

Social Franchising

*Eine Methode
zur systematischen
Vervielfältigung
gemeinnütziger Projekte*

Impressum

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -10
www.Stiftungen.org

Kooperationspartner:
Internationales Centrum für Franchising
und Cooperation (F & C)
Am Stadtgraben 13 – 15
48143 Münster

Verantwortlich:
Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des
Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Autorinnen und Autoren:
Prof. Dr. Dieter Ahlert
Dr. Martin Ahlert
Hai Van Duong Dinh
Dr. Hans Fleisch
Tobias Heußler
Lena Kilee
Julia Meuter

Übersetzung aus dem Englischen:
Andrea Neidig
María Marín Martínez

Lektorat/Redaktion:
Dr. Hans Fleisch
Nina Leseberg
Julia Meuter
Anke Pätsch
Dr. Claus-Jürgen Thornton

In Kooperation mit:



ISBN: 3-927645-38-9

© Bundesverband Deutscher Stiftungen,
Berlin 2008

Gestaltung:
Jörg Scholz (www.traktorimnetz.de)

Druck:
Gebrüder Kopp GmbH & Co. KG

Ein besonderer Dank gilt unseren Förderpartnern für ihre Unterstützung während des gesamten Projekts; den Mitarbeitern der Organisationen, die als Fallbeispiele dienten, für ihre Großzügigkeit, uns ihre Zeit und Informationen zur Verfügung zu stellen; unseren Kollegen für ihre wertvolle Unterstützung und redaktionellen Anmerkungen.

Vorwort

Wenn jemand seine Ressourcen einsetzt, nur um das Rad neu zu erfinden, wird dies zu Recht als Verschwendung angesehen. Im gemeinnützigen Sektor ist die systematische Replizierung erfolgreicher Projekte jedoch eher die Ausnahme. Das ist nur zu verständlich: Viele Akteure des Dritten Sektors sehen sich zu Recht als Innovationsmotoren, die darum ihre Energie auf die Entwicklung neuer Lösungsansätze fokussieren. Nachmachen gilt nicht als sexy. So reiht sich Pilotprojekt an Pilotprojekt; es gibt viele Vorbilder, wenig Nachahmung.

Die Chance, die sich damit verbindet, ein erfolgreiches Projektmodell an anderem Ort mit entsprechenden Anpassungen zu wiederholen, wird weithin vernachlässigt. Aber es gibt auch Ausnahmen, die zeigen: Systematische Replizierung mit lokaler Adaption hat nicht nur den Vorteil großer Effizienz und rascher Flächendeckung; bei guter Organisation der Replizierung entstehen intelligente Projektnetzwerke mit positiven qualitativen Effekten. Ich konnte das sehr plastisch in ganz unterschiedlichen franchise-ähnlichen Projekten, die eine früher von mir geleitete Stiftung unter schwierigen Bedingungen in Entwicklungsländern durchführte, hautnah erleben.

Grund genug, diese Thematik als Chance für das Wirken von Stiftungen und anderen Nichtregierungsorganisationen näher zu beleuchten und die Möglichkeiten, die sich mit solchen Replizierungsmechanismen verbinden, zu popularisieren. Ich bin hochgradig dankbar dafür, dass es nach meinen jahrelang fruchtlosen Bemühungen um entsprechende Fördermittel insbesondere dank des Einsatzes von Professor Dr. Michael Göring, Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, und der mutigen Unterstützung durch die Stiftungsgeschäftsführer Dr. Fritz Brickwedde von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, Dr. Bernhard Lorentz von der Vodafone Stiftung, Jürgen Chr. Regge von der Fritz Thyssen Stiftung, Erik Rudeng von der Norwegischen Stiftung Institusjonen Fritt Ord sowie Dr. Piero Gastaldo von der Compagnia di San Paolo in Italien, gelang, im Jahr 2007 sechs europäische Stiftungen für die Förderung eines entsprechenden Projektes zu gewinnen.

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen konnte mithilfe der Förderpartner im Dezember 2007 den ersten Internationalen Social Franchise Summit durchführen, an dem Experten und Praktiker aus allen Erdteilen teilnahmen. Der Summit hat deutlich vor Augen geführt, welches Potenzial für gemeinnütziges Wirken – auf ganz unterschiedlichen Feldern – in der Idee des Social Franchising liegt, der Summit hat aber auch seine Grenzen aufgezeigt.

Ein weiteres Modul des Gemeinschaftsprojektes ist die Produktion des vorliegenden Manuals für Social Franchising. In das Manual sind neben den Ergebnissen des Summits auch die Erkenntnisse aus einer umfangreichen Recherche zu Literatur und Praxisbeispielen eingeflossen. Wir sind dankbar, dass wir dabei auf die Zusammenarbeit mit dem deutschen „Papst“ des Franchising, Professor Dr. Dieter Ahlert, sowie dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation (F & C) an der Universität Münster bauen konnten und dass uns ein wissenschaftlicher Beirat unterstützt hat, dem neben Professor Dr. Ahlert und Dr. Martin Ahlert vom F & C, Frau Professor Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance an der Technischen Universität München, Dr. Andreas Heinecke von „Dialog im Dunkeln“, Konstanze Frischen von Ashoka Deutschland sowie Dr. Volker Then vom Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg angehörten.

Das Projekt haben Lena Kilee und Julia Meuter geleitet und mit herausragendem Einsatz gemanagt. Frau Meuter gebührt zudem besondere Anerkennung für ihre umfangreichen Recherchearbeiten und die federführende Gestaltung dieses Manuals.

Wir hoffen, dass diese Publikation Experten und Praktikern eine hilfreiche Orientierung bietet und einen Siegeszug des Social Franchising beflügelt, wie wir ihn vor Jahrzehnten beim Social Marketing erlebt haben.

Wir sind sicher, dass die Verbreitung und Weiterentwicklung der Social-Franchise-Methodik global wichtige Effekte haben dürfte, zu denen gehören:

- effizientere Nutzung von finanziellen und personellen Ressourcen im Gemeinwohlsektor
- Qualitätsverbesserungen im Gemeinwohlsektor und geringere Misserfolgsraten bei Gemeinwohlprojekten
- raschere Verbreitung (Replizierung) von erfolgreichen Pilotprojekten mit rapider Flächendeckung bei dezentraler unternehmerischer Leitung mit (begrenzter) lokaler Anpassung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Berlin, im Frühjahr 2008

Dr. Hans Fleisch
Generalsekretär
Bundesverband Deutscher Stiftungen

Inhalt

TEIL 1 – Social Franchising: Eine Strategie zur Replizierung gemeinnütziger Projekte 8

I. Die Herausforderung des Scaling-up	9
1. Argumente für das Scaling-up.....	10
Exkurs 1 – Unternehmerische Lösungen für Soziale Probleme	11
2. Replizierung	12
Exkurs 2 – Die Effektivität der Zusammenarbeit im Dritten Sektor.....	13
II. Definition/Einführung	15
1. Replizierungsstrategien.....	15
a. Replizierungsformen.....	15
b. Franchising	16
2. Kommerzielles Franchising	17
a. Einführung	17
b. Formen des Franchising	18
c. Formen der Franchiseverträge	19
d. Wie Absatzprogrammfranchising funktioniert.....	19
e. Was den Erfolg des Franchising ausmacht.....	20
f. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Franchising	21
3. Social Franchising	23
a. Einführung und Entwicklung von Social Franchising.....	23
b. Formen des Social Franchising.....	26
c. Unterschiede zwischen kommerziellem und Social Franchising	27

III. Möglichkeiten und Grenzen des Social Franchising	29
1. Möglichkeiten des Social Franchising	29
2. Risiken des Social Franchising	32
3. Voraussetzungen für erfolgreiches und nachhaltiges Social Franchising	34
IV. Gestaltungsrahmen zur Implementierung eines Social-Franchisesystems	35
1. Die Akteure bei Social Franchising	35
a. Der Social-Franchisegeber	36
b. Die Social-Franchisenehmer	38
c. Der Förderer	40
2. Vom Initialprojekt zum erfolgreichen Social-Franchisesystem	41
Schritt 1: Bestimmung der Eignung von Franchising für ein Non-Profit-Projekt	42
Schritt 2: Planungsphase – Der Business-Plan	45
Schritt 3: Aufbau eines Franchisesystems	47
Schritt 4: Operative Leistungen – Pflichten des Franchisegebers	62
3. Nachhaltigkeit des Social-Franchisesystems	66
TEIL 2 – Checklisten	
I. Der Social-Franchisevertrag	69
II. Das Social-Franchisehandbuch	72
TEIL 3 – Fallbeispiele	
Fallbeispiel 1: wellcome	76
Fallbeispiel 2: Reach	78
Fallbeispiel 3: Annapurna Conservation Area Project (ACAP)	80
Fallbeispiel 4: Youth-to-Youth (Y2Y)	82
Fallbeispiel 5: Time Together	84
Fallbeispiel 6: Aflatoun	86
TEIL 4 – Fazit	
Anmerkungen	93
Bibliographie	94

Teil 1

Social Franchising: Eine Strategie zur Replizierung gemeinnütziger Projekte

I. Die Herausforderung des Scaling-up

Während die Ressourcen sowohl im öffentlichen Sektor als auch im Non-Profit-Sektor in der Regel knapp sind, wachsen die globalen Herausforderungen weiter: Umweltzerstörung, Krankheiten, Armut, Langzeitarbeitslosigkeit oder Obdachlosigkeit fordern häufig mehr von öffentlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen, als diese leisten können.

Unter politischen Entscheidungsträgern, Praktikern, Wissenschaftlern und Förderern herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass ausreichend Wissen und Erfahrung zur Verfügung stehen, um diese Herausforderungen anzugehen. Dieses Wissen auch zur nachhaltigen Lösung verschiedener gesellschaftlicher Probleme zu nutzen, scheitert häufig an der Umsetzung. Viele Akteure im Non-Profit-Sektor initiieren zwar erfolgreiche (Pilot-)Projekte auf lokaler und regionaler Ebene, die erfolgreiche Verbreitung des Projektes – das sogenannte Scaling-up – gelingt ihnen hingegen nur selten. Geld, Zeit und Energie werden vornehmlich in neue Programme investiert; dabei wird das Rad bestenfalls immer wieder neu erfunden und bewährte Initiativen bleiben auf der Strecke. „Nearly every problem has been solved by someone, somewhere“, so der ehemalige US-Präsident Bill Clinton. „The challenge of the 21st century is to find out what works and scale it up“.

1. Argumente für das Scaling-up

Der Begriff des Scaling-up bezieht sich auf den Prozess, der den Wirkungsbereich einer Organisation oder eines Projektes erweitert, um mehr Menschen zu erreichen oder das Bewusstsein für ein bestimmtes Thema zu schärfen.

Die Methoden des Scaling-up sind vielfältig. Beispielsweise kann eine Organisation ihre Effektivität und Effizienz erhöhen, indem sie ihre Fundraising-Aktivitäten diversifiziert, Organisationsnetzwerke aufbaut oder die Managementkapazitäten der Mitarbeiter erhöht.¹ Der Schwerpunkt dieses Manuals liegt auf der Methode des quantitativen Scaling-up. Es soll praktische Richtlinien und Strategien für die Verbreitung erfolgreicher Programme zur Verfügung zu stellen.

Für das vorliegende Manual wird der Begriff „Scaling-up“ daher definiert als „die geographische Verbreitung von innovativen Lösungsansätzen des gemeinnützigen Sektors zur Verbesserung des sozialen Nutzens“.²

Da längst nicht alle hilfsbedürftigen Menschen von den bestehenden Projekten erreicht werden, sollten sich die eingebundenen Organisationen in gewisser Weise dazu „verpflichtet“ fühlen, ihre erfolgreichen Ansätze weiter zu verbreiten, um so die Anzahl der Profitierenden und den sozialen Nutzen insgesamt zu maximieren. Dieses Verantwortungsgefühl kann sowohl innerhalb als auch außerhalb der jeweiligen Organisation entstehen. So kann eine Organisation nach erfolgreicher Umsetzung eines Projektes den Wunsch haben, diese „gute Tat“ unter anderen Zielgruppen oder in anderen Bereichen zu verbreiten. Gleichmaßen kann aber auch ein Außenstehender auf den sozialen Nutzen des jeweiligen Projektes aufmerksam geworden sein und die Organisation dazu aufgefordert haben, das Projekt weiter zu verbreiten.

Der Non-Profit-Sektor ist jedoch dadurch gekennzeichnet, dass die Verbreitung vieler Projekte nur zögerlich vorangetrieben wird. Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen sehen sich gern als „Initiatoren des sozialen Wandels“ und tendieren dazu, Zeit und Geld in neue und innovative Projekte zu investieren, die oftmals nicht über die Pilotphase hinausgehen.

Gleichwohl ist ein Scaling-up von bewährten und erfolgreichen Projekten sinnvoll: Das in die Realisierung neuer Projekte investierbare Geld, die Zeit und die Energien sind in der Regel knapp bemessen. Scaling-up erzielt eine breitere Wirkung und ist dabei ein kosteneffizientes Instrument im Umgang mit knappen Ressourcen.

Angesichts dieser knappen Ressourcen sind Non-Profit-Organisationen vermehrt gefordert, über Pilotprojekte hinauszublicken. Etliche Förderer verlangen bereits im Vorfeld ihrer Förderzusage, dass ein Plan zur Ausweitung des jeweiligen Programms erarbeitet wird. Folglich ziehen viele Organisationen die Methode des Scaling-up in Erwägung, um die notwendige finanzielle Unterstützung sicherzustellen.³

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der soziale Nutzen eines Projektes durch Scaling-up auf effiziente und effektive Art und Weise erhöht werden kann. Denn häufig ist die Optimierung von Bewährtem zielführender als das permanente Streben nach Neuem.

Exkurs 1 – Unternehmerische Lösungen für soziale Probleme

Bei der Bewältigung der derzeit dringlichsten sozialen Probleme werden zunehmend praxisnahe, innovative und nachhaltige Lösungsansätze verfolgt, die gleichzeitig einen möglichst effizienten Einsatz der bestehenden Ressourcen ermöglichen. Im engen Zusammenhang mit diesem Ansatz steht der Begriff des „Social Entrepreneurship“ (soziales Unternehmertum). Social Entrepreneurship ist allerdings kein neues Phänomen. Dr. Maria Montessori, Albert Schweitzer und Florence Nightingale sind nur einige wenige Beispiele früher Social Entrepreneurs (Soziale Unternehmer).

Ein Großteil der Entscheidungsträger des Non-Profit-Sektors hat sich dennoch lange gegen den Gebrauch kommerzieller Instrumente gewehrt. Es bestand ein eindeutiger Unterschied zwischen dem gewinnorientierten For-Profit-Sektor und dem gemeinnützigen Non-Profit-Sektor. Die wachsende Anerkennung der Bedeutung des Social Entrepreneurship kann daher als Paradigmenwechsel interpretiert werden. Social Entrepreneurs agieren – ähnlich wie der Unternehmer im kommerziellen Bereich – als Motoren der Gesellschaft.⁴ Sie handeln unternehmerisch, zielen damit aber auf die Lösung eines gesellschaftlichen Problems ab. Der Social Entrepreneur zeichnet sich dabei im Vergleich zu anderen gemeinwohlorientierten Menschen oder Organisationen dadurch aus, eine unternehmerisch-pragmatische Vision von einem umfangreichen, systematischen und nachhaltigen sozialen Wandel zu haben, die er mithilfe einer neuen Idee realisieren will.

2. Replizierung

Einer Organisation stehen verschiedene Strategien zur Verfügung, um ein Projekt auf andere Standorte auszuweiten:

- **Offene Verbreitung von Informationen:** Dies umfasst den aktiven Informationsaustausch über ein bestimmtes Projektkonzept. Die initiiierende Organisation leistet dabei allerdings bestenfalls kurzfristig technische Unterstützung. Die Verbreitung von Informationen ermöglicht es zwar, ein Projekt kostengünstig und mit wenig Aufwand zu übertragen, der Nachteil ist hingegen, dass es wenige Kontrollmöglichkeiten darüber gibt, wer das Projektkonzept übernimmt und ob es effektiv und effizient umgesetzt wird.
- **Geographische Expansion durch die Errichtung neuer Zweigstellen:** Die Organisation richtet an anderen Standorten neue Zweigstellen ein, die von einer Hauptstelle geleitet werden. Anders als bei der offenen Verbreitung von Informationen behält die Organisation damit die Leitung des Programms. Oftmals fehlt es ihr jedoch an nötigem Wissen über die jeweilige Region, so dass lokale Besonderheiten nicht ausreichend berücksichtigt werden und die Implementierung des Projektes erschwert wird. Zudem besteht das Risiko, dass die Hauptstelle in zu großem Maße vom Tagesgeschäft vor Ort losgelöst ist und die effektive Umsetzung des Projektes behindert wird.
- **Replizierung des Projektes mithilfe von verbundenen Organisationen:** Diese Strategie beinhaltet eine vertragliche Vereinbarung zur langfristigen Zusammenarbeit zwischen der Organisation, die ein Projekt übertragen möchte, und mindestens einer weiteren Partei. Möglichkeiten der gegenseitigen Kontrolle werden durch die Ausgestaltung des Vertrages festgelegt und können erheblich variieren. Der Ansatz berücksichtigt damit auch die geographischen Besonderheiten, da lokale Organisationen als Partner miteinbezogen werden. Durch die vertragliche Gebundenheit profitieren die zugehörigen Organisationen von Netzwerksynergien.

