterstützen. Dadurch gewinnen Netzwerke weiter an Stärke, besonders hinsichtlich ihres Einflusses auf die Arbeit auf institutioneller Ebene. Es sei an dieser Stelle aber auch anzumerken, dass nicht alle vernetzten Organisationen und Unternehmen generell an den Themen, die ein Netzwerk umfasst, interessiert sind. Sie mischen sich nur dann ein und unterstützen das Netzwerk, wenn sie davon überzeugt sind, dass es sich für sie selbst von ihrem Engagement profitieren. Dieses Vorgehen kann als Bereicherung für das Netzwerk angesehen werden, da es eine bessere Einbindung der Unternehmen zu spezifischen Themen auf institutioneller Ebene garantiert.

Im Hinblick auf die nationale Ebene in Belgien umfasst das Netzwerk *RREUSE* die Region Wallonien, die flämische Region sowie die Region um die Hauptstadt Brüssel. Das Netzwerk zielt darauf ab, vernetzte Not-for-profit (sozialwirtschaftliche) Organisationen (hierzu zählen in Belgien die Netzwerke *RESSOURCES* im südlichen Landesteil und der Region um Brüssel sowie das Netzwerk *KVK* im flämischen Landesteil) mit den notwendigen Informationen hinsichtlich möglicher Fragestellungen, die vernetzte Organisationen haben, auf den neusten Stand zu bringen.

RESSOURCES und *KVK* vereinen die Wiederverwendungszentren in den drei belgischen Regionen. Sie sehen ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Netzwerk *RREUSE*, in dem sie Mitglied sind. So garantiert das Netzwerk *RREUSE* den Austausch von Informationen verfügbarer Partnerschaften innerhalb der Europäischen Union. Das Netzwerk *RESSOURCES* wurde 1999 gegründet und umfasst 52 sozialwirtschaftliche Unternehmen, die im Bereich Wiederverwendung und Recycling operieren. *RESSOURCES* vereint die Mitgliedsunternehmen auf der Grundlage der Aktivitäten, die sie durchführen, der Sektorzugehörigkeit und der geografischen Lage. Das Netzwerk beschäftigt insgesamt 1500 Mitarbeiter auf entsprechender Vollzeitbasis. Weiterhin erhält es von mehreren ökologischen und sozialwirtschaftlichen Organisationen Unterstützung sowie Zuschüsse aus dem Umweltministerium von Wallonien und der Region um Brüssel.

Was das flämische Netzwerk *KVK* betrifft, wurde dieses 1994 gegründet und vereint alle Wiederverwendungszentren in Flandern. Das Netzwerk unterstützt seine Mitglieder bei deren Zusammenarbeit hinsichtlich ihrer Aufgaben (wie Wiederverwendung, Beschäftigung von Geringqualifizierten und Langzeitarbeitslosen), um sicher zu stellen, dass diese ihre Aufgaben realisieren. Weiterhin vertritt das Netzwerk die Interessen seiner Mitglieder gegenüber lokalen Behörden, der Regierung und anderen Interessengruppen sowie unterstützt sie bei der Entwicklung von Projekten. Das Netzwerk berät seine Mitglieder und fördert den Austausch von Ideen und Informationen sowie die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Strategien mit dem Ergebnis, dass der Sektor und seine Kundschaft weiter wachsen. Das Image der Wiederverwendung und Second Hand soll somit in der Öffentlichkeit gefördert und die Sozialwirtschaft als ein gutes Beispiel innerhalb des Wiederverwendungssektors dargestellt werden.

Obwohl Ähnlichkeiten in der Struktur der Gestaltung (gemeinsame Ziele, Konzentration auf bestimmte Interessenbereiche, usw.) vorhanden sind, gibt es einen Unterschied zwischen den Netzwerken und den Mitgliedschaften. Dieser drückt sich vor allem in der Art und Weise aus, in der die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder gewährleistet wird. So sind Handlungsfreiheit und Inputs aller betroffenen Organisationen der Schlüssel für den Erfolg eines Netzwerkes. Wie bereits umschrieben, bedarf es eines guten ausführenden Sekretariats, das die Inputs mit denen sich die Unternehmen beschäftigen, sammelt, aktualisiert, verwaltet und verbreitet. Somit wird ein umfangreicher und erkennbarer Bereich an Aktivitäten innerhalb des Netzwerkes abgedeckt.

Abschließend ist festzuhalten, dass laut *RREUSE* der beste Weg hin zu einer Stärkung der Professionalisierung des Second Hand Sektors die Gestaltung von Netzwerken ist. Allerdings hat der Sektor bis dato noch keinen strukturell

organisierten Level erreicht. Das lässt den Schluss zu, dass nicht ausreichend Eigendynamik vorhanden ist, so dass die Organisation einer Strukturierung zwanghaft erfolgen müsste.

3.4 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Finnland

Laut Aussage finnischer Sektorexperten scheint in Finnland ein Bedarf sowohl an nationalen, als auch an internationalen Netzwerken im Second Hand Sektor zu bestehen. Der Zweck von Netzwerken liegt in der Regel darin, Erfahrungen zu teilen, Good-Practice-Lösungen zu entwickeln und den Status der Unternehmen im Second Hand Sektor zu stärken. Bei den in Finnland existierenden Netzwerken handelt es sich um Kooperationen oder Verbände, aber nicht um Franchising-Netzwerke. Die Verbände stellen im Hinblick auf Lobbyarbeit und den Einfluss auf den Sektor eine wichtige Institution dar.

Laut Sektorexperten sind Netzwerke vor allem für Unternehmen notwendig, während Verbände in ganzen Geschäftsfeldern operieren, in denen nicht genügend Ressourcen bzw. Wissen vorhanden ist. So können z.B. Marketingaktivitäten in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vorangetrieben werden. Da im finnischen Second Hand Sektor viele Unternehmen und Organisationen sehr klein sind, kann eine Bündelung der Ressourcen in einigen Geschäftsfeldern eine profitable Möglichkeit sein, das Geschäft effektiver zu führen.

Als Beispiel für ein nationales Netzwerk in Finnland kann *Nester*, eine Genossenschaft (Kooperation) die im Geschäftsbereich „Wiederverwendung und Recycling“ operiert, angeführt werden. Die Kooperation wurde 2007 von vier Unternehmen der Sozialwirtschaft, als Folge des Projektes SYTRIM gegründet. Bei SYSTRIM handelt es sich um ein Projekt, dessen Schwerpunkt auf der Entwicklung von Sozialunternehmen im Bereich „Recycling und Wiederverwendung“ liegt und das durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Das Projekt wurde durch die Universität von Oulu, Lern- und Forschungsservice, koordiniert. Das Netzwerk *Nester* verbindet die Ressourcen und Aktivitäten seiner Mitglieder, um ihren sozialen Einfluss und ihre operatives Geschäft zu stärken. In der Praxis umfassen dessen Dienstleistungen z.B. Internet-Marketing, Verhandlungen und Logistik, Wartungs- und Reparaturdienste, Dienstleistungen sowie internationale Handelsdienstleistungen hinsichtlich Elektro- und Elektronikaltgeräten. Weiterhin ist das Netzwerk Teil des europäischen RREUSE-Netzwerkes (Reuse and Recycling European Union Social Enterprises), so dass Erfahrungen auf internationaler Ebene ausgetauscht werden können. Das Netzwerk *Nester* bietet seinen Mitgliedern und anderen Unternehmen vor allem Dienstleistungen an, die im Geschäftsfeld Elektro- und Elektronikaltgeräte gebraucht werden.