Exkurs 2 – Die Effektivität der Zusammenarbeit im Dritten Sektor

Der Non-Profit-Sektor steht gegenwärtig vor einer neuen Herausforderung, welche auch die Multiplizierung effektiver Projekte erschwert: Die steigende Anzahl an Akteuren im Non-Profit-Sektor verschärft den Wettbewerb um knappe Ressourcen. Organisationen, die einem Netzwerk angehören, nutzen ihre Ressourcen effektiver. Denn sie sind in der Lage, Wissen weiterzugeben und gegenseitig von den jeweiligen Erfahrungen zu lernen. Darüber hinaus können durch Netzwerke Bündnisse entstehen, die das Bewusstsein für ein bestimmtes Thema in der Öffentlichkeit und in der Politik schärfen.⁵ Organisationen, die im Alleingang arbeiten, werden oftmals als weniger erfolgreich erachtet als solche, die zu einem Netzwerk gehören.⁶ Es ist also davon auszugehen, dass kooperierende Organisationen auch einen größeren sozialen Nutzen erzielen können.

Die Zusammenarbeit im Dritten Sektor führt jedoch nicht nur dazu, dass mehr Menschen von den Programmen profitieren. Auch das Lernen der Organisationen untereinander und Größenvorteile können den wechselseitigen Nutzen erhöhen. Durch den gegenseitigen Austausch von Best-Practice-Beispielen kann ein Programm verbessert und können Fehler vermieden werden. Der Aspekt der Größenvorteile im Non-Profit-Sektor sollte jedoch nicht überschätzt werden. Laut einer kürzlich durchgeführten Studie der „Harvard Social Enterprise Initiative“ besteht der Nutzen des Scaling-up hauptsächlich darin, Markenbewusstsein zu stärken und das organisationsinterne Lernen zu verbessern.⁷

Die optimale Strategie für ein Scaling-up sollte von Fall zu Fall entschieden werden. Unter anderem spielen das gewünschte Maß an Kontrolle und die Organisationskapazitäten eine wichtige Rolle. Grundsätzlich ist es auch möglich, Elemente verschiedener Scaling-up-Strategien zu kombinieren.⁸

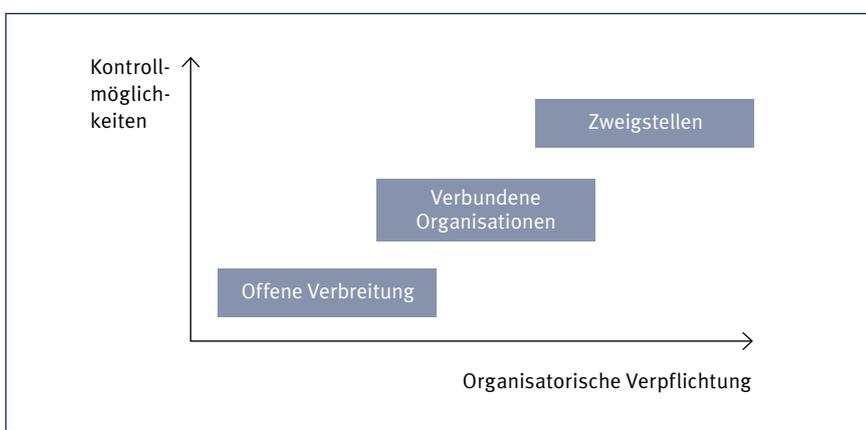


Abbildung 1: Strategien des Scaling-up

Abbildung 1 veranschaulicht, welche Vorteile die Zusammenarbeit mit verbundenen Organisationen für die Replizierung von Programmen hat. Die Organisation, die ihr Projekt verbreiten möchte, behält ein beachtliches Maß an Kontrolle und ist gleichzeitig in der Lage, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen.

Trotz der oben genannten Vorteile ist die Replizierung im Non-Profit-Sektor noch nicht sehr verbreitet. Wie bereits erwähnt, fordern viele Förderer bereits jetzt vermehrt die Verbreitung von Projekten. Allerdings wird derzeit viel mehr in die Entwicklung neuer Projekte als in die Verbreitung bestehender Konzepte investiert. Ein Grund dafür ist die besondere Relevanz der Autonomie. Viele Organisationen lehnen es ab, ihre eigenen Projekte an andere zu übertragen oder deren Projekte umzusetzen.⁹ Hinzu kommen Unsicherheiten bzw. Missverständnisse darüber, was die Replizierung eines Projektes tatsächlich bedeutet. Viele verstehen Replizierung als Nachbildung oder Vervielfältigung eines Projektes, andere wiederum als Expansionsmöglichkeit.¹⁰ Vor allem wird das Konzept oftmals mit komplizierten und schwierigen bürokratischen Prozessen und mit einer ungeeigneten Standardisierung in Verbindung gebracht. Replizierung wird mit dem Risiko verbunden, sich zu sehr auf Richtlinien und vorgegebene Prozesse zu verlassen. Dies verdeutlicht nochmals, wie wichtig die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten für eine erfolgreiche Replizierung ist.

Unter Berücksichtigung der oben genannten Vorbehalte wird in diesem Manual folgende Definition verwendet:

Der Begriff der Replizierung bezieht sich auf die Übertragung erfolgreicher Projekte auf andere Orte mit dem Ziel, die gleichen Ergebnisse wie das Ursprungsprogramm zu erreichen. Dabei soll das Projekt jedoch nicht einfach vervielfältigt werden, sondern vielmehr sollen diejenigen Ansätze und Ideen repliziert werden, die im jeweiligen Kontext angemessen und erfolgreich sind. Welche Elemente dabei repliziert werden, variiert je nach Projekt.

Das Streben nach Replizierung erfolgreicher Strategien sollte aber nicht dazu führen, dass neue und innovative Ansätze und deren Finanzierung außer Acht gelassen werden, da auch diese die Effektivität des Non-Profit-Sektors insgesamt verbessern. Bei der Lösung von Problemen und bei der Bewältigung globaler Herausforderungen sollte der Non-Profit-Sektor seine Funktion als „Innovationsmotor“ weiterhin erfüllen und im Sinne einer Effektivitätssteigerung weiterentwickeln. Die Replizierung eines Projektes kann dabei hilfreich sein und sollte daher als Option betrachtet werden.

II. Definition/Einführung

1. Replizierungsstrategien

Wie im vorangegangenen Teil dargelegt, kann eine Replizierung erfolgreicher Projekte die Anzahl der Begünstigten erhöhen und Kosten und Risiken, die bei der Initiierung von Projekten entstehen, mindern. Auf diese Weise wird auch die soziale Wirkung im Non-Profit-Sektor verbessert. Eine Replizierung erfolgreicher Projekte bringt also verschiedene Vorteile mit sich, wie insbesondere, dass ein Projekt an die lokalen Besonderheiten angepasst wird und dennoch ein gewisser Grad an zentraler Kontrolle beibehalten werden kann.

a. Replizierungsformen

Replizierung kann auf verschiedenen Wegen erzielt werden:¹¹

Mandatsreplizierung: Dieser Ansatz wird in der Regel, aber nicht zwingend, von der Regierung gefördert und dann verfolgt, wenn eine Trägerorganisation den Prototypen eines Programms unter ihrer Zuständigkeit durch eine andere Organisation umsetzen lassen möchte. Die Mandatsreplizierung ist immer hierarchisch angelegt und umfasst meist keine dezentralen Entscheidungsfreiheiten.

Phasenreplizierung: Diese stellt die strukturierteste Replizierungsform dar und erfolgt in drei Phasen. An erster Stelle steht die Pilotphase, in der die Durchführbarkeit des Programmvorhabens getestet wird. Im Anschluss folgt die Demonstrationsphase, während der das Programm an verschiedenen Standorten umgesetzt wird. Diese Phase wird in der Regel sorgfältig beobachtet und evaluiert. Wenn das Programm erfolgreich umgesetzt wurde, folgt eine Replizierung. Die Testphase des Prototypen ist vergleichbar mit der Entwicklungsphase in der Privatwirtschaft. Die Notwendigkeit einer unabhängigen Stelle, die für die Replizierung verantwortlich ist, wird in der Literatur allgemein betont.

Konzeptreplizierung: Bei diesem Ansatz liegt der Schwerpunkt nicht auf speziellen Elementen des Prototypen, sondern vielmehr auf allgemeinen Elementen und Prinzipien, die auf andere Standorte übertragen werden können. Im Gegensatz zu den zuvor genannten Methoden ist es nicht zwingend notwendig, die Strategien und Muster des Prototypen zu befolgen. Der Erfolg wird daran gemessen, inwieweit es gelingt, das Projekt an die lokalen Begebenheiten anzupassen. Es besteht im Grunde keine Rechenschaftspflicht darüber, wie die Elemente an den einzelnen Standorten übertragen und genutzt werden.

Franchise-Ansatz: Dieser Ansatz ist sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht dem privaten Sektor am ähnlichsten. Er setzt zunächst einmal voraus, dass ein Programm existiert, das repliziert werden kann. Die Bestandteile des Prototypen sowie die Standards zur Durchführung des Programms sind weitgehend festgelegt. Es existiert eine zentrale Verwaltung, die fachspezifische Unterstützung leistet sowie Marketing, Schulungen und andere Dienstleistungen durchführt.

b. Franchising

Die Replizierung von Projekten hat zu einer verstärkten Zusammenarbeit und zu vermehrten Vertragsabschlüssen im Non-Profit-Sektor geführt. Im Zuge dessen hat auch die Auseinandersetzung mit Themen wie Markenpolitik und Qualitätsstandards zugenommen. Der Gebrauch eines gemeinsamen Markenzeichens für ein Projekt oder Programm sowie striktere Kontrollen ihrer Umsetzung werden wichtiger. Diese Faktoren haben sicherlich zum wachsenden Interesse an Franchising als Replizierungsmodell beigetragen.¹²

Während Franchising im kommerziellen Bereich seit über 80 Jahren eine effektive Strategie zur Replizierung erfolgreicher Konzepte ist, kann man im Non-Profit-Bereich noch lange nicht von einem Siegeszug dieser Methode sprechen. Wie bereits erläutert, ist die Vorstellung, ein Projekt von anderen zu übernehmen beziehungsweise die eigene Initiative teilweise abzugeben, für viele Akteure im Dritten Sektor noch immer problematisch. Darüber hinaus wird der Begriff Franchising oftmals mit einer „McDonaldisierung“ gleichgesetzt – einer Einheitsreplizierung („one-size-fits-all“) eines Konzeptes mit standardisierten Verfahren und Dienstleistungen, welches für den sozialen Bereich im Allgemeinen als unangemessen gilt.

Eine Reihe von Argumenten spricht aber dafür, dass diese Strategie auch für den Non-Profit-Sektor geeignet ist. Es ist wichtig, dass der Non-Profit-Sektor effizienter wird und sowohl seine Ressourcen als auch sein Know-how besser nutzt. Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass der Aufbau eines Netzwerkes, zum Beispiel ein Franchisesystem, zum Erfolg eines Projektes beitragen kann. Franchisegeber und Franchisenehmer können vom Erfahrungsaustausch profitieren und voneinander lernen.

Franchising bietet viele Vorteile gegenüber anderen Replizierungsmethoden. Es gibt bereits einige Non-Profit-Projekte, die dies erkannt haben und durch die Anwendung von Franchising-Elementen erfolgreich repliziert wurden (siehe hierzu die Fallbeispiele am Ende dieses Manuals). Die UNESCO empfiehlt Franchising sogar als Organisationsform für Non-Profit-Projekte.¹³

Bevor wir die Chancen und Risiken von Franchising als Replizierungsmethode im Non-Profit-Sektor beleuchten, sollten wir zunächst die Geschichte des kommerziellen Franchising betrachten, um den Begriff des Social Franchising verständlicher zu machen.

2. Kommerzielles Franchising

a. Einführung

In den 1950er Jahren ermöglichten eine Frikadelle zwischen zwei Brötchenhälften und ein schlüsselfertiges Restaurantkonzept die Gründung eines Unternehmens, das heute als erstes modernes Franchisesystem gilt: McDonald's. Bis heute hat McDonald's einen beispiellosen Aufschwung mit mehr als 30.000 Restaurants weltweit erfahren. Parallel zum Erfolg von McDonald's hat sich auch Franchising zu einem der meist verbreiteten Vertriebs- und Marketingsysteme entwickelt. Heute eröffnet alle drei Stunden ein neuer Franchisenehmer sein eigenes Restaurant.

Franchising entwickelt sich hauptsächlich im Dienstleistungssektor, wo etwa 50 Prozent der Franchisesysteme betrieben werden. „Studienkreis“ beispielsweise – ein Konzept für Nachhilfeunterricht in Deutschland – ist ein erfolgreiches Franchisesystem auf diesem Sektor. Bundesweit deckt der „Studienkreis“ über 1.000 Schulen ab und bietet seinen Franchisenehmern ein erfolgreiches Lehrkonzept sowie umfangreiches pädagogisches und betriebswirtschaftliches Wissen.

Der Europäische Franchise-Verband (European Franchise Federation – EFF) definiert Franchising folgendermaßen: Franchising „gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchisegeber und seine Franchisenehmer. Der Franchisegeber gewährt seinen Franchisenehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses berechtigt und verpflichtet den Franchisenehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchisevertrag, bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchisegeber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchisegebers zu nutzen.“¹⁴

Franchising ist eine Form der Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, bei der eine systematische Arbeitsteilung erfolgt. Der Franchisegeber spezialisiert sich üblicherweise auf die Weiterentwicklung und Verbesserung seines schlüsselfertigen Geschäftskonzeptes und übernimmt zudem Funktionen, die, aufgrund von Größen- und Synergievorteilen, bei einer zentralen Koordination effizienter geleistet werden können als bei einer dezentralen. Der Franchisenehmer erhält eine Lizenz, die es ihm erlaubt, das Konzept an einem bestimmten Standort umzusetzen. Im Gegenzug zahlt er dem Franchisegeber sowohl eine Eintrittsgebühr als auch laufende Franchisegebühren. Der Franchisenehmer übernimmt Funktionen, die einer lokalen Ausführung bedürfen. Da er vor Ort ist und lokales Wissen besitzt, kann er diese Leistungen effizienter erbringen als eine Zentrale.

Aus der Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern resultiert schließlich ein unter der Koordination des Franchisegebers einheitlich auftretendes Netzwerk unabhängiger Unternehmen, die unter einer gemeinsamen Marke agieren.

b. Formen des Franchising

Es gibt verschiedene Formen des Franchising, welche die historische Entwicklung widerspiegeln. Die erste Generation wird als Produktfranchising (Product Distribution Franchising) bezeichnet und wurde im 19. Jahrhundert entwickelt. Der Franchisenehmer erhält üblicherweise eine Lizenz für den Markennamen und das Logo des Franchisegebers. Ihm wird dann ein Gebiet zugeteilt, in dem er exklusiv die Produkte bzw. Dienstleistungen des Franchisegebers vermarkten und verkaufen darf. Im Gegenzug verpflichtet sich der Franchisenehmer, keine Produkte oder Dienstleistungen anderer Anbieter zu vertreiben. Mit Produktfranchising muss sich der Franchisegeber nicht mit dem Vertrieb seiner Leistungen auseinandersetzen und kann sich auf seine Kernkompetenzen – die Weiterentwicklung und Verbesserung seiner Produkte/Dienstleistungen – konzentrieren.¹⁵

In den 1950er Jahren entwickelte sich die zweite Franchising-Generation: das Absatzprogrammfranchising (Business Format Franchising). Die Verbreitung des Franchising ist in erster Linie dieser Form zu verdanken, zu der auch McDonald's zählt. Sie ist durch eine enge Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer gekennzeichnet. Der Franchisegeber stattet den Franchisenehmer mit einem Geschäftskonzept aus, welches einen schlüsselfertigen Plan von „A-Z“ für Aufbau und Führung eines Geschäftes enthält. Als Gegenleistung verpflichtet sich der Franchisenehmer vornehmlich zur Zahlung einer Franchisegebühr sowie zur Einhaltung der vom Franchisegeber entwickelten Konzepte. Absatzprogrammfranchising ist heutzutage die gängigste Form von Franchising und wird daher an anderer Stelle nochmals ausführlicher beleuchtet.