Wie die Expertengespräche und das Beispiel von *Nester* deutlich gemacht haben, bietet sich in Finnland z.B. die Gründung von Netzwerken im Rahmen einer Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten, bei denen Partner aus Städten, Landesstaaten, Schulen, Institutionen, Verbänden und Unternehmen einbezogen werden können, besonders gut an. Somit können verschieden Arten von Expertenwissen miteinander verschmelzt werden. Ihr Ziel sollte die Stärkung von bestehenden und neugegründeten Unternehmen im Second Hand Sektor sein. Zwar

gibt es bereits neben dem Netzwerk *Nester* einige wenige Netzwerke in Finnland, aber dennoch ist zukünftig mehr Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren notwendig, um den Second Hand Sektor zu fördern und die dort agierenden Unternehmen zu professionalisieren.

3.5 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Großbritannien

Die Untersuchungen in Großbritannien haben ergeben, dass der größte Teil des Second Hand Sektors nicht in Netzwerken organisiert ist, es jedoch einige Verbände oder Einrichtungen gibt, die bestimmte einzelne Bereiche des Sektors abdecken. Diesbezüglich sind Organisationen zu nennen wie:

- Verband der Nationalen Markthändler,
- Verband der provinziellen Buchhändlermessen,
- Gemeinschaftsnetzwerk Recycling für Schottland,
- Verband der Wohltätigkeitsgeschäfte,
- Örtliche Behörden,
- Kammer für Handel und Gewerbe.

All diese Organisationen haben einen Einfluss bzw. versuchen die Teile des Second Hand Sektors, mit denen sie vornehmlich (bezogen auf bestimmte Geschäftsfelder) zu tun haben, zu unterstützen, zu regulieren und zu professionalisieren. Es hat sich allerdings gezeigt, dass es keine übergeordnete Stelle gibt, die für den gesamten Sektor zuständig ist. Das ist darauf zurückzuführen, dass es keinen offiziell anerkannten gewerblichen Sektor im Second Hand Bereich in Großbritannien gibt.

Im Folgenden sind Beispiele einiger Organisationen die im Second Hand Sektor operieren aufgeführt: So wurde der Verband der Wohltätigkeitsgeschäfte im Jahr 1999 gegründet und ist heute einer der wichtigsten Akteure auf dem Second Hand Markt. Der Verband beschäftigt sechs bezahlte Mitarbeiter und einigen freiwilligen Mitarbeiter. Die Mitglieder reichen von den größten nationalen Wohltätigkeitsorganisationen bis hin zu lokalen Hospizen und umfassen rund 6700 Geschäfte. Im Jahr 2005 initiierte der Verband die Richtlinie des Wohltätigkeitseinzelhandels als Antwort auf die verstärkte Förderung der Selbstregulierung durch die Regierung hinsichtlich der Mittelbeschaffung von Wohltätigkeitsorganisationen. Weiterhin setzen sie sich bei der Regierung hinsichtlich zentraler politischer Fragen ein, um die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen positiv zu beeinflussen. Die einzelnen Ziele des Verbandes können wie folgt beschrieben werden:

- Entwicklung von Good-Practice-Lösungen für die Wohltätigkeitsgeschäfte,
- Lobbyarbeit bei nationalen und lokalen Regierungen in Großbritannien und besonders in Europa,
- Verbesserung der Effizienz in allen Geschäften durch die Bereitstellung und den Austausch von Informationen,
- Unterstützung der Wohltätigkeitsgeschäfte in der breiten Öffentlichkeit,
- Kommunikation und Arbeit mit den Mitgliedern,
- Verbesserung der Kontakte mit den lokalen Gemeinden, Geschäften und Lieferanten,
- Enge Zusammenarbeit mit anderen ehrenamtlichen Organisationen.