Seit den 1970er Jahren hat sich ein Ansatz entwickelt, der einen kooperativeren Charakter besitzt. Diese dritte Generation des Franchising (Franchising in Partnership) zeichnet sich durch ein höheres Maß an dezentralisierter Kontrolle und verstärkter Mitbestimmung durch den Franchisenehmer aus. Dadurch sind sie weniger durch autokratisch geprägte Vereinbarungen, in denen der Franchisenehmer eine untergeordnete Rolle spielt, gekennzeichnet.¹⁶ In diesen Rahmen lässt sich auch Network Franchising einordnen. Darunter versteht man das Franchising von Netzwerken, die komplette Lösungsansätze anbieten. Dabei handelt es sich um ein Komplettprodukt beziehungsweise eine Komplettdienstleistung, die aus einzelnen Teilprodukten oder -dienstleistungen besteht, deren Erstellung wiederum eines speziellen Know-hows bedarf. Jedes Mitglied des Netzwerkes ist Teil der Lösung und übernimmt die Erstellung einer Teilleistung gemäß seiner Kernkompetenzen. Dementsprechend bezeichnet Network Franchising die Replizierung solcher Netzwerke anstatt einzelner Outlets. Der Franchisenehmer erhält vom Franchisegeber Know-how zur Netzwerkkoordination und -gestaltung, zum Beispiel Konzepte zum Management von Netzwerken. Er agiert dann als Koordinator der einzelnen spezialisierten Unternehmen des Netzwerkes und repräsentiert das Netzwerk im Sinne von „one face to the customer“ nach außen hin.

Franchisesysteme können weiter in Stand-alone- und Fractional-Franchise-Systeme klassifiziert werden. Stand-alone-Franchise-Systeme bestehen aus unabhängig betriebenen Geschäftseinheiten. Bei Fractional-Franchise-Systemen bilden die Produkte/Dienstleistungen des Franchisesystems nur einen Teil der bereits existierenden Geschäftsbereiche des Franchisenehmers – mit Franchising wird so eine weitere Einnahmequelle geschaffen.¹⁷

c. Formen der Franchiseverträge

Produktfranchising und Absatzprogrammfranchising können weiter nach der Art der Abkommen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer differenziert werden.¹⁸

Im einfachsten Fall gewährt der Franchisegeber dem Franchisenehmer das Recht, ein oder mehrere Franchiseunternehmen zu führen (Single-Unit- oder Multiple-Single-Unit-Franchise).

Bei Verträgen zur Gebietsentwicklung erwirbt der Franchisenehmer das Recht, innerhalb eines festgelegten Gebietes zu expandieren, und erklärt sich im Voraus bereit, dort innerhalb eines festgelegten Zeitraumes eine bestimmte Anzahl an Filialen zu eröffnen.

Master Franchising ist eine Variante der Verträge zur Gebietsentwicklung. Der Franchisegeber gewährt dem sogenannten Master-Franchisenehmer ein gesamtes Gebiet, in dem ein oder mehrere Standorte betrieben werden. Er verpflichtet sich gleichzeitig, in diesem Gebiet als Franchisegeber zu fungieren, indem er weitere Sub-Franchisenehmer akquiriert und betreut.

d. Wie Absatzprogrammfranchising funktioniert

Die Konditionen der Partnerschaft zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sind in einem Franchisevertrag und einem Franchisehandbuch festgelegt, in denen alle Rechte und Pflichten beider Parteien ausführlich beschrieben werden (siehe Abb. 2). Der Franchisegeber liefert dem Franchisenehmer ein schlüsselfertiges Geschäftskonzept für Aufbau und Betrieb eines Geschäftes, das zumeist ein Produkt oder eine Dienstleistung und operative Managementsysteme, wie zum Beispiel für Marketing, Absatz oder Organisation, umfasst. Üblicherweise resultiert das Konzept aus Erfahrungen des Franchisegebers, der es an mindestens einem Standort implementiert und dann verfeinert und optimiert hat. Der Franchisegeber ist verantwortlich für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Franchisesystems und hat infolgedessen auch einen gewissen Grad an Weisungsbefugnis. Er ist zum Beispiel dazu berechtigt, Kontrollmechanismen zum Schutz des Franchisesystems und seines Images einzuführen. Über die Verantwortung für das System als Ganzes hinaus stellt der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein Dienstleistungspaket zu dessen Unterstützung zur Verfügung. Dieses beinhaltet Leistungen wie den Aufbau und die Pflege einer Marke, Eigentumsrechte, Marketingplanung, Regelung von generellen Abkommen mit Lieferanten, Schulungen, Betreuung und Beratung, Marktinformationen oder Qualitätsmanagement.

Durch den Eintritt in das Franchisesystem wird den Franchisenehmern das Recht eingeräumt, den Markennamen, das Know-how und das Geschäftskonzept des Systems zu nutzen. Als Gegenleistung verpflichten sie sich zur Zahlung einer Franchisegebühr, zur Weitergabe von Informationen über die Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts, zur Einhaltung der vom Franchisegeber entwickelten Konzepte und zu Systemkonformität. Der Franchisenehmer ist eigenständig dafür verantwortlich, seine Leistung zu erbringen. Er arbeitet auf eigene Rechnung und eigenen Namen und hat somit im Rahmen der Franchisevereinbarung umfangreiche unternehmerische Freiheiten.¹⁹

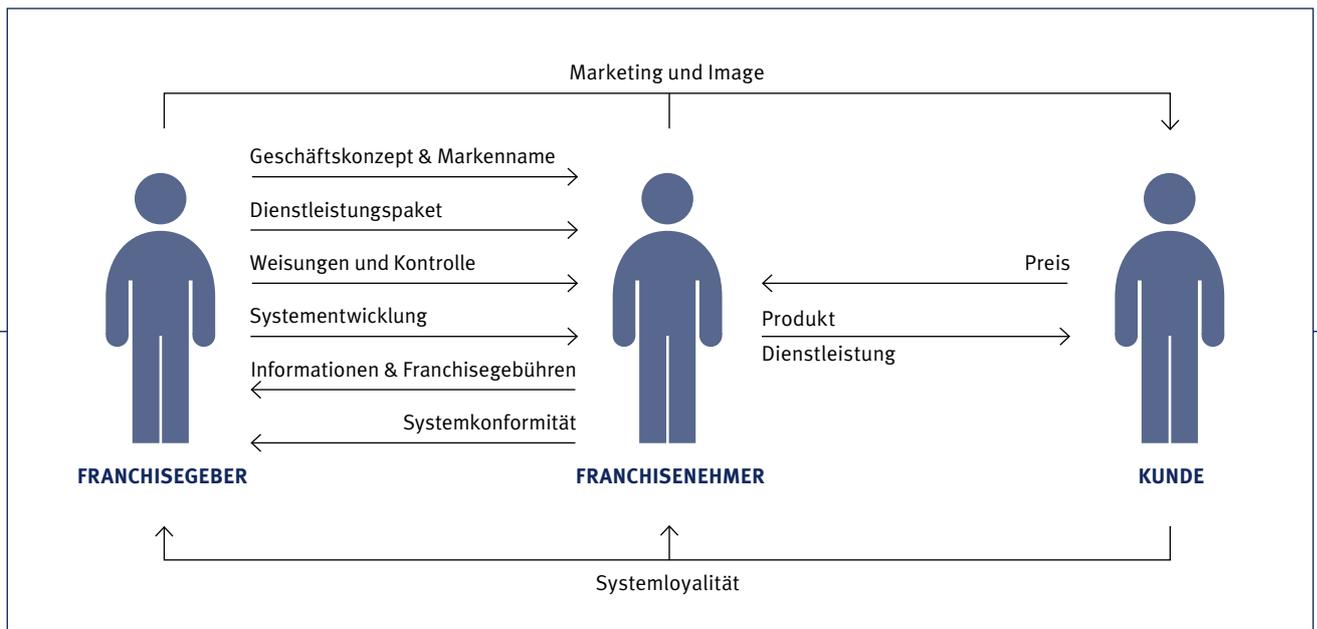


Abbildung 2: Beziehungsgeflecht zwischen Franchisegeber, Franchisenehmer und Kunde

e. Was den Erfolg des Franchising ausmacht

Auch in Zeiten eines schwachen Wirtschaftswachstums expandieren viele Franchisesysteme und können erfolgreich im Wettbewerb bestehen.²⁰ Eine Studie der National Westminster Bank und der British Franchise Association (Britischer Franchiseverband) im Jahre 2007 ergab, dass 93 Prozent der Franchiseunternehmen rentabel sind und Franchising somit einer der sichersten Wege ist, sich selbständig zu machen.²¹ Dies ist auf die zahlreichen wirtschaftlichen Vorteile der Franchisesysteme zurückzuführen.

Franchising ist eine stabile Form der Kooperation, da eine Win-Win-Situation für beide Franchisepartner entsteht. Sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer verfolgen das gemeinsame Ziel der Gewinnmaximierung bei minimalem unternehmerischem Risiko. Der Franchisegeber kann sein Geschäftskonzept mithilfe von Franchising rasch ausdehnen, teilt aber das unternehmerische Risiko und auch das Startkapital mit dem Franchisenehmer. Der Franchisenehmer kann sich über Franchising selbständig machen, hat jedoch aufgrund des erprobten Geschäftskonzeptes und eines niedrigeren Einsatzes an Startkapital ein relativ geringeres unternehmerisches Risiko. Im Gegenzug dafür einigen sich beide Parteien darauf, ihre individuellen Ziele mit denjenigen des Franchisesystems abzustimmen. Dies führt zu einem hohen Maß an Vertrauen und Bindung zwischen den Partnern und bildet die Grundlage für eine nachhaltige Zusammenarbeit.²²

Franchisesysteme sind von einem einheitlichen Marktauftritt gekennzeichnet, da die einzelnen Franchisenehmer eine gemeinsame Marke, standardisierte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen und ein einheitliches Marketing nutzen und zudem teilweise zentral und systematisch vom Franchisegeber koordiniert werden. Dies bildet die Grundlage für einen hohen Bekanntheitsgrad, Markenwiedererkennung und hohen Kundennutzen, da bekannte Marken generell geschätzt werden.²³

Franchisesysteme schaffen einen Mehrwert durch die rasche Expansion des Geschäftskonzeptes. Da das Kapital und die Marktentwicklung vor Ort durch den Franchisenehmer gewährleistet wird, ermöglicht Franchising den Aufbau zahlreicher Franchisebetriebe innerhalb einer relativ kurzen Zeit und beschleunigt die Entwicklung des Konzeptes. Der Franchisegeber alleine verfügt nur selten über ausreichende Kapitalbestände, Kapazitäten und Zeit, um eine ebenso rasche Expansion zu erreichen.²⁴ Franchising ermöglicht somit einen hohen Bekanntheitsgrad des Systems und führt zu einer weiten und schnellen Marktabdeckung.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Franchising sind Synergieeffekte. Die Arbeitsteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer ermöglicht es jedem Kooperationspartner, sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die seinen Kernkompetenzen entsprechen. Der Franchisegeber spezialisiert sich auf Planung, Entwicklung und Kontrolle und übernimmt zudem Aufgaben, die zentral effizienter ausgeführt werden können als dezentral, wie zum Beispiel Werbeplanung oder Zentraleinkauf (Schaffung von Größen- und Verbundvorteilen). Der Franchisenehmer übernimmt alle operativen Aufgaben vor Ort und kann sein Wissen zur Entwicklung des lokalen Marktes gemäß den regionalen Eigenschaften nutzen. Franchising vereint damit Vorteile einer dezentralen Organisation – zum Beispiel Marktnähe, Unternehmertum, Flexibilität – mit denen einer zentralen – wie etwa Marktstärke, einheitlicher Marktauftritt, Effizienz. Letztendlich profitieren beide Partner mehr als durch individuelle Bemühungen.

Aufgrund intensiver Kommunikation und kontinuierlichem Erfahrungsaustausch profitieren Franchisesysteme darüber hinaus von einem schnellen Lernprozess. Franchisegeber und Franchisenehmer bilden dabei ein kooperatives Netzwerk, dessen Mitglieder einander unterstützen, indem sie regelmäßig Erfahrungen, Know-how und Best-Practices austauschen. Dadurch wird das Geschäftskonzept wesentlich schneller verbessert, als es im Alleingang möglich wäre.

f. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Franchising

Die Erfahrung hat gezeigt, dass ein ausreichendes Marktpotenzial für den Erfolg eines kommerziellen Franchisesystems entscheidend ist, denn dies stellt eine langfristige Nachfrage nach dem Produkt/der Dienstleistung und somit auch die Langlebigkeit des Franchisesystems sicher. Darüber hinaus müssen potenzielle Märkte die für den Erfolg des Systems wesentlichen „Zutaten“ enthalten. Um beispielsweise Größenvorteile nutzen zu können, sollte der Markt ausreichend potenzielle Franchisenehmer hervorbringen.

Neben diesen marktrelevanten Aspekten muss auch das Geschäftskonzept an sich franchisetauglich sein. Dies bedeutet zunächst, dass das Projekt erfolgserprobt und ausgereift sein muss, um eine Replizierung zu rechtfertigen. Wenn ein Business Plan an einem bestimmten Standort nicht rentabel ist, wird es das wahrscheinlich auch an einem anderen Standort nicht sein.

Damit das Franchisesystem erfolgreich sein kann, muss es sich hinsichtlich des Produktes, der Dienstleistung, des Images oder der Managementsysteme von anderen Systemen abheben. Dies ist Voraussetzung für einen Wettbewerbsvorteil und die Bindung der Kunden und Franchisenehmer an das System, was wiederum eine lange Lebensdauer des Franchisesystems sicherstellt.

Die Übertragbarkeit des Geschäftskonzeptes ist eine weitere wichtige Voraussetzung, denn Franchisesysteme expandieren durch Replizierung. Die Elemente, die zum Erfolg des Unternehmens geführt haben, müssen daher standardisierbar, replizierbar und für potenzielle Franchisenehmer erlernbar sein. Standardisierung bedeutet die detaillierte Beschreibung des Projektes, seiner Implementierung und Führung sowie die Entwicklung von Blaupausen für die Vorgehensweise, um so eine Replizierung durch prinzipiell jede Person – unabhängig von ihren spezifischen Vorkenntnissen – zu ermöglichen. Vor allem sollte der Erfolg zum Beispiel nicht vorwiegend auf die Persönlichkeit des Gründers, den Standort des Pilotbetriebes oder sein Management zurückzuführen sein, sondern auf dem Konzept selbst beruhen.

Ohne geeignete Franchisenehmer kann kein Franchisesystem erfolgreich sein. Daher muss es einen ausreichenden Pool potenzieller Franchisenehmer geben. Die Anzahl in Frage kommender Franchisenehmer hängt dabei vom geforderten Profil, wie etwa dem Ausbildungs- und Kenntnisstand, ab: Je breiter gefasst diese Anforderungen sind, desto mehr potenzielle Franchisenehmer wird es geben.

Franchisesysteme können scheitern, wenn die Kapitalbasis nicht ausreichend ist. Denn für den Aufbau und die Führung eines Franchisesystems ist stets ein gewisses Kapital notwendig: für die Finanzierung der Entwicklung und Expansion des Geschäftskonzeptes, die Deckung der laufenden Kosten, die Akquise von Franchisenehmern, die Beratung und Schulung sowie das Marketing und andere Dienstleistungen für den Franchisenehmer. Obwohl diese Kosten langfristig durch Franchisegebühren gedeckt werden sollten, müssen sie zu Beginn vom Franchisegeber getragen werden. Auf lange Sicht muss das Unternehmen ausreichend Einkommen erwirtschaften, um sowohl den Franchisegeber als auch den Franchisenehmer zu finanzieren.

Der Franchisegeber muss für den Franchisenehmer Vorbildcharakter haben. Da er als Berater fungiert, der seine Franchisenehmer anleitet und unterstützt, benötigt der Franchisegeber umfassendes Know-how und Erfahrung in allen Bereichen. Zusätzlich erlaubt ein Kompetenz- und Wissensvorsprung seitens des Franchisegebers es, die Franchisenehmer an das System zu binden und sie zu halten.

3. Social Franchising

Während Franchising im kommerziellen Sektor seit Jahrzehnten ein bewährtes Modell zur Replizierung erfolgreicher Konzepte ist, steckt die Anwendung im sozialen Sektor noch in den Kinderschuhen. Obwohl es einige erfolgreiche Non-Profit-Projekte gibt, die nach dem Prinzip des Social Franchising gestaltet sind, ist es sicherlich noch zu früh, um von einer „Geschichte des Social Franchising“ sprechen zu können. Nur wenige Entscheidungsträger und Praktiker im Non-Profit-Sektor sind mit dem Konzept vertraut.

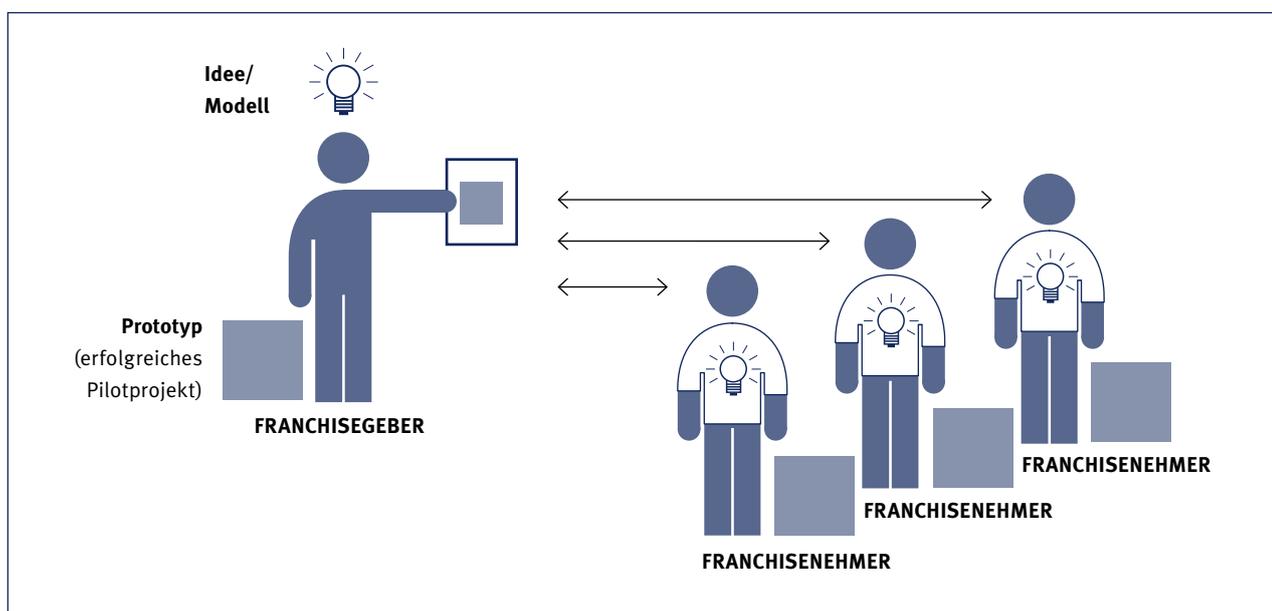
Im vorangegangenen Abschnitt haben wir dargelegt, dass Franchising viele Vorteile für Unternehmen bietet. Die Beispiele sozialer Projekte, die Elemente des Franchising für das Scaling-up genutzt haben, deuten darauf hin, dass dies auch für den Non-Profit-Sektor gilt. Bevor wir diese Vorteile genauer betrachten, lohnt es sich, kurz die Entwicklung von Social Franchising darzustellen und seine Unterschiede zum kommerziellen Franchising hervorzuheben.

a. Einführung und Entwicklung von Social Franchising

Generell kann Social Franchising folgendermaßen definiert werden: Social Franchising ist die „angepasste Anwendung von Techniken des kommerziellen Franchising auf Projekte im Non-Profit-Sektor, um ein gemeinnütziges Ziel zu erreichen“.²⁵

Social Franchising kann weiter verstanden werden als eine vertragsgebundene Zusammenarbeit von dezentralisierten, sozialunternehmerischen Einheiten und einer Zentrale, die diese unterstützt. Sie wird durch einheitliche Qualitätsstandards und eine gemeinsame Philosophie untermauert.²⁶ Ein vom Franchisegeber entwickeltes Pilotprojekt wird von mehreren Franchisenehmern gemäß festgelegten Richtlinien repliziert. Sie sind in der Regel in einem Handbuch festgehalten und werden dem Franchisenehmer durch Schulungen vermittelt, die vom Franchisegeber angeboten werden.

Abbildung 3: Social-Franchise-Modell



Trotz der allgemein geringen Popularität des Modells existieren einzelne Beispiele früher Social-Franchisesysteme, die sogar recht bekannt sind. Die Weltorganisation der Pfadfinder (World Organisation of the Scout Movement/World Scout Foundation) oder der YMCA (Young Men's Christian Association) sind nur zwei der Initiativen, die mittlerweile weltweit vertreten sind.²⁷

Social Franchising wurde bisher besonders im Bereich der Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern angewandt.²⁸ Entsprechend liegt auch der Schwerpunkt eines großen Teils der Literatur und Studien zu Social Franchising auf diesem Bereich.²⁹ So organisierte die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW) im Jahr 2000 in Zusammenarbeit mit dem gemeinnützigen Wellcome Trust, London, einen kleinen internationalen Workshop in Nairobi, der sich mit der Frage auseinandergesetzt hat, ob Social Franchising helfen kann, um das Risiko ungewollter Schwangerschaften und von HIV/AIDS junger Menschen in Entwicklungsländern zu verringern. Auch die Weltbank organisierte bereits einige Workshops zu diesem Thema.

Immer mehr Organisationen haben mittlerweile das Potenzial von Franchising-Methoden im Non-Profit-Sektor erkannt. Dazu gehören unter anderem die 1990 in den USA gegründete International Youth Foundation, die Social Entrepreneurs aktiv dabei unterstützt, erfolgreiche Ansätze ausfindig zu machen, diese zu evaluieren und zu replizieren.³⁰ Obwohl die Stiftung den Begriff Franchising nicht unbedingt verwendet, beinhaltet ihr Ansatz Elemente der Strategie. Youth Action Net ist ein Beispiel für eine weltweit verbreitete Initiative, die junge Menschen dazu ermutigt, durch verschiedene Projekte „etwas zu verändern“.³¹

Ein ähnliches Programm ist „Beanstalk“, welches durch das Community Action Network (CAN), eine Organisation zur Unterstützung von Social Entrepreneurship, initiiert wurde. Es zielt darauf ab, soziale Unternehmen zu unterstützen, die den gesellschaftlichen Fortschritt durch Wachstum und die Replizierung ihrer Projekte maximieren wollen. Zu diesem Zweck wurde Social Franchising als optimale Strategie gefördert. Von 2004 bis 2006 wurden mehrere Organisationen unterstützt, wie zum Beispiel die Wohltätigkeitsorganisation TimeBank während der landesweiten Erweiterung ihres Projektes „Time Together“. Das Projekt bietet Flüchtlingen beratende Unterstützung durch Mentoren an, wodurch ihre Integration in die Gesellschaft in Großbritannien erleichtert und beschleunigt werden soll.³²

Auf europäischer Ebene wurde 2001 das vom Europäischen Sozialfonds finanzierte Gemeinschaftsprogramm „EQUAL“ für die Erprobung und Entwicklung neuer Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung gegründet. Erfolgreiche Projekte werden in den EU-Mitgliedsstaaten durch Partnerschaften und Zusammenarbeit verbreitet.³³ Social Franchising gehört zu den dabei angewandten Methoden. Ein Beispiel ist das Projekt „PEIRAN“, das zum Ziel hat, die Aussichten auf Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt von derzeit arbeitslosen jungen Menschen insbesondere in Südeuropa zu verbessern.³⁴

Der International Social Franchise Summit, der im Dezember 2007 vom Bundesverband Deutscher Stiftungen in Zusammenarbeit mit sechs namhaften europäischen Stiftungen in Berlin organisiert wurde, hat das verstärkte Interesse an dem Thema weiter demonstriert. Die Veranstaltung hat zahlreiche Praktiker und Experten sowie Vertreter des Non-Profit-Sektors aus aller Welt angezogen.³⁵

Sowohl die Zahl der gemeinnützigen Initiativen, die auf Franchisestrategien basieren, als auch das Interesse am Thema insgesamt ist gewachsen. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass der Dritte Sektor offener für den Einsatz kommerzieller Instrumente geworden ist und verstärkt darauf achtet, unternehmerisch zu handeln, um so seine Effektivität zu steigern. Das beschriebene wachsende Ansehen von Social Entrepreneurs dient hierbei bereits als wichtiger Beleg. Ein weiterer Hinweis auf diesen Trend ist die steigende Popularität des Social Marketing.

Social Marketing umfasst das systematische Streben einer Gruppe (Change Agents), die jeweilige Zielgruppe mithilfe von kommerziellen Marketinginstrumenten dazu zu bringen, bestimmte Auffassungen, Einstellungen, Gewohnheiten oder Verhaltensweisen anzunehmen, zu verändern oder aufzugeben.³⁶ Dahinter steckt der Grundgedanke, dass zahlreiche Probleme in Bereichen wie der Gesundheitsversorgung, die beispielsweise die Familienplanung oder Ähnliches betreffen, durch Marketinginstrumente effizienter gelöst werden können.³⁷

Es ist allerdings zu früh, um von einem „Durchbruch“ des Social Franchising zu sprechen. Noch immer bestehen Berührungsängste gegenüber der Replizierung von Non-Profit-Projekten und der Terminus Social Franchise ist nicht immer ganz verständlich. Oftmals wird ein anderer Begriff für dieselbe Sache verwendet oder aber die Projekte basieren auf Elementen des Social Franchising, ohne als solche erkannt zu werden.

b. Formen des Social Franchising

Potenzielle Formen des Social Franchising reichen von kommerziellen Franchisesystemen, die auf einen sozialen Nutzen abzielen, bis hin zu Replizierungen gemeinnütziger Projekte mit Franchiseelementen.

Grundsätzlich lassen sich drei Formen bestimmen:

- 1** Ein kommerziell organisiertes Franchisesystem, um einen gesellschaftlichen Fortschritt zu erzielen; der einzige Unterschied zum kommerziellen Franchising ist hierbei, dass der Schwerpunkt auf dem sozialen Nutzen liegt und nicht so sehr auf dem Streben nach Gewinn für Privatpersonen.
- 2** Ein subventioniertes Franchisesystem, um Dienstleistungen kostengünstiger als bei kommerziellen Lösungen anbieten zu können. Franchisenehmer können hier auch gewinnorientierte Unternehmer sein.
- 3** Ein Non-Profit-Replizierungssystem, welches die Kernelemente des Franchising aufweist, nicht jedoch die gewinnorientierten Elemente, wie die klassische Gebührenstruktur. Im Folgenden soll der Schwerpunkt auf dieser Form des Social Franchise liegen.

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die verschiedenen Franchiseformen im kommerziellen Sektor beleuchtet. Im sozialen Bereich wollen wir zwei Typen besonders hervorheben, um die Bandbreite von Social Franchising aufzuzeigen:

Das sogenannte Netzwerk-Franchising umfasst die Multiplizierung oder Replizierung kompletter Lösungsansätze in Netzwerken anstelle von Einzelinitiativen. Der Ansatz besteht aus einzelnen Teilprodukten bzw. Teildienstleistungen, die kombiniert ein Komplettprodukt bzw. eine Komplettdienstleistung ergeben. Jedes Netzwerk-Mitglied übernimmt die Erstellung einer Teilleistung. Die Koordination der Mitglieder zur Erstellung der Gesamtleistung wiederum übernimmt ein Systemkopf. Netzwerk-Franchising umfasst nicht das Franchising eines einfachen Produktes oder einer Dienstleistung, sondern das Franchising von Konzepten und Know-how zur Netzwerkkoordination und -gestaltung. Der Franchisenehmer agiert als Koordinator des vertikalen Lösungsnetzwerkes und erhält vom Franchisegeber ein schlüsselfertiges Konzept. Da Non-Profit-Projekte oft eine Reihe komplexer Elemente umfassen, eignet sich diese Form des Franchising besonders gut für den sozialen Sektor.

Weiterhin ist das Master-Franchising ein potenziell anwendbares Konzept für den sozialen Sektor. Hier wird das Franchisesystem durch eine weitere Ebene ergänzt. Neben beziehungsweise „unter“ dem Franchisegeber gibt es den Master-Franchisenehmer, der für die Koordination der Franchisenehmer in einem festgelegten Gebiet verantwortlich ist. Besonders internationale Projekte, die in verschiedenen oder großflächigen geographischen Regionen umgesetzt werden, können von dieser Franchiseform profitieren.

c. Unterschiede zwischen kommerziellem und Social Franchising

Wie wir festgestellt haben, kann die Methode des Franchising auch auf den Non-Profit-Sektor übertragen werden. Nichtsdestotrotz muss geklärt werden, inwieweit der kommerzielle Sektor als Modell dienen kann. Es bestehen beträchtliche Unterschiede zwischen dem kommerziellen und dem Non-Profit-Sektor, die darauf schließen lassen, dass es notwendig ist, den Ansatz entsprechend anzupassen, wenn das Konzept auf soziale Projekte übertragen wird.

Ähnlich dem kommerziellen Franchising gibt es im Social Franchising einige Kernelemente:

- ein „Prototyp“ und dessen Replizierung an anderen Standorten,
- ein Handbuch, welches sich wiederholende Arbeitsvorgänge beschreibt,
- ein Markenname für das gesamte Programm,
- ein Vertrag, der die Beziehung und die Aufteilung der Verantwortung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer bestimmt,
- standardisierte Schulungen sowie
- systematische, standardisierte Beurteilungsmethoden und Maßnahmen zur Qualitätskontrolle.³⁸

Grundsätzlich lassen sich die folgenden Unterschiede zwischen Franchisesystemen im kommerziellen und im Non-Profit-Bereich ausmachen:

Unterschiedliche Zielsetzung

Der Dritte Sektor zielt weniger auf eine Gewinnmaximierung als auf eine Maximierung des sozialen Nutzens ab. Dies bedeutet häufig auch, dass der Franchisegeber weniger kommerziell und „abgebrüht“ bei der Akquisition und der Leitung von Franchisenehmern vorgehen wird. Darüber hinaus sind einige Richtlinien im Franchising womöglich schwerer umzusetzen und zu kontrollieren.³⁹

Unterschiedliche Zielgruppen

Beim Social Franchising handelt es sich um einen anderen „Kundenstamm“. Die Dienstleistung einer Non-Profit-Organisation kommt eher Begünstigten als Kunden zugute. Zum einen bedeutet dies, dass die Organisation nicht immer eine direkte Bezahlung für ihre Dienstleistungen erwarten kann, und zum anderen, dass die Herangehensweise eine andere ist.

Zusätzlicher Akteur

Da der Empfänger die Leistung meist nicht selbst bezahlt, sind Social-Franchisesysteme in der Regel von finanzieller Unterstützung abhängig. Dies ist während der Gründungsphase genauso wichtig wie später für die Sicherung der Nachhaltigkeit. So gibt es beim Social Franchising einen weiteren Mitwirkenden – den Förderer. Hierbei kann es durchaus zu Unstimmigkeiten zwischen den Programmen und Richtlinien der Förderpartner und den Zielen des Projektes kommen, die Franchisegeber und Franchisenehmer koordinieren müssen.

Keine Übertragung des Investitionsrisikos

Während es im kommerziellen Franchising eine Übertragung der Investitionsrisiken vom Franchisegeber auf den Franchisenehmer gibt, ist dies beim Social Franchising nur eingeschränkt der Fall.⁴⁰ Beim kommerziellen Franchising muss der Franchisenehmer oftmals seine eigenen Ressourcen zur Verfügung stellen. Der Franchisegeber leistet bestenfalls partielle Unterstützung. Da die Übertragung des Investitionsrisikos die Einsatzbereitschaft und die Motivation eines kommerziellen Franchisenehmers erhöht, kann argumentiert werden, dass beim Social Franchising ein wichtiger Impuls fehlt. Da die Arbeit des Social-Franchisenehmers jedoch von dem Ziel, den sozialen Nutzen zu maximieren, angetrieben wird, kann man davon ausgehen, dass das niedrige Investitionsrisiko weniger Auswirkung auf dessen Motivation hat.

Franchisegebühren

Da Franchisenehmer eines Social-Franchisesystems nicht immer mit ausreichend Erträgen rechnen können, sind sie meist auch nicht in der Lage, Franchisegebühren zu zahlen. Daher sollte der Franchisegeber willens sein, ermäßigte Gebühren oder Alternativen zur monetären Zahlung zu akzeptieren. Dies kann beispielsweise die Weitergabe wichtiger Daten oder Informationen zur Qualität sein, die dem Franchisegeber zur Weiterentwicklung seines Projektes von Nutzen ist.⁴¹

Wir haben gesehen, dass Franchising viel Potenzial für die Vervielfältigung erfolgreicher Konzepte an anderen Standorten bietet – sowohl im gewinnorientierten als auch im gemeinnützigen Sektor. Der vorangegangene Abschnitt hat allerdings gezeigt, dass es einige Unterschiede zwischen den beiden Sektoren gibt, die eine Anpassung des Konzeptes erfordern. Im Folgenden geht es daher um die Chancen und um die Risiken des Social Franchising. Im Anschluss stellen wir einen Leitfaden für die Entwicklung eines Social-Franchisesystems zur Verfügung.