Ein Beispiel für eine lokale Behörde, die mit Wohltätigkeitgeschäften zusammen arbeitet, ist der Gemeinderat des Bezirkes Braintree in Essex. Dieser verschafft Wohltätigkeitgeschäften die Möglichkeit Sozialwohnungen auszuräumen, sponsert Tragetaschen („Bags for Life“), schafft die Möglichkeit Outsourcing bei der großen Sperrmüllsammelungen zu betreiben, leistet Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit und in finanziellen Angelegenheiten und arbeitet mit einer Wohltätigkeitsorganisation im Bereich des Textilrecyclings zusammen. Der Gemeinderat investierte drei Jahre harte Arbeit in den Aufbau der Partnerschaft mit Wohltätigkeitsorganisationen und legt sehr großen Wert auf die Zusammenarbeit in der Gemeinde.

Da ein erheblicher Anteil des Sektors von Personen frequentiert wird, die bedürftig sind, unterstützen die Einrichtungen vor Ort den Bedarf und die Anforderungen spezifischer Geschäftsbereiche wie z.B. Bücher, Wohltätigkeit, Recycling. Bereiche wie Auto- und Boothandel, E-bay und der individuelle Verkauf sind dabei noch unterentwickelt und bedürfen einer Förderung durch eine unterstützende Institution. Allerdings sind die meisten Personen, die im Zuge der Untersuchung des Sektors befragt wurden, der Meinung, dass eine entsprechende Einrichtung zur Unterstützung nicht notwendig ist.

3.6 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Slowenien

Für den slowenischen Second Hand Sektor konnte bei den Arbeitgebern der Bedarf an einer Vertretung, die ihre Interessen vertritt und die sich bevorzugt für deren Belange einsetzt, identifiziert werden. Diese Rolle wird in Slowenien derzeit von der Industrie- und Handelskammer sowie der Handwerkskammer eingenommen. Die Industrie- und Handelskammer umfasst insgesamt 23 Branchenverbände, welche die Interessen der Arbeitgeber im Rahmen von Verhandlungen mit Gewerkschaften und der Regierung repräsentieren. Neben einer Reihe von Tätigkeiten im Zusammenhang mit Unternehmensanforderungen, besteht die wichtigste Aufgabe der Kammer darin, eine professionelle Beratung anzubieten.

Neben den Kammern gibt es in Slowenien weiterhin innovative Gruppen, die als innovative Cluster oder Technologienetzwerke auf nationaler oder regionaler Ebene tätig sind. Bis dato wurden 18 geclusterte Netzwerke eingerichtet, die ihren Mitgliedern eine Infrastruktur, Dienstleistungen sowie die Koordination von Dienstleistungen anbieten. Diese Cluster-Netzwerke tragen zur Schaffung besserer Arbeitsbedingungen in den Unternehmen bei, indem die Interessen der Unternehmen geschützt und die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen und der Forschung sowie die finanzielle Organisation sicher gestellt werden.

Insgesamt betrachtet konnte in Slowenien der Second Hand Sektor allerdings nicht als eigenständiger Sektor identifiziert werden und somit entsprechend auch kein Verband oder jegliche andere Form von Netzwerken, die speziell auf den Sektor ausgerichtet sind. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass es nur eine kleine Anzahl an Unternehmen im Second Hand Bereich gibt, die ein Geschäft haben, in dem ein Kauf und Verkauf von Second Hand Waren stattfindet. Aus diesem Grund wird es für Slowenien als sinnvoll erachtet, zunächst einmal zur Stärkung und Förderung des Second Hand Sektors in Slowenien im Rahmen eines möglichen Pilotprojektes z.B.

eine Art Info-Büro zu initiieren (das als eine Art Netzwerk fungiert). Ein entsprechendes Modell sollte drei wesentliche Komponenten umfassen:

- Eine Organisation, die die Etablierung eines Info-Büros erleichtert. Das Info-Büro sollte zum Ziel haben, Second Hand Unternehmen in Geschäftsnetzwerke zu integrieren, um sicher zu stellen, dass die Second Hand Unternehmen entsprechend vertreten werden. Auf diese Art und Weise haben die Mitglieder die Möglichkeit ihre Interessen durchzusetzen. Die primäre Aufgabe eines Info-Büros wäre die Hilfestellung und Unterstützung von Second Hand Unternehmen, damit diese auf dem slowenischen Handesmarkt besser wahrgenommen werden.
- Erstellen einer Info-Büro-Beschreibung und eines Umsetzungskonzeptes.
- Erstellen einer Plattform, die die Einrichtung eines solchen Systems erleichtern würde.