III. Möglichkeiten und Grenzen des Social Franchising

Wenn ein Non-Profit-Projekt erfolgreich ist, ist der nächste mögliche Schritt das Scaling-up des Projektes, um seine Reichweite zu erhöhen. Dies kann durch eine einfache Expansion des Projektes durch die Organisation selbst erfolgen oder aber mittels einer unabhängigen Organisation. Letzteres ist beispielsweise über Kooperationsformen wie das Social Franchising möglich.

1. Möglichkeiten des Social Franchising

Im Vergleich zu autonom geführten und hierarchischen Organisationsformen bietet Social Franchising eine Vielzahl von Vorteilen. Diese sind in Abbildung 4 dargestellt.

Vorteile des Social Franchising im Vergleich zu:

autonom geführten Einheiten

- Schnellere und unkompliziertere Expansion von Projekten durch bessere Koordination und Ressourcenverfügbarkeit.
- Einheitlicher Auftritt des Franchisesystems und der individuellen Einheiten erleichtert den Aufbau eines guten Images, wirkt vertrauensfördernd und erhöht den Bekanntheitsgrad des Systems.
- Die Bildung eines Netzwerkes ermöglicht eine Standardisierung der Einheiten.
- Netzwerk-Vorteile für einzelne Franchisenehmer, wie z. B. eine bessere Unterstützung durch die Öffentlichkeit dank der Zugehörigkeit zu einem großen, einflussreichen Netzwerk, systematischer Transfer von Know-how, Größen- und Verbundvorteile.
- Bessere Kontrolle der einzelnen Einheiten und der Qualität ihrer Leistungen.

abhängigen hierarchischen Einheiten

- Flexiblere Möglichkeiten der Anpassung des Konzeptes an lokale Besonderheiten als bei hierarchischen Organisationen, da Franchisenehmer unabhängig und autonom handeln.
- Da die Franchisenehmer autonom als „Social Entrepreneurs“ handeln, haben sie zumeist eine höhere Motivation als Angestellte in einer hierarchischen Organisation.
- Auch wenn Franchisenehmer durch die enge Anbindung an das System nicht vollständig autonom handeln können, sind sie in ihrem kreativen und innovativen Handeln doch unabhängiger und flexibler als Arbeitnehmer in einer hierarchischen Organisation.
- Für lokale Franchisenehmer ist es einfacher, ehrenamtliche Mitarbeiter zu akquirieren, als für zentral gesteuerte Unternehmen, da sie flexiblere und unabhängigere Strukturen anbieten.

Abbildung 4: Vorteile des Social Franchising

Schnellere und effizientere Replizierung von Non-Profit-Projekten

Studien zeigen, dass gemeinnützige Projekte, die über Franchiseselemente expandiert werden, doppelt so schnell wachsen wie über andere Koordinationssysteme.⁴² Durch die Replizierung bewährter Konzepte nutzt Franchising bereits existierende Ressourcen, anstatt einen hohen Kostenaufwand zum Aufbau neuer Initiativen zu betreiben. Zudem werden die Risiken, die mit einem Neuaufbau verbunden sind, minimiert, da die dezentralen Einheiten auf erprobten Prototypen basieren. Das schlüsselfertige Konzept zur Umsetzung des Non-Profit-Projektes ermöglicht es jedem Franchisenehmer, sich auf seine Kernkompetenz – die Implementierung des Projektes – zu konzentrieren. Aufbau und Entwicklung des Systems werden dem Franchisegeber überlassen.

Weiterhin führt die Einbindung lokal ansässiger Franchisenehmer zu einer effektiveren Anpassung des Konzeptes an die lokalen Besonderheiten. Risiken bei Ansätzen „von der Stange“ werden somit gemindert. Da dem Franchisenehmer ein hoher Grad an Unabhängigkeit und Verantwortung zugesprochen wird, ist zudem die Motivation, Gelder zu beschaffen und Kosten zu minimieren, umso größer. Dies reduziert die Gefahr einer „Beamtenhaltung“, welche in hierarchischen Systemen häufig herrscht. Außerdem legt der Vertrag detailliert die Erwartungen, Verantwortungen und Rechte der verschiedenen Parteien fest und beugt so den Risiken eines Systemmissbrauches vor.

Kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems durch systematische Entwicklung, Know-how-Transfer und Weiterbildung

Bei Social Franchising spezialisiert sich der Franchisegeber auf die systematische Weiterentwicklung und Verbesserung des Projektkonzeptes und des Franchisesystems. Der Franchisenehmer erhält vom Franchisegeber ein schlüsselfertiges Konzept (in der Regel in Form eines Handbuchs), Aus- und Weiterbildungen sowie kontinuierliche Unterstützung. Darüber hinaus aber bietet Social Franchising die Möglichkeit eines offenen und systematischen Know-how-Transfers sowie Erfahrungsaustausches zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern und fördert somit auch eine Verbesserung des Projektkonzeptes und Franchisesystems bottom-up, vor allem durch die lokalen Einheiten. Franchisenehmer entwickeln bei der lokalen Umsetzung des Projektes vor Ort neue Ideen und tragen somit zu einer Weiterentwicklung bei. Die Franchisenehmer leiten ihre Ideen an den Franchisegeber weiter, der diese dann testet und optimiert. Bei Erfolg werden sie von allen Franchisenehmern des Netzwerkes übernommen. Die dezentrale Ideengeneration durch die flexibleren Franchisenehmer, kombiniert mit einer systematischen Ideengeneration durch den Franchisegeber, fördert und beschleunigt ohne Zweifel Innovationsprozesse im System. Durch Franchising wird somit das gesamte Innovationspotenzial des Netzwerkes ausgeschöpft. Letztendlich kann das Franchisennetzwerk als selbstlernendes System bezeichnet werden.

Vereinfachtes Qualitätsmanagement durch Standardisierung

Ein wesentlicher Bestandteil von Franchising ist die Standardisierung von Schlüsselkomponenten. Hierbei werden die für den Erfolg des Konzeptes kritischen Projektelemente derart generalisiert definiert und beschrieben, dass sie standardisiert an die Franchisenehmer übermittelt werden können, die das Projekt wiederum – unabhängig von ihren Vorkenntnissen – implementieren können. Auf diese Weise wird zudem auch ein gewisser Grad an Qualität in allen Einheiten gewährleistet.

Ein weiterer Vorteil der Standardisierung ist das effizientere Qualitätsmanagement, da die Qualität der Leistungen besser messbar und überprüfbar wird. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der Expansion von entscheidender Bedeutung, da ab einer bestimmten Anzahl von Franchisenehmern eine individuelle Qualitätskontrolle nicht mehr möglich oder ineffizient ist. Eine kosteneffiziente Qualitätskontrolle mithilfe von Standardisierung ist daher für wachsende Franchisesysteme unbedingt erforderlich.

Finanzielle Vorteile

Social Franchising vereinfacht den Zugang zu finanziellen Ressourcen und verbessert den Prozess der Beschaffung von Fördergeldern. Franchisenehmer und Franchisegeber können auch beim Fundraising eine Arbeitsteilung vornehmen. Da der Franchisegeber ein etabliertes System vertritt, das auf nationaler oder sogar internationaler Ebene Glaubwürdigkeit genießt, hat er besseren Zugang zu Zuwendungen der Regierung und Spenden internationaler NGOs oder großer Unternehmen. Andererseits verfügen die lokalen Franchisenehmer oftmals über gute Beziehungen zu örtlichen Institutionen und Individuen und können daher lokale Ressourcen besser ausschöpfen. Franchisenehmer vor Ort scheinen den lokalen Förderern dabei häufig leichter kontrollierbar und transparenter zu sein und werden daher bei Spenden den großen, nationalen Organisationen vorgezogen.

Generell ist festzustellen, dass ein Social-Franchisesystem bezüglich der Nutzung von Spendengeldern eine hohe Glaubwürdigkeit genießt, da alle Franchisenehmer den Franchisegeber über ihre Aktivitäten informieren müssen und diese somit transparent dokumentiert werden. Die Gewissheit der Kontrolle und Transparenz fördert die Zuversicht, dass die Gelder an die richtige Stelle fließen und so eingesetzt werden, dass die gewünschte soziale Wirkung erzielt wird. Social Franchising schafft somit Vertrauen unter den Förderern und kann die Unterstützung für das Projekt verstärken.

Überdies erhöhen die durch Social Franchising geschaffenen Größen- und Synergievorteile die Kosteneffizienz des Systems. Allerdings fällt diese Effizienzsteigerung bei Non-Profit-Organisationen weniger ins Gewicht als im kommerziellen Sektor, da Arbeitskräfte oftmals den größten Kostenfaktor darstellen, diese Kosten aber nicht unter den Franchisenehmern geteilt werden können. Eine Effizienzsteigerung durch Größen- und Synergievorteile ist vor allem beim Materialaufwand der Fundraising-Aktivitäten, der Marketingplanung, der Entwicklung neuer Programme oder bei Mengenrabatten möglich.

Vorteile durch Netzwerksynergien

Als eine Form strategischer Bündnisse führt Social Franchising zu Netzwerksynergien, die für jedes einzelne Mitglied von Vorteil sind. Insbesondere der Wissenstransfer zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sowie den Franchisenehmern untereinander sorgt dafür, dass sich der Lernprozess beschleunigt. Gleichmaßen verfügt jede Einheit über ein eigenes Netzwerk lokaler und landesweiter Partner und Förderer, welche für das gesamte System von Vorteil sein können. Die sogenannte High-Engagement-Philanthropy gewinnt heute zunehmend an Bedeutung. Bei diesem Ansatz engagieren sich die Förderpartner der Franchisegeber und Franchisenehmer nicht nur finanziell, sondern schaffen zusätzlich durch ihre Erfahrungen und Kontakte zu anderen potenziellen Stakeholdern einen Mehrwert.⁴³

Erleichterte Akquisition von ehrenamtlichen Mitarbeitern

Die Arbeit vieler Non-Profit-Organisationen hängt weitgehend vom Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter ab. Studien haben dabei gezeigt, dass ein wichtiger Entscheidungsfaktor für eine ehrenamtliche Tätigkeit der wahrgenommene Einfluss auf die Arbeit und Zielsetzung der Organisation ist.⁴⁴ Vor diesem Hintergrund scheint es daher für eine zentral geführte Organisation schwieriger zu sein, Ehrenamtliche zu akquirieren, da hier eine eher eingeschränkte Managementverantwortung gewährt wird. Im Gegensatz dazu bieten dezentral geführte Organisationen den ehrenamtlichen Mitarbeitern tendenziell mehr Möglichkeiten der Mitsprache und Ausübung lokaler Kontrolle. Die Ergebnisse der eigenen Arbeit sind für ehrenamtliche Mitarbeiter daher greifbarer und sichtbarer.

2. Risiken des Social Franchising

Trotz zahlreicher Vorteile, die Social Franchising bietet, entstehen dennoch auch einige Risiken:

Gefahr einer Verwässerung der ursprünglich angestrebten Zielsetzung

Die lokale Implementierung von Projekten erfolgt immer vor dem Hintergrund lokaler Besonderheiten. Die stetige Anpassung der Konzepte an diese Besonderheiten birgt dabei die Gefahr der Verwässerung des angestrebten Zieles. Im schlimmsten Fall kann dies zu einer Entfremdung von wichtigen Stakeholdern der Organisation führen.⁴⁵

Weiterhin könnten die Ziele einzelner Franchisenehmer von denen des Franchisegebers und der anderen Franchisenehmer abweichen. Da soziale Franchisenehmer zumeist kein Startkapital investieren müssen – dieses wird in der Regel vom Franchisegeber oder vom Förderer übernommen –, tragen sie auch kein Investitionsrisiko. Damit besteht die Gefahr des Opportunismus seitens der Franchisenehmer, wie zum Beispiel eine geringere Motivation zu Systemkonformität.

Gefahr eines Imageverlustes

Die Führung aller Franchisenehmer unter einer gemeinsamen Marke führt dazu, dass die Aktivitäten des einzelnen Franchisenehmers mit denen des gesamten Systems gleichgesetzt werden. Inkongruentes Verhalten eines oder mehrerer Franchisenehmer kann folglich eine negative Auswirkung auf den Ruf des Systems als Ganzes haben. Um dem vorzubeugen, muss der Franchisegeber sicherstellen, dass er eine gewisse Übersicht und Kontrolle über die Franchisenehmer wahrt. Allerdings kann dies ein Balanceakt sein, da die Unabhängigkeit und Autonomie der Franchisenehmer ein ebenso grundlegendes Prinzip des Social Franchising darstellt.

Schwierigkeiten der Kontrolle und Beurteilung

Eine Kontrolle und Beurteilung der Leistung der Franchisenehmer ist hinsichtlich der Risiken einer Rufschädigung von großer Bedeutung. Die praktische Umsetzung ist jedoch schwierig, da die bei gemeinnützigen Projekten oftmals abstrakten und komplexen Leistungen schwer zu beurteilen sind. Quantitativ messbare Kennzahlen, wie zum Beispiel Verkaufszahlen, sind bisweilen nicht vorhanden. Infolgedessen stellt sich die Frage, wie Leistungen in Social-Franchisesystemen gemessen werden können.

Probleme der Standardisierung

Standardisierung ist ein Kernelement des Social Franchising. Allerdings wird die Standardisierung von Non-Profit-Projekten dadurch erschwert, dass grundlegendes Wissen und Fertigkeiten eher implizit vorhanden sind. Darüber hinaus hängt der Erfolg einer Initiative oftmals von den lokalen Gegebenheiten ab. Insofern könnte eine übermäßige Standardisierung zu Inflexibilität und Schwierigkeiten bei der lokalen Anpassung des Projektes führen. Daher ist es unabdingbar, ein Gleichgewicht zwischen Standardisierung und Flexibilität zu finden.

Wettbewerb um Spenden

Wir haben bereits festgestellt, dass ein Social-Franchisesystem es einerseits ermöglicht, das Potenzial lokaler und (inter)nationaler Förderer voll auszuschöpfen. Andererseits aber kann eine solche Dezentralisierung von Fundraising-Aktivitäten auch zu Ineffizienz und Kontraproduktivität führen. Angenommen, dass alle Franchisenehmer die gleichen sozialen Ziele verfolgen und unabhängig voneinander bei mehr oder weniger denselben Förderern Spenden sammeln: Dann würden die Bemühungen eines einzelnen Franchisenehmers zu einer Verringerung der Produktivität und folglich zu einer Erhöhung der Fundraising-Kosten für die anderen Franchisenehmer führen.⁴⁶ Letztendlich sind die Kosten des Fundraisings hier höher als bei einer zentral koordinierten Absprache aller Franchisenehmer. Zu einem gewissen Grad ist daher eine zentral geführte Koordination notwendig.

3. Voraussetzungen für erfolgreiches und nachhaltiges Social Franchising

Die Umsetzung eines Social-Franchisesystems erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und Analyse. Die erfolgreiche systematische Replizierung eines Programms ist dabei nur unter bestimmten Bedingungen möglich, deren Erfüllung sichergestellt sein sollte.

Solides Projektkonzept

Ein Projekt sollte nur dann repliziert werden, wenn es sich auch tatsächlich positiv auf die sozialen Leistungsempfänger auswirkt. Daher ist es wichtig, das Konzept sorgfältig zu testen und, falls erforderlich, vor der Replizierung zu optimieren. Um eine erfolgreiche Replizierung gewährleisten zu können, muss das Projekt außerdem standardisierbar sein. Eine Standardisierung muss dabei nicht zwingend das gesamte Konzept umfassen, sollte sich aber zumindest über die für den Erfolg kritischen Schlüsselemente erstrecken. Voraussetzung hierfür ist ein grundlegendes Verständnis der Faktoren, die zum Erfolg des Projektes geführt haben.

Ausreichend vorhandene Kapazitäten

Damit ein klar definiertes Konzept entwickelt werden kann, muss der Franchisegeber über ausreichend organisatorische Kapazitäten verfügen. Die Implementierung eines gesamten Franchisesystems erfordert einen wesentlich höheren organisatorischen Aufwand als die Umsetzung eines einzelnen Non-Profit-Projektes. So muss der Franchisegeber unter anderem die Franchisenehmer kontrollieren, koordinieren, schulen und anleiten. Zudem ist er für alle Abläufe, Logistik und Finanzierung innerhalb des Franchisenetzwerkes verantwortlich.

Des Weiteren muss der Franchisegeber über ausreichende finanzielle Kapazitäten und Unterstützung durch Förderer verfügen, damit die Kosten, die für den Systemaufbau, Marketing, Schulungen, Kontrolle etc. anfallen, gedeckt werden können. Kosten- und Zeitaufwand des Aufbaus und der Führung eines Social-Franchisesystems sollten nicht unterschätzt werden. Erfahrungen des Beanstalk-Programms zeigen, dass viele Projekte aufgrund von Kapitalmangel gescheitert sind.

Ausreichend vorhandenes Marktpotenzial

Um die Langfristigkeit eines Social-Franchisesystems sicherzustellen, muss eine ausreichende Nachfrage nach den gemeinnützigen Leistungen bestehen. Mit anderen Worten: Es muss vor Ort ein klares Marktpotenzial geben. Dies ist zum Beispiel der Fall bei unbefriedigter Nachfrage infolge von mangelndem oder aber qualitativ mangelhaftem Angebot. Weiterhin muss es eine ausreichende Anzahl an potenziellen Franchisenehmern geben, damit Größenvorteile genutzt und die Entwicklung des Franchisesystems gerechtfertigt werden können.

IV. Gestaltungsrahmen zur Implementierung eines Social-Franchisesystems

In diesem Abschnitt wird ein Gestaltungsrahmen zur Umsetzung eines Social-Franchiseprojektes vorgeschlagen. Da der Non-Profit-Sektor nicht homogen ist, wird die Umsetzung eines Social-Franchisesystems in hohem Maße von der jeweiligen Leistung und Zielgruppe abhängen. Daher sollte der Gestaltungsrahmen als grobe Richtlinie betrachtet werden, die im jeweiligen Kontext einer weiteren Ausarbeitung bedarf.

1. Die Akteure bei Social Franchising

Bevor die notwendigen Schritte zum Aufbau eines Social-Franchisesystems vorgestellt werden, sollte zunächst auf die Rolle der Hauptakteure eingegangen werden. Bei einem im Jahr 2000 von der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung durchgeführten Workshop zum Thema Social Franchising wurde die Rollenverteilung in einem Social-Franchisesystem wie folgt definiert:

„Social Franchising ist ein Prozess, durch den der Entwickler eines erfolgserprobten gemeinnützigen Konzeptes, der Franchisegeber,

- mit der Absicht, die Reichweite seines Projektes zu erhöhen
- sowie die Qualität der Produkte/Dienstleistungen zu verbessern,

andere, die Franchisenehmer, dazu berechtigt,

- das Modell zu replizieren sowie
- das erprobte System und
- den Markennamen zu nutzen,

um dafür

- soziale Ergebnisse,
- Systementwicklung und
- Informationen über die soziale Wirkung des Konzeptes auf die Leistungsempfänger zu erhalten.“⁴⁷

a. Der Social-Franchisegeber

Der Social-Franchisegeber gilt als „Motor“ der Expansionspläne und ist für die Pilotierung, Umsetzung und Entwicklung des Franchisesystems verantwortlich. Er hat gegenüber den Franchisenehmern und dem Franchisesystem sowohl Rechte als auch Pflichten, welche in Abbildung 5 aufgeführt sind.

RECHTE DES SOCIAL-FRANCHISEGEBERS:

Für die Bereitstellung des schlüsselfertigen Konzeptes hat der Social-Franchisegeber das Recht, Franchisenehmer anzuleiten und zu kontrollieren sowie insbesondere dafür zu sorgen, dass Systemkonformität und der qualitativ hochwertige Einsatz der Franchisenehmer sichergestellt werden. Das kann beispielsweise die Forderung nach regelmäßiger ausführlicher Berichterstattung der Franchisenehmer umfassen, um das System und den Projektplan stetig verbessern zu können. Werden die Vereinbarungen nicht eingehalten, kann der Franchisegeber den Franchisenehmer zur Disziplin anhalten oder sogar den Vertrag beenden. Während der kommerzielle Franchisegeber zusätzlich das Recht hat, Franchisegebühren zu erheben, wird der Social-Franchisegeber diese Option nicht immer haben.

PFLICHTEN DES SOCIAL-FRANCHISEGEBERS:

Der Franchisegeber hat drei Hauptpflichten, die darauf abzielen, zum Erfolg der lokalen Standorte und des Systems insgesamt beizutragen:

A. Der Franchisegeber muss die Leistung und die soziale Mission des Systems sicherstellen.

- Er ist dazu angehalten, die soziale Mission sowie die mittel- und langfristigen Ziele präzise zu definieren.
- Er muss ein erfolgserprobtes, schlüsselfertiges Projektkonzept, in der Regel in Form eines Handbuches, bereitstellen.
- Er koordiniert das Zusammenspiel der Akteure des Systems: Franchisegeber, Franchisenehmer, Förderer und Leistungsempfänger.
- Er ist für das Qualitätsmanagement des Systems verantwortlich.
- Er muss die Wirtschaftlichkeit des Systems sicherstellen.

B. Der Franchisegeber muss einen Austausch von Know-how innerhalb des Netzwerkes sicherstellen.

- Er muss den Franchisenehmern Richtlinien und Standards zur Verfügung stellen.
- Er hat für Aus- und Weiterbildung, Unterstützung und Beratung der Franchisenehmer zu sorgen.
- Er ist für die Weiterentwicklung und Verbesserung des Systems verantwortlich.
- Er ist für Forschung und Entwicklung der Produkte/Dienstleistungen zuständig.
- Er muss sein Know-how zum Projekt in Form eines Handbuches dokumentieren und den Franchisenehmern bereitstellen.
- Er muss für Rahmenbedingungen sorgen, die Franchisenehmer zur Kommunikation untereinander ermutigen.

C. Der Franchisegeber muss zentrale Dienstleistungen für die Franchisenehmer erbringen.

- Er muss den Markt und das Umfeld analysieren und die Franchisenehmer über relevante Entwicklungen informieren.
- Er ist für die Koordination des nationalen und regionalen Marketings verantwortlich.
- Er ist für das Netzwerkmanagement verantwortlich, wie z. B. für Logistik, Finanzen oder Vertrieb.

Der Franchisegeber sollte sich mit der sozialen Mission identifizieren können, gute Kenntnisse über das Projekt haben und bestenfalls von der Effektivität des Projektes und des Franchisesystems überzeugt sein. Darüber hinaus muss der Franchisegeber ausreichend unternehmerische Kenntnisse haben, um die Franchisenehmer in diesem Bereich unterstützen zu können. Diesen mangelt es eventuell an dem für die Durchführung eines Projektes erforderlichen betriebswirtschaftlichen Know-how. Auch die Koordination eines Netzwerkes erfordert Erfahrung und Sachkenntnis in diesem Bereich. Im Prinzip gibt es drei Einrichtungen, die die Rolle des Franchisegebers übernehmen können:

- Die Organisation, die das Projekt konzipiert hat, muss nicht zwingend die Rolle des Franchisegebers übernehmen, auch wenn es aufgrund ihres umfassenden Wissens über das Projekt naheliegend ist. Dennoch ist es möglich, dass es der Organisation an wesentlichem unternehmerischem Know-how sowie an organisationsinternen und finanziellen Möglichkeiten fehlt, um ein Social-Franchisetzwerk implementieren und betreiben zu können. Fehlende Kenntnisse und Möglichkeiten des Franchisegebers sollten nicht vom Franchising abhalten, da in solchen Fällen entsprechende Kooperationspartner eingebunden werden können, um die Wissenslücken zu füllen. Beispielsweise kann dies ein Franchise-Experte sein, der den Franchisegeber berät oder einzelne Prozesse übernimmt.

- Denkbar wäre es auch, dass die initiierende Organisation eigens eine neue Organisation gründet, die wiederum die Rolle des Franchisegebers übernehmen kann. Diese neue Organisation kann dann damit beauftragt werden, das Franchisesystem zu entwickeln und zu betreiben. Die initiierende Organisation kann dabei entweder eine unterstützende Funktion einnehmen oder sogar als Franchisenehmer agieren und dadurch den Nutzen erhöhen und von Netzwerksynergien profitieren, ohne selbst Franchisegeber zu sein. Zur Durchführung ihres Projektes START hat die Gemeinnützige Hertie-Stiftung beispielsweise die START-Stiftung gegründet, die als Franchisegeber des Projektes fungiert.⁴⁸

- Eine weitere Möglichkeit ist, einen externen Franchisegeber zu engagieren, der betriebswirtschaftliches Know-how besitzt – beispielsweise einen Franchisegeber aus dem kommerziellen Bereich. Das Engagement rein gewinnorientierter Organisationen birgt allerdings die Gefahr, dass soziale Aspekte und die Mission leicht aus den Augen verloren werden. Daher sollte berücksichtigt werden, dass beim Engagement solcher Organisationen eine verstärkte Kontrolle durch die initiierende Organisation notwendig ist.

b) Die Social-Franchisenehmer

Die Social-Franchisenehmer sind dezentralisierte, weitgehend unabhängige Einheiten, die das Projekt auf lokaler Ebene umsetzen. Ihre Rechte und Pflichten sind in Abbildung 6 aufgeführt.

Passende Franchisenehmer zu finden ist vermutlich eine der größten Herausforderungen des Social Franchising. Einerseits sollten Social-Franchisenehmer die Besonderheiten des Non-Profit-Sektors verstehen und sich mit der sozialen Mission identifizieren können. Dies bedeutet vor allem, dass Franchisenehmer und Franchisegeber eine gemeinsame moralische Überzeugung haben sollten, um so ethischen Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen. Andererseits ist es ebenso wichtig, dass die Franchisenehmer über die erforderlichen Fähigkeiten, insbesondere über Fach- und betriebswirtschaftliche Kompetenzen, verfügen – oder zumindest das Potenzial haben, diese zu entwickeln –, um die geforderten Dienste leisten zu können.

RECHTE DER SOCIAL-FRANCHISENEHMER:

Franchisenehmer haben das Recht, vom Franchisegeber ein schlüsselfertiges Konzept zu erhalten, dessen Umsetzung in einem Handbuch ausführlich erläutert wird. Weiterhin haben sie das Recht, den vom Franchisegeber eingeführten Markennamen für das System zu nutzen. Darüber hinaus haben Franchisenehmer einen Anspruch auf Unterstützung und Schulung durch den Franchisegeber.

PFLICHTEN DER SOCIAL-FRANCHISENEHMER:

- Einhaltung der Prinzipien und Richtlinien des Franchisesystems
- Kooperation mit dem Franchisegeber
- Weitergabe von Informationen an den Franchisegeber
- Teilnahme an Schulungen und Seminaren
- Durchführung regionaler Marketingaktivitäten
- Gegebenenfalls die Entrichtung von Franchisegebühren oder Ähnlichem
- Im Einzelfall Sicherstellung finanzieller Nachhaltigkeit und Unterstützung durch Förderer für die Franchisereinheit und/oder das gesamte System

Abbildung 6: Rechte und Pflichten von Social-Franchisenehmern

Folgende Gruppen kommen generell als Franchisenehmer in Frage:⁴⁹

1 *Bestehende lokale, gemeinnützige Einrichtungen und Gemeindeeinrichtungen*

Die Einbindung solcher Einrichtungen hat den Vorteil, dass auf bereits bestehende Organisationsstrukturen zurückgegriffen werden kann, wie zum Beispiel existierende Fundraising- oder Marketingabteilungen, was die Umsetzung des Projektes in den Franchiseeinheiten enorm vereinfacht. Diese Organisationen können „fractional“, also partielle Franchisenehmer bilden, bei denen das Franchiseprojekt zusätzlich zu anderen Aktivitäten der Organisation geführt werden. Andererseits aber haben bestehende Einrichtungen bereits eine eigene Kultur und Prinzipien entwickelt, die womöglich nicht mit denen des Social-Franchisegebers kompatibel sind. Obwohl dies mithilfe vertraglicher Vereinbarungen teilweise kontrolliert werden kann, sollte der Franchisegeber es anstreben, Franchisenehmer zu gewinnen, die die gleiche Philosophie und das gleiche Ziel verfolgen.

Fallbeispiel: Aflatoun⁵⁰

Die Organisation Aflatoun strebt es an, Kindern hinsichtlich finanzieller und sozialer Aspekte Wissen zu vermitteln, um ihnen so bessere Chancen im Leben zu bieten. Dabei werden bewusst bereits bestehende Organisationen als Partner in den jeweiligen Ländern ausgewählt. Da Partnerorganisationen finanziell unabhängig von der Aflatoun-Zentrale sein sollen, ist es wichtig, dass sie aus eigener Kraft heraus nachhaltig sind. Möglichkeiten, eigene Mittel beschaffen zu können, ist eine Voraussetzung für die Vertragsunterzeichnung mit Aflatoun. Neugegründete Einrichtungen können dies nur schwer nachweisen. Um das Risiko mangelnder Konformität zu mindern, wählt Aflatoun seine Franchisenehmer je nach deren Erfahrung in der Arbeit mit Kindern aus und stellt somit sicher, dass eine gemeinsame Philosophie verfolgt werden kann.

2 *Neue Einrichtungen und lokale Privatpersonen*

Die Einbeziehung lokaler Privatpersonen oder neu gegründeter Einrichtungen mindert einerseits die Gefahr der Inkompatibilität zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, da diese noch durch keine organisationsinterne Kultur geprägt wurden. Andererseits ist dieser Ansatz aufwändiger, denn neben der Umsetzung des Franchisesystems müssen die Franchisenehmer auch selbst Fuß fassen. Folglich kann es zu anfänglichen Schwierigkeiten bei der Entwicklung neuer Strukturen kommen.

3 *Kommerzielle Franchisenehmer*

Auch kommerzielle Geschäftspartner sind als Franchisenehmer denkbar. Dies bietet den Vorteil, dass Know-how und Erfahrung in der Leitung einer Organisation vorhanden sind. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass diese Kombination oftmals nicht zielführend ist. Einer der Hauptgründe ist die Angst vor negativen ethischen Konsequenzen. Dennoch schließt dies die Zusammenarbeit mit gewinnorientierten Organisationen nicht generell aus. Theoretisch könnte der Franchisegeber Richtlinien einführen, um die soziale Mission und Philosophie sicherzustellen. Dies würde jedoch eine eingehende Kontrolle dieser gewinnorientierten Organisationen erfordern.

c. Der Förderer

Im Gegensatz zum kommerziellen Franchising ist beim Social Franchising noch ein weiterer Akteur zu berücksichtigen – der Förderer. In den meisten Fällen stellt der Förderer, zumindest in Anfangszeiten des Systems, das Startkapital zur Verfügung und übernimmt die Deckung laufender Kosten. Auf mittel- und langfristige Sicht sind die Social-Franchisenehmer möglicherweise in der Lage, Einnahmen zu erwirtschaften und die Abhängigkeit von Förderern zu verringern.

Es gibt verschiedene Finanzierungsmodelle für ein Social-Franchisesystem. Beispielsweise können Förderer den Franchisegeber finanzieren, der dann dafür verantwortlich ist, ein Budget an die Franchisenehmer weiterzuleiten. Alternativ können Franchisegeber und Franchisenehmer jeweils eigene Fundraising-Aktivitäten unternehmen und somit finanziell völlig voneinander unabhängig sein. Wie bereits auf Seite 33 erwähnt, kann das jedoch zu einer Konkurrenzsituation innerhalb des Netzwerkes führen, da die Franchisenehmer mehr oder weniger auf denselben Pool an Förderern zurückgreifen. Um diesen Wettbewerb zu verhindern, wäre eine zentrale Koordination des Fundraisings denkbar.

Die Förderer haben ihre eigenen Programme und Prioritäten, die womöglich im Konflikt zur sozialen Mission und zu den Zielsetzungen des Social-Franchisesystems stehen. Der Franchisegeber steht daher vor der schwierigen Aufgabe, seine soziale Mission mit den Zielen des Förderers in Einklang zu bringen. Eine große Herausforderung für das Social Franchising ist es, sich einerseits für die Begünstigten einzusetzen – den sozialen Auftrag zu erfüllen – und gleichzeitig die Förderer zufrieden zu stellen, um deren finanzielle Unterstützung zu sichern. Folglich sollten vorzugsweise Förderer mit kompatiblen Herangehensweisen und Kulturen eingebunden werden.

FRANCHISEGEBER

SCHRITT 1: EIGNUNG ZU FRANCHISING

■ **Projektanalyse**

Ist das Konzept replizierbar? Gibt es Größenvorteile? Ist Franchising die optimale Replizierungsstrategie?

■ **Markt- und Umfeldanalyse**

Besteht ein eindeutiger sozialer Bedarf? Welche der potenziellen Märkte lassen sich am besten durch die Franchisenehmer bedienen?

■ **Kapazitätsanalyse**

Besteht ausreichend finanzielle Absicherung? Stehen geeignete organisatorische Kapazitäten zur Verfügung? Sind die nötigen Fertigkeiten vorhanden?