Ein entsprechendes Info-Büro sollte folgende Dienstleistungen anbieten:

- Förderung des Second Hand Sektors durch Ausstellungen, Veröffentlichungen und Verbreitung von Informationen mit anderen Medien. Wobei eine besondere Aufmerksamkeit auf die Werbung im Internet gerichtet werden sollte.
- Informationen über Geschäftsmöglichkeiten zur Verfügung stellen (z.B. Produktpalette, Informationen über Lieferanten).
- Informationen zu den geschäftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen anbieten (Rechtsvorschriften, Marktdaten, usw.).
- Informationen zu Ausbildungsprogrammen zur Verfügung stellen.
- Organisation von Workshops, die die Mitglieder im Umgang mit europäischen Strukturmitteln unterstützen.
- Unterstützung der Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Partnern für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit.

Das hier vorgeschlagene Netzwerk sollte auf nationaler Ebene mit hierarchischen Strukturen tätig sein. Weiterhin sollte es ein Managementteam haben, um bestimmte fachliche Standards zu erfüllen. Dieses sollte z.B. über ein Fachwissen in dem Geschäftsfeld „Second-Hand“ verfügen sowie Kenntnisse zur Funktion des Arbeitsmarktes und hinsichtlich der Werbung, wie man ein Second Hand Geschäft attraktiv gestaltet, haben. Das Management sollte die Umsetzung der geplanten Aufgaben in dem Info-Büro sicher stellen. Diese besondere Aufgabe und Verantwortung kommt vor allem der Leitung des Info-Büros zu. Außerdem sollte jedes Geschäftsfeld des Second Hand Sektors in solch einem Netzwerk einen eigenen Vertreter haben. Die Höhe der Mittel zur Finanzierung des Info-Büros sollte von der Anzahl der Mitglieder abhängig gemacht werden. Eine mögliche Quelle zur Finanzierung eines solchen Info-Büros könnte unter Umständen der Europäische Sozialfonds sein.

3.7 Vorschläge und Erläuterungen zum Thema „Kooperationen, Netzwerke und Verbände im Second Hand Sektor“ in Bulgarien

Betrachtet man die wirtschaftliche Situation in Bulgarien und die enormen Schwierigkeiten der einzelnen Unternehmen in der Second Hand Branche bei der Beschaffung von Waren, der Erschließung neuer Lieferquellen und der Organisation von Transport und Lagerung, so kann man deutlich die Notwendigkeit der Gründung

von Netzwerken innerhalb des bulgarischen Second Hand Sektors erkennen.

Wie die Analyse des Second Hand Sektors in Bulgarien gezeigt hat, wird der überwiegende Teil der Marktteilnehmer von kleinen, familiär geführten Unternehmen gestellt. Gleichzeitig "boomt" in Bulgarien die Eröffnung neuer, großflächiger Technomärkte. Diese überfluten den Markt mit Leasingangeboten oder Ratenzahlungen für Billigprodukte, besonders im Bereich der "weißen und braunen Ware". Zur Verbesserung der Überlebenschancen wäre es angebracht, dass sich die kleinen Second Hand Händler zu einem gemeinsamen Netzwerk bzw. Marketing-/Werbe-Verband zusammenschließen. Unter diesen Bedingungen empfiehlt sich eine Kooperation in Form eines Verbandes oder Vereins. Die Finanzierung sollte über Mitgliedsbeiträge erfolgen. Die Hauptaufgaben eines entsprechenden Verbandes können wie folgt beschrieben werden:

- Gestaltung und Bekanntmachung einer Marke für Second Hand Unternehmen,
- Unterstützung bei der Planung, Organisation und Durchführung von Aktionstagen und Werbemaßnahmen,
- Kontaktpflege zu den Handelspartnern im Ausland und Anbahnung neuer Kontakte,
- Vertreten der Mitglieder bei Verhandlungen mit Handelspartnern,
- Organisieren des Transports und evt. Zwischenlagerung der Ware, bevor diese zu den einzelnen Mitgliedern transportiert wird,
- Unterstützung bei der Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter in den Second Hand Unternehmen.

Der Aufbau und die Umsetzung eines möglichen Verbandes sollten vor allem vor dem Hintergrund erfolgen, dass die Mitglieder von den Verbandsaktivitäten profitieren. Generell ist davon auszugehen, dass die Mitglieder eine Vielzahl an Vorteilen durch die Gründung eines Verbandes haben. Hierzu zählen:

- Landesweit einheitliche Marke/Auftritt der Mitglieder,
- Höherer Bekanntheitsgrad,
- Herausbildung eines „Konsumentenvertrauens“ in Qualität und Service,
- Schneller und leichter Zugang zu Warenbeschaffungsquellen,
- Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern,
- Geringere Kosten für Werbemaßnahmen,
- Verstärkte Vertretung bei den staatlichen Ämtern und Organen,
- Zugang zu den spezialisierten Qualifizierungsmaßnahmen.

Eine weitere wichtige Aufgabe eines Netzwerkes wären Sammelaktionen im Land zu organisieren und durchzuführen. Bislang gibt es in Bulgarien keine Erfahrungen und keine Tradition in der weiteren Benutzung bzw. Reparatur und dem Verkauf von gebrauchten Waren (Kleidung, Möbel). Diese Aktionen würden zur Formierung und Stärkung des Umweltbewusstseins der Bevölkerung beitragen.

Die laufenden Kosten für Personal und Miete müssten bei der Initiierung eines Verbandes durch die Mitgliedsbeiträge abgedeckt werden. Weiterhin wird angeregt, dass ein möglicher Verband als „Not-for-Profit Organisation“ registriert werden könnte.

Als eine weitere sinnvolle Möglichkeit der Vernetzung in Bulgarien wird die Form des Franchising angesehen. Ein Franchising-Netzwerk wäre eine geeignete Form für Kooperationen zwischen Second Hand Händlern, die mit Textilien handeln. Diese könnten sich für bestimmte Markenartikel entscheiden und somit den Kunden eine garantierte Qualität anbieten. Für die Händler selbst würde bedeuten, dass durch diese Form der Vernetzung eine kalkulierbare Warenbeschaffungsquelle und regelmäßige Lieferungen gewährleistet wären. Nach den Anfangserfolgen verspüren derzeit immer mehr Unternehmen den Druck des Wettbewerbs und müssen sich neu orientieren. Außerdem entstehen immer mehr einzelne Second Hand Geschäfte für "Markenbekleidung", für die ein Franchising-Netzwerk eine neue Identität und Sicherheit geben könnte.

Abschließend ist anzumerken, dass der Austausch von Wissen, Ressourcen und Information ebenso bedeutend für den Second Hand Sektor ist, wie eine bulgarische Weisheit treffend umschreibt „keiner von uns ist allein genauso stark oder klug wie wir alle zusammen“. Vereinigt unter diesem Prinzip können die Mitglieder eines möglichen Verbandes flexibler und erfolgreicher auf dem Markt operieren.