SCHRITT 2: PLANUNGSPHASE

■ **Die Franchise-Idee und die einzelnen Schritte des Projektes sollten noch einmal sorgfältig durchdacht werden.**

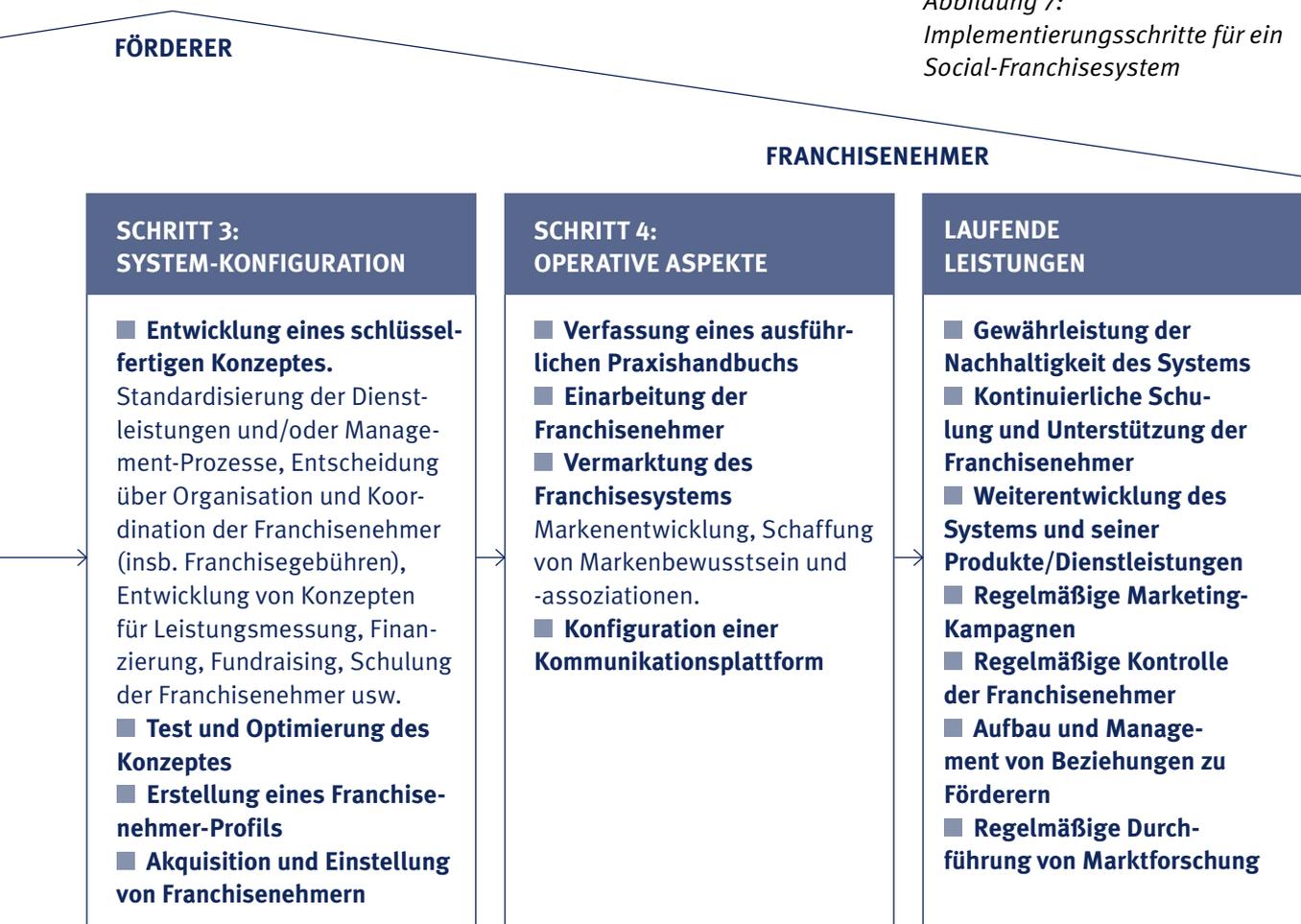
■ **Erstellung eines Business-Plans**

Oftmals können Förderer mehr als lediglich finanzielle Unterstützung leisten. Sie haben häufig ein hohes Maß an fachlicher Erfahrung und verfügen über ein umfangreiches Netzwerk, auf das auch die Franchisenehmer zurückgreifen könnten. Eine enge Zusammenarbeit mit den Förderern kann daher zahlreiche Vorteile bieten. Social-Venture-Partner zum Beispiel bringen üblicherweise nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch fachliches Know-how und Kontakte zu anderen Institutionen mit ein.

2. Vom Initialprojekt zum erfolgreichen Social-Franchisesystem

Abbildung 7 zeigt modellhaft die Schritte zur Implementierung eines Social-Franchisesystems. Sie bietet damit einen Leitfaden für den Franchising-Prozess, der im Folgenden näher erläutert wird. Es ist wichtig, einen präzisen Zeitplan zu entwickeln, der zeitlich aufeinanderfolgende Schritte, Meilensteine und Endpunkte des Franchising aufweisen sollte. Allerdings erweist sich oftmals auch der ausführlichste Plan als ungenau, sobald er umgesetzt worden ist – ein gewisser Grad an Flexibilität ist daher unentbehrlich.

Abbildung 7:
Implementierungsschritte für ein Social-Franchisesystem



SCHRITT 1: Bestimmung der Eignung von Franchising für ein Non-Profit-Projekt

Der Aufbau eines Social-Franchisesystems erfordert eine Investition von Zeit und Ressourcen. Es ist daher wichtig, nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken des Social Franchising zu bewerten und diese miteinander abzuwägen. In Abschnitt III wurden die Voraussetzungen für Social Franchising dargelegt und darauf hingewiesen, dass die Eignung von Franchising von Faktoren wie Konzept, Umfeld und Organisation abhängt. Der folgende Fragenkatalog soll dabei helfen festzustellen, ob ein Projekt für Franchising geeignet ist. Er basiert auf den Erfahrungen des britischen Community Action Network (CAN) mit dem Beanstalk-Programm, welches verschiedene Organisationen bei der Verbreitung ihrer Projekte unterstützt hat.⁵¹

a) Ist das Non-Profit-Projekt für Franchising geeignet?

Um die Franchisetauglichkeit eines Non-Profit-Projektes zu prüfen, muss man sich die folgenden Fragen stellen:

Ist Franchising gerechtfertigt?

Die Replizierung eines Projektes ist nur dann gerechtfertigt, wenn es auch eine Wirkung erzielt hat. Demgemäß muss eingehend überprüft werden, ob das Projekt tatsächlich die angestrebte soziale Zielsetzung erfüllt hat. Ebenso sollte das Konzept auf Effizienz und Effektivität getestet werden. Möglicherweise erzielen alternative, effizientere Ansätze eine vergleichbare Wirkung.

Darüber hinaus muss grundsätzlich geprüft werden, ob und inwiefern die soziale Wirkung des Projektes durch Social Franchising gesteigert werden kann. Stellt ein Netzwerk mit einer größeren Reichweite wirklich einen Vorteil dar?

Ist die Anwendung von Franchising überhaupt möglich?

Damit überprüft werden kann, ob ein Projekt auf andere Standorte übertragbar ist, sollten die drei folgenden Fragen beantwortet werden: Erstens, welche Projektelemente haben eine soziale Wirkung herbeigeführt? Zur Bestimmung dieser Erfolgsfaktoren kann die Theory of Change genutzt werden, die jede Organisation für sich aufstellen sollte. In dieser analysiert jede Organisation für sich das Ursache-Wirkungs-Prinzip seiner Tätigkeiten: Zu welcher gemeinnützigen Wirkung führt der Einsatz der einzelnen finanziellen und organisatorischen Ressourcen?⁵² Zweitens, sind diese Elemente unter unterschiedlichen Bedingungen und an anderen Standorten anwendbar? Mit anderen Worten: Sind die Schlüsselfaktoren in anderen Regionen oder Ländern genauso effektiv und effizient wie am Pilotstandort? Drittens, können die Projektelemente in einer Blaupause beschrieben werden? Ist das Know-how so explizit und transparent, dass es detailliert erläutert werden kann? Andernfalls wird es für Franchisenehmer schwierig, das Konzept zu replizieren.

Ist ein langfristiger Zusammenhalt des Systems gewährleistet?

Wenn dem Franchisenehmer keine nennenswerten Vorteile des Franchisesystems geboten werden, ist eine langfristige Partnerschaft schwierig aufrechtzuerhalten. Deshalb muss bestimmt werden, welche Elemente den Franchisenehmer an das System binden können und warum er sich für ein Netzwerk und gegen vollständige unternehmerische Autonomie entscheiden sollte.

In diesem Sinne sollte sich auch die gesamte Organisation (Management, Arbeitnehmer, Vorstand, Aufsichtsgremium usw.) der Franchise-Idee verpflichten und sie langfristig unterstützen und fördern.

b) Ist das Umfeld für Franchising geeignet?

Des Weiteren muss der Social-Franchisegeber überprüfen, ob ausreichend Potenzial vorhanden ist, um das Konzept zu verbreiten – dies sowohl hinsichtlich des sozialen Bedarfs als auch des Standortes.

Ist hinreichend sozialer Bedarf vorhanden?

Es muss überprüft werden, ob ein eindeutiger sozialer Bedarf existiert, der von dem Projekt gedeckt werden kann. Gibt es überhaupt an mehreren Orten eine Bedarfslücke, die ein Franchisesystem schließen kann, indem es Nutzen, Qualität, Effizienz oder Zugang zu Non-Profit-Leistungen verbessert?

Gibt es an den ausgewählten Standorten genügend „Zutaten“ für den Erfolg?

Es ist unbedingt erforderlich zu untersuchen, ob die ausgewählten Standorte die Bedingungen für ein erfolgreiches Franchising erfüllen. Insbesondere müssen langfristig ausreichend Franchisenehmer sowie eine entsprechende Nachfrage vorhanden sein. Von besonderer Bedeutung ist es, eine kritische Anzahl von Franchisenehmern für das System zu erreichen. Denn nur wenn es möglich ist, die Reichweite des Projektes hinreichend zu erhöhen, sind die Kosten für den Aufbau des Franchisenetzwerkes gerechtfertigt. Die Bedeutung dieser Zahl sollte nicht unterschätzt werden.

In den meisten Fällen wird ein Social-Franchisenehmer einen Standort wählen, an dem bereits eine Nachfrage vorhanden ist. Eine Ausnahme bilden meritorische Leistungen, die auf eine geringe Resonanz stoßen und von den Begünstigten nicht ausreichend geschätzt werden. In diesem Fall muss der Franchisegeber die Begünstigten über die Vorteile der Leistung aufklären und so selbst die Nachfrage schaffen.

c) Sind ausreichende organisatorische/finanzielle Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden?

Im nächsten Schritt muss die Organisation analysieren, ob sie für Aufbau und Verwaltung eines Franchisesystems über ausreichende organisatorische Kapazitäten und Fertigkeiten verfügt. Die Umsetzung eines Social-Franchisesystems nimmt weitaus mehr Kapazitäten in Anspruch, als in der Regel anfänglich erwartet wird, und erfordert verschiedene Managementfähigkeiten. Der Franchisegeber muss die Franchisenehmer kontrollieren, koordinieren, schulen und anleiten. Außerdem ist der Franchisegeber auch für operative Prozesse, die das gesamte System betreffen, zum Beispiel Marketing, Logistik oder Finanzen, verantwortlich. Die Organisation sollte daher zunächst einschätzen, wie viel Kapazitäten und welche Management-Fähigkeiten für das Franchising notwendig sind. Anschließend sollte überprüft werden, ob diese innerhalb der Organisation vorhanden sind.

Genauso wichtig ist es, über eine ausreichende Kapitalbasis zu verfügen, um den finanziellen Anforderungen nachkommen zu können. Hierzu sollte unbedingt ein Finanzierungsplan für die ersten Perioden erstellt werden, in dem die Einnahmen aus Margen und/oder bewilligten Mitteln und die für den Aufbau und die Verwaltung eines Franchisesystems anfallenden Kosten einander gegenübergestellt werden. Ein Franchisesystem sollte nur umgesetzt werden, wenn speziell dafür reservierte finanzielle Mittel vorhanden sind, zum Beispiel wenn staatliche oder private Förderer einen ausreichenden Betrag für das Vorhaben zugesagt haben oder wenn es sich um eine Organisation handelt, die groß genug ist, um überschüssige Gelder in das Projekt investieren zu können. Weiterhin sind ausreichende finanzielle Rücklagen für unerwartete Entwicklungen zu empfehlen.

Ein Business-Plan für Social Franchising ist die schriftliche Darstellung des Vorhabens, ein Non-Profit-Projekt mittels Franchising zu expandieren. Der Business-Plan „zwingt“ den Franchisegeber dazu, die Idee systematisch zu überdenken, und gewährleistet die Berücksichtigung aller relevanten Gesichtspunkte. Die einzelnen Schritte zur Erstellung eines Business-Plans werden im folgenden Abschnitt erörtert. Da er sich insbesondere auch an potenzielle Unterstützer und Förderer richtet, sollten alle Aspekte des Projektes miteinbezogen werden. Es ist kein fixes Dokument, sondern kann entsprechend weiterentwickelt und geändert werden, wenn sich neue Perspektiven eröffnen.

Insbesondere sollte der Business-Plan die folgenden Aspekte beinhalten:

- 1** Eine kurze Zusammenfassung, in der alle wesentlichen Elemente des Franchisekonzeptes auf maximal zwei Seiten herausgearbeitet sind. Sie umfasst eine kurze Beschreibung des Geschäftskonzeptes, der Dienstleistung/des Produktes, der Geschäftsstrategie, des Marktpotenzials, der Vorteile für die Empfänger, der Kompetenzen und Kapazitäten der initiiierenden Organisation und des benötigten Startkapitals. Da die Kurzfassung in der Regel der Teil des Business-Plans ist, den der Förderer zuerst liest, sollte sie leicht verständlich sein und Interesse wecken.
- 2** Das Geschäftskonzept, das eine Beschreibung der angestrebten sozialen Wirkung, der Strategien zur Umsetzung der gewünschten Wirkung und eine Begründung enthalten sollte, warum gerade das Franchisekonzept die angestrebten Ziele erreichen kann (Was ist meine eigentliche Zielsetzung und wie gewährleistet mein Plan die Zielerreichung?). Hier ist auch ein Zeitplan für die Umsetzung zu empfehlen.
- 3** Das Produkt/die Dienstleistung muss ausführlich beschrieben werden. Insbesondere erwarten Förderer und Unterstützer eine Erklärung dafür, warum das Produkt/die Dienstleistung einen Vorteil für die Empfänger darstellt. Besonders wichtig ist es auch darzustellen, inwiefern sich die eigenen Leistungen von denen der Anderen abheben.
- 4** Darauf folgend müssen die relevantesten und wichtigsten Informationen über den Markt und den Sektor beschrieben werden, um so das Konzept einordnen zu können und aufzuzeigen, dass entsprechende Kenntnisse in die Planung einbezogen werden. Wer ist die Zielgruppe? Welche Faktoren beeinflussen sie in ihrer Entscheidung, die Leistung zu nutzen? Was sind ihre speziellen sozialen Bedürfnisse? Wer sind die wichtigsten bereits bestehenden Anbieter und wie sieht ihr Angebot aus? Was sind die wichtigsten Entwicklungen? Gegebenenfalls sollten zusätzlich relevante Gesetze und Vorschriften aufgelistet werden.

5 Ein Business-Plan muss außerdem eine Marketingstrategie beinhalten (für weitere Informationen hierzu siehe Schritt 3 unten). Es sollten zunächst Marktziele beschrieben und ein Zeitplan erstellt werden: Welche Marktanteile werden angestrebt? Kann das System Einnahmen generieren? Welcher Bekanntheitsgrad soll erreicht werden? Zudem muss der Plan zielführende Taktiken beinhalten: Wie sollen Franchisenehmer gewonnen werden, um das Konzept zu expandieren? Falls Franchisegebühren erhoben werden, wie hoch sollen diese gesetzt werden? Wie kann das Produkt/die Dienstleistung kommuniziert und beworben werden?

6 Ein weiterer wichtiger Bestandteil eines Business-Plans ist die Vorstellung des Teams, welches das Franchiseprojekt implementieren soll. Dies sollte insbesondere die Qualifikationen und Kompetenzen jedes einzelnen Team-Mitgliedes aufzeigen, entsprechende Verantwortungsbereiche zuordnen sowie den Aufbau und die Organisation des Systems skizzieren.

7 Jeder Business-Plan muss eine realistische Bewertung der Chancen und Risiken enthalten. Vor allem sollte aufgezeigt werden, welche Entwicklungen die Organisation positiv oder negativ beeinflussen könnten. Auf dieser Grundlage sollte auch ein Plan aufgezeigt werden, wie auf diese Veränderungen reagiert werden kann.

8 Im Business-Plan muss ein Finanzplan für die kommenden drei bis fünf Jahre enthalten sein. Finanzaufstellungen wie eine Gewinn- und Verlustrechnung, ein Liquiditätsplan, eine Darstellung der Vermögensverhältnisse, ein Fundraising-Plan, ein Investitionsplan oder eine Entwicklungsprognose für Fundraising, Einnahmen und Ausgaben müssen hier enthalten sein. Dabei muss ersichtlich sein, mit welchen Förder- oder anderen finanziellen Mitteln welche Ausgaben gedeckt werden. Konkrete Zahlen sollten nur veröffentlicht werden, wenn sie nachweisbar und gut überprüft sind.