4 Diskussion und Empfehlung für ein Netzwerkdesign für den europäischen Second Hand Sektor

Wie die im Rahmen des Projektes „QualiProSecondHand“ im Zuge von verschiedenen europäischen Expertengesprächen gewonnenen Ergebnissen deutlich machen, besteht in den am Projekt beteiligten Ländern ein großer Bedarf darin, Netzwerke für den Second Hand Sektor auf nationaler Ebene aufzubauen. Die Tendenz hinsichtlich des Aufbaus und der Etablierung eines Netzwerkes geht dabei vornehmlich in Richtung der Gründung von Verbänden. Das schließt allerdings nicht den Bedarf an anderen Netzwerkformen wie z.B. Franchising-Netzwerke, die in Bulgarien wünschenswert sind, sowie zweckgebundene Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen aus. Der Bedarf in den einzelnen Ländern einen sektoralen Verband zu gründen ist darauf zurück zu führen, dass in den meisten Ländern bis dato keine entsprechende Institution existiert. Die im Second Hand Sektor operierenden Unternehmen und Akteure sind vielfach auf sich selbst gestellt. Das wiederum hat zur Folge, dass sie sich schwer tun, ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern und ihre Interessen gegenüber der Politik wirksam zu vertreten.

Die Ermittlung des Bedarfs an Netzwerken im Rahmen der nationalen Expertengespräche hat gezeigt, dass die Second Hand Branche und die dort operierenden Unternehmen gleiche Anforderungen an einen möglichen Verband haben. So sehen sie in dieser Form der Vertretung neben den Hauptzielen der Imagesteigerung und der Vertretung ihrer Interessen gegenüber Behörden, Ministerien und anderen relevanten Akteuren, eine Vielzahl weiterer Vorteile für ihr Unternehmen. Hier sind u.a. zu nennen: Versorgung mit sektor- und fachspezifischen Informationen (z.B. über Mailings, Infoblätter, Newsletter), Förderung des Erfahrungsaustausches, Unterstützung bei der Bildung von speziellen Kooperationen (z.B. Vertrieb, Marketing), Präsentation der Unternehmen in der Öffentlichkeit (z.B. durch ein gemeinsames Logo), Zugang und Unterstützung bei Qualifizierungsmaßnahmen, Entwicklung gemeinsamer Qualitätsstandards sowie der Unterstützung und Beratung hinsichtlich rechtlicher und organisatorischer Fragen. Ein entsprechender Verband sollte jedoch nicht nur informelle Aufgaben

übernehmen, sondern auch praktische Aktivitäten umsetzen wie die Planung von sektorspezifischen Workshops und Fachtagungen, Durchführung von Werbeveranstaltungen (z.B. Messen), Warenbeschaffungsquellen ermitteln und Marktanalysen durchführen.

Generell sollte die Gründung nationaler Verbände vor dem Hintergrund geschehen, dass die Mitgliedsunternehmen von einem solchen Verband profitieren. Die Ursache dafür, dass sich bis dato in den einzelnen Ländern trotz des Bedarfs an Netzwerken, keine Verbände etablieren konnten, liegt an der mangelnden Initiative der Unternehmen, der knappen personellen und finanziellen Ressourcen, die den einzelnen Unternehmen zu Verfügung stehen sowie dem geringen Stellenwert des Sektors in der Gesamtwirtschaft. Außerdem sind in einigen Ländern die politischen Zuständigkeiten für den Second Hand Sektor und seine Belange nicht eindeutig. Teilweise fällt der Second Hand Sektor in den Verantwortungsbereich der Umweltministerien, teilweise aber auch in den Bereich der Wirtschaftsministerien sowie im Hinblick auf die Not-for-profit-Unternehmen, die größtenteils als Arbeitsbeschaffungsgesellschaften tätig sind, in den Bereich der Arbeitsministerien. Um einen entsprechenden Verband auf nationaler Ebene zu initiieren und langfristig zu etablieren, erfordert es erstens Zeit und einen personellen Aufwand und zweitens auch notwendiges Know-how. Da mögliche spätere Mitgliedunternehmen nicht bereit sind, Beiträge für den Aufbau eines Netzwerkes zu leisten, ohne unmittelbar einen Nutzen davon zu haben (dieser stellt sich erst mit Aufnahme der Verbandsarbeit ein) würde sich bezüglich des Aufbaus und der Etablierung eines Verbandes eine staatliche Förderung anbieten. Diese sollte und könnte unter dem Gesichtspunkt erfolgen, dass sich die einzelnen Staaten zukünftig stärker der Umweltproblematik (z.B. Abfallvermeidung durch Wiederverwendung) zuwenden werden müssen. Das notwendige Know-how zum Aufbau eines Verbandes innerhalb der Länder wiederum könnte mittels Know-how-Transfer aus Ländern, in denen verbandsähnliche Strukturen vorhanden sind, erfolgen. Diesbezüglich wäre die Europäische Kommission unterstützend gefordert, indem sie einerseits finanzielle Mittel zur Verfügung stellt und andererseits die Zusammenarbeit zwischen erfahrenen und nicht erfahrenen Akteuren fördert. Die Unterstützung durch die Europäische Kommission sollte vor dem Hintergrund der Gründung eines Europäischen Netzwerkes für den Second Hand Sektor erfolgen. Um die Interessen des Second Hand Sektors in den einzelnen Ländern gegenüber der EU vertreten und auf die Gesetzgebung Einfluss nehmen zu können, wird empfohlen, einen europäischen Dachverband, der die nationalen Netzwerke bzw. Verbände bündelt, zu gründen. Dieses Vorgehen ist vor dem Hintergrund des zunehmenden grenzüberschreitenden Handels, in den auch der Second Hand Sektor langfristig stärker involviert sein wird, zu begrüßen. So könnte ein entsprechender europäischer Dachverband als Schnittstelle zwischen der Europäischen Kommission und den nationalen Verbänden des Sektors dienen. Dadurch könnte zum einen die Transparenz und zum anderen das gegenseitige Feedback gefördert werden, so dass der Sektor bei der Auflage von Förderprogrammen und der Verteilung von Fördergeldern mehr Berücksichtigung findet, was seine zukünftige Professionalisierung weiter unterstützen würde.

Um sowohl auf nationaler Ebene Verbände und auf europäischer Ebene einen möglichen Dachverband für den Second Hand Sektor langfristig und nachhaltig zu etablieren, müssten diese klar strukturiert sein. Diesbezüglich kann der von

Österreich unterbreitete Vorschlag, eine zentrale Verwaltung mit unterschiedlichen Organen zu schaffen, herangezogen werden. Die Schaffung einer zentralen Verwaltung, die die unterschiedlichen, oben genannten Aufgaben innerhalb des Verbandes umsetzt, ist unerlässlich. Und auch die Erfahrungen der Länder, in denen bereits größere Netzwerke existieren (wenn auch teilweise nicht explizit für den Second Hand Sektor) zeigen, dass ein solches Netzwerk in Form eines Verbandes ein zentrales und ausführendes Organ/Zentrum braucht. Es wäre sinnvoll, wenn ein entsprechender Verband einem Vorstand, der sich aus einer kleinen Anzahl an Mitgliedern zusammensetzt, sowie einem Vorsitzenden, der den Verband repräsentiert, untersteht. Außerdem sollte es für die operative Umsetzung eine Art ausführenden Geschäftsführer geben. Die Mitgliedsunternehmen wiederum tragen den Verband und stellen durch ihre Mitgliedsbeiträge sicher, dass die Verbandsarbeit am Laufen gehalten wird und sie dessen Angebote wahrnehmen können. Um Mitglied innerhalb es Verbandes werden zu können und somit die Qualität sicher zu stellen, ist es erforderlich, dass die Mitglieder bestimmte Voraussetzungen zur Aufnahme einer Mitgliedschaft erfüllen. Entsprechende Kriterien sind bei einer Verbandsgründung, unabhängig auf welcher Ebene, zu Beginn der Initiierung des Verbandes festzulegen. Abschließend sollte ein Beirat die Aktivitäten des Verbandes begleiten.