Um den Erfolg einer Replizierung sicherzustellen, muss der Franchisegeber ein umfassendes und solides Franchisesystem aufbauen. Dazu müssen geeignete Franchisenehmer gefunden, die Koordinierung der lokalen Franchisenehmer organisiert sowie Managementprozesse standardisiert und aufgebaut werden. Die Funktionsfähigkeit eines solchen Systems kann nur dann gewährleistet werden, wenn der Franchisegeber das Projektkonzept in einem Pilotprojekt testet.

a) Pilotprojekt

Bevor ein Social-Franchisesystem entwickelt wird, sollte das Projektkonzept an einem ausgewählten Standort pilotiert werden. Dies ist wichtig, da der Franchisegeber die Realisierbarkeit und Profitabilität des Konzepts an anderen Standorten testen und prüfen muss. Pilotprojekte ermöglichen erste Erfahrungen mit einer Franchiseeinheit, liefern tiefere Einblicke in die ursprüngliche Idee und helfen bei der Optimierung des Konzeptes. Sie sind daher unerlässlich, denn unabhängig davon, wie ausgereift und durchgeplant das Konzept auf dem Papier wirkt, wird nur eine tatsächliche Umsetzung Aufschluss darüber geben können, ob es wirklich durchführbar ist.

Im Idealfall sollte das Pilotprojekt vom Franchisegeber selbst durchgeführt werden, so dass er das Konzept unmittelbar erproben und testen kann. Alternativ kann der Franchisegeber einen ersten Franchisenehmer mit dieser Aufgabe betrauen. Der Vorteil hierbei ist, dass nicht nur das Projektkonzept, sondern auch die Koordination der Franchisenehmer getestet werden kann. Indes hat der Franchisegeber in diesem Fall weniger Einfluss und kaum direkten Zugang zum Pilotprojekt.

b) Akquisition von Franchisenehmern

Eine der größten Herausforderungen im Franchising ist es, geeignete Franchisenehmer zu finden, die zum System passen. Aus diesem Grunde muss der Franchisegeber ein eingehendes Franchisenehmer-Profil erstellen. Die Auswahlkriterien richten sich nach den Qualifikationen (Ausbildung, Erfahrung, Fertigkeiten usw.), die für den Umgang mit sozialen Bedürfnissen notwendig und in Bezug auf moralische und ethische Gegebenheiten adäquat sind. Je eindeutiger und klarer das Profil ist, desto einfacher wird die Akquisition von geeigneten Franchisenehmern sein. Da die Profile je nach Land und Region variieren können, sollte der Franchisegeber in diesem Punkt flexibel bleiben.

Fallbeispiel: Green Star Network⁵³

Das Green Star Network, welches durch seine Kliniken umfassende und bezahlbare Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der sexuellen und reproduktiven Gesundheit anbietet, beauftragte Mitarbeiter mit der Aufgabe, Ärzte und potenzielle Franchisenehmer ausfindig zu machen. Erste Kontakte wurden mit Vereinen, Unternehmen sowie Anbietern von Komplementärgütern und -dienstleistungen aus dem gleichen Arbeitsbereich geknüpft, um so Kontaktlisten von Ärzten zu erstellen. Zusätzlich durchkämmten die Mitarbeiter jede einzelne Straße und suchten nach praktizierenden Ärzten. Diese wurden nach grundlegenden Mindeststandards ausgewählt und von Green-Star-Mitarbeitern besucht, um das Netzwerk-Konzept vorzustellen.

Fallbeispiel: Dialog im Dunkeln⁵⁴

Das Beispiel Dialog im Dunkeln zeigt, wie wichtig die Auswahl der richtigen Franchisenehmer ist, selbst wenn das System noch nicht vollständig etabliert ist. In diesem Projekt führen blinde Ausstellungsführer sehende Besucher durch künstlich geschaffene Orte des Alltags. Ziel ist es, die Besucher zum Nachdenken über Sehbehinderungen anzuregen. Der Gründer und Manager Dr. Andreas Heinecke berichtet, dass er sich während der Einführungsphase zu sehr auf Interessenten konzentrierte, die das Konzept aus Begeisterung an anderen Orten umsetzen wollten. Er musste dann aber feststellen, dass jene Interessenten oftmals keine Managementkompetenzen hatten, auch wenn sie leidenschaftlich an die Sache herangingen. Dann war es jedoch meistens bereits zu spät, um das Vorhaben rückgängig zu machen.⁵⁵

In den meisten Fällen wird ein neu lanciertes Franchisesystem, das noch relativ unbekannt ist, aktiv nach Franchisenehmern suchen und diese überzeugen müssen, dem Netzwerk beizutreten. Die potenziellen Franchisenehmer müssen unweigerlich einen „Vertrauensvorschuss“ bieten, da das Franchisennetzwerk und dessen Vorteile noch aufgebaut werden müssen. Allerdings kann dies je nach Projekt unterschiedlich sein. Einige Ideen können das Interesse vieler potenzieller Franchisenehmer auf sich ziehen, noch bevor sich das Franchisesystem überhaupt etabliert hat, so dass der Franchisegeber schon früh mit der „Qual der Wahl“ belastet wird. In jedem Fall muss der Schwerpunkt unbedingt auf der Auswahl derjenigen Franchisenehmer liegen, die große Einsatzbereitschaft mitbringen, die ethischen Grundsätze teilen und über ausreichende Kompetenzen verfügen, um das Projekt zu replizieren, zu leiten und so eine soziale Wirkung zu erzielen. Erfahrungsgemäß steigt die Anzahl der Bewerber für das Netzwerk, je angesehener es ist. Dementsprechend können dann auch strengere Auswahlkriterien angelegt werden.

c) Standardisierung

Prinzipiell gibt es zwei Bereiche, die im Social Franchising standardisiert werden können. Erstens können Elemente der für das Franchising vorgesehenen Produkte/Dienstleistungen standardisiert werden, um einen bestimmten Qualitätsstandard zu setzen und die Kontrolle zu erleichtern. Der Vorteil hierbei ist, dass die schlüsselfertigen Leistungen durch die Standardisierung leichter an Franchisenehmer weitergegeben werden können. Zweitens können die Managementprozesse, wie zum Beispiel Controlling- oder Marketingprozesse, standardisiert werden. Das ist teilweise notwendig, weil die potenziellen Social-Franchisenehmer nicht immer Managementenerfahrungen haben, sondern vielmehr ihre Kernkompetenzen in der Erbringung der angebotenen Non-Profit-Leistungen haben. Durch die Standardisierung von Managementprozessen erhalten Franchisenehmer Anweisungen darüber, wie sie ihre Einheiten managen müssen, und können sich daher voll und ganz auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Abbildung 8 enthält einige Ideen, welche Elemente standardisiert werden sollten.

Die Möglichkeiten zur Standardisierung reichen von allgemeinen Gestaltungsprinzipien bis hin zu vollständig beschriebenen Leistungen und Prozessen. Den richtigen Standardisierungsgrad zu finden gleicht dabei einem Balanceakt, der vor dem Hintergrund eines spezifischen Projektes und dessen Umfeld vollführt werden muss. In einigen Fällen ist es ausreichend, nur die Kernelemente des Projektes zu standardisieren, um die Ergebnisse des Initialprojektes zu reproduzieren. Ein solch niedriger Standardisierungsgrad gibt dem Franchisenehmer mehr Freiraum und wirkt motivationsfördernd. Außerdem erleichtert es jedem Franchisenehmer, die lokalen Besonderheiten zu respektieren. Allerdings kann dieser Freiraum die Einheitlichkeit und den Ruf des Systems gefährden. Eine hochgradige Standardisierung hingegen beschleunigt wegen der damit verbundenen leichteren Replizierung das Wachstum. Außerdem sichert dies ein gewisses Maß an Beständigkeit und Qualität und reduziert Kosten- und Zeitaufwand für Kontrollmaßnahmen. Andererseits kann ein hoher Standardisierungsgrad innovations- und motivationshemmend wirken und zu Unflexibilität hinsichtlich lokaler Anpassungen führen.

WELCHE PROJEKTELEMENTE SOLLTEN STANDARDISIERT WERDEN?

Im sozialen Sektor ist es nicht einfach zu bestimmen, welche Elemente standardisiert werden sollten. Allgemein empfiehlt es sich, die nachfolgenden Aspekte bei der Standardisierung zu berücksichtigen. Diese Liste stellt allerdings lediglich eine grobe Richtlinie dar und variiert je nach Projekt.

- Kernelemente, die zum Erfolg des Projektes geführt haben, sollten standardisiert werden, um die Replizierung der Projektergebnisse sicherzustellen. Sie können mithilfe der oben bereits erwähnten Theory of Change bestimmt werden, welche eine Hilfestellung zur Evaluierung der (theoretischen) Wirkung von Strategien und Aktivitäten des Programms bietet. Eine weitere Möglichkeit ist es, das Initialprojekt in seine Grundelemente zu zerlegen und zu überprüfen, ob diese auch an den neuen Standorten maßgeblich zur Zielerreichung beitragen. Ist dies der Fall, müssen bestimmte Standards gesetzt werden, um den Erfolg der Replizierung zu gewährleisten.
- Dienstleistungen, die schwierig zu messen und zu dokumentieren sind, sollten standardisiert werden, um die Kontrolle und die Kommunikation weitestgehend zu vereinfachen.
- Dienstleistungen, die spezifischen Anforderungen, wie zum Beispiel Hygienerichtlinien, unterliegen, sollten standardisiert werden, um die Einhaltung der Qualitätsstandards zu gewährleisten.
- In jedem Franchisesystem wird es Elemente geben, die in Kombination mit anderen Elementen funktionieren müssen, wie zum Beispiel die Datenübertragung zwischen den Computern von Franchisegeber und Franchisenehmer. In solchen Fällen, wie etwa bei der Software, ist die Kompatibilität dieser Elemente wichtig, welche durch Standardisierung erreicht werden kann.

Es gibt darüber hinaus Elemente, die nicht standardisiert werden sollten:

- Elemente, die nicht ohne Weiteres an anderen Standorten zur Verfügung stehen, sind nur schwer zu replizieren und sollten deshalb auch nicht standardisiert werden.
- Elemente, die erheblich von lokalen Bedingungen abhängen, sollten nicht standardisiert werden.

Abbildung 8: Projektelemente, die standardisiert werden sollten

d) Steuerung und Koordination der Franchisenehmer

Es ist wichtig, dass Franchisenehmer das Projekt so umsetzen, wie es vom Franchisegeber vorgesehen ist, um die gewünschte soziale Wirkung zu erzielen. Obwohl erwartet wird, dass die Akteure im Non-Profit-Sektor altruistisch handeln, können Franchisenehmer bis zu einem gewissen Grad durchaus eigene Ziele und Interessen verfolgen.⁵⁶ Kontroll- und Anreizsysteme können daher eine Systemkonformität gewährleisten.⁵⁷

Das Anreizsystem

Kommerzielle Franchisenehmer sind typischerweise motivierter und halten sich entsprechend eher an Systemregeln als Mitarbeiter einer zentral geführten Einheit, da ihnen die residualen Einkommen (das Einkommen abzüglich der Franchisegebühr) zustehen und sie den Verlust ihrer Investition befürchten.⁵⁸ Einem Social-Franchisenehmer wird hingegen zwar Management-Freiheit und Verantwortung zugesprochen, er erhält jedoch in der Regel keine finanziellen Zuwendungen und trägt auch kein Investitionsrisiko. Tendenziell kann daher gefolgert werden, dass seine Motivation entsprechend geringer ist. Dies birgt wiederum Schwierigkeiten bei der Kontrolle und wirkt sich negativ auf die Fluktuationsrate der Franchisenehmer aus. Jeder Franchisegeber muss daher abwägen, inwiefern Leistung und Systemkonformität gewährleistet sind und wie das System konzipiert werden muss, um die Franchisenehmer zu motivieren. Geschäftsführende Verantwortung könnte zum Beispiel mit einer leistungsbasierten Vergabe von Mitteln verbunden werden, wonach den Franchisenehmern je nach erzielter Wirkung oder Qualität Gelder zugeteilt werden.

In Fällen, wo die Franchisenehmer durch das Projekt Einnahmen erwirtschaften, ist es durchaus möglich, eine finanzielle Investition von ihnen zu fordern. Somit wird eine ähnliche Ausgangssituation wie beim kommerziellen Franchising geschaffen. Zum Beispiel fordert MEXFAM – ein Social-Franchisesystem in Mexiko zur Beratung von Familien bei den Themen Gesundheit, Schwangerschaft und Familienplanung – von seinen Franchisenehmern finanzielle Beiträge in Form von Franchisegebühren ein.⁵⁹

Kontrollkonzept

Trotz des Anreizsystems ist die Kontrolle eines jeden Franchisenehmers zur Gewährleistung der Servicequalität unerlässlich. Eine Kontrolle beinhaltet die Bearbeitung von Informationen über die Leistung und Situation eines jeden Franchisenehmers, gibt Aufschluss über ihren aktuellen Leistungsstand im Vergleich zu den Anderen und ermöglicht eine Analyse ihrer Stärken und Schwächen. In Abbildung 9 sind einige Kontrollmethoden aufgeführt, die vom Franchisegeber genutzt werden können.

KONTROLLE KANN DURCH UNMITTELBARE VERHALTENSKONTROLLE UND INFORMATIONSSYSTEME ERFOLGEN, WELCHE DIE TRANSPARENZ DER FRANCHISENEHMER ERHÖHEN, WIE ZUM BEISPIEL:

- Zufriedenheitsumfragen unter Begünstigten
- Umfragen unter Franchisenehmern
- Regelmäßige Berichterstattung
- Qualitätsprüfung und -bescheinigung
- Standortbesuche und -betreuung
- Benchmarking

Abbildung 9: Kontrollmethoden

Anmerkung: Kontrolle wird oftmals als eine Einschränkung der autonomen Handlungsfreiheit wahrgenommen, welche motivationshemmend auf die Franchisenehmer wirkt. In einer Studie zu versteckten Kontrollkosten wiesen Falk und Kosfeld nach, dass die durch Kontrollfunktionen herbeigeführten negativen Auswirkungen auf hochmotivierte Mitarbeiter etwas ausgeprägter sind als die positiven Auswirkungen auf eigennützige Mitarbeiter, insbesondere bei geringen Prämien. Wenn wir davon ausgehen, dass die meisten Social-Franchisenehmer altruistisch handeln und dass es weniger Anreize durch Profitmaximierung gibt, sollte der Franchisegeber also in erster Linie auf ein Anreizsystem setzen, damit die Nettoleistung der Franchisenehmer verbessert werden kann.⁶⁰

e) Franchiseverträge

Nur beim Franchising kooperieren wirtschaftlich und juristisch unabhängige Partner in einem Netzwerk so eng zusammen, dass der gegenseitige Austausch von Informationen und Leistungen gewöhnliche Geschäftsbeziehungen bei Weitem übertrifft.⁶¹ Der Franchisevertrag, der den Franchisepartnern Rechte und Pflichten auferlegt, bildet einen wesentlichen Grundpfeiler dieser Beziehung. Verträge räumen dabei zwar nicht vollständig das Risiko opportunistischen Verhaltens aus, schränken jedoch den Ermessensspielraum der Franchisenehmer erheblich ein und ermöglichen eine Beendigung der Zusammenarbeit im Falle eines Vertragsbruchs.

Der Franchisevertrag als solcher ist ein Konglomerat verschiedener Vertragstypen, so dass unterschiedliche gesetzliche Normen auf Franchiseverträge sowohl bei der Gestaltung als auch bei deren Beurteilung heranzuziehen sind. Franchiseverträge unterscheiden sich insbesondere in Abhängigkeit von Branche, Produkt oder Dienstleistung. Gesetzliche Kodifizierungen und branchenübergreifende Verallgemeinerungen im Sinne eines Mustervertrags finden sich nur eingeschränkt in Teilbereichen des Franchise-Rechts. Dennoch sollte ein Franchisevertrag gewisse Standards einhalten und eine Reihe von Kernelementen exakt und strukturiert festhalten:⁶²

- 1** Konkrete Leistungsbeschreibung (Methoden, Handbücher, Nutzung der Markenrechte und so weiter)
- 2** Partner des Franchisevertrags
- 3** Pflichten/Leistungsinhalte der Franchisegeber/-nehmer (zum Beispiel Weiterbildung und Unterstützung, Schulungen, Training, Weiterentwicklung von Know-how, Gebührenordnung)
- 4** Informationspflichten der Franchisenehmer
- 5** Kooperation im Bereich der Werbung und Public Relations
- 6** Festlegung konkreter Zielvereinbarungen der Partnerschaft
- 7** Festlegung angemessener Auflagen und Maßnahmen
- 8** Vertragsdauer
- 9** Bedingungen für Franchisegeber/Franchisenehmer für die Kündigung und Beendigung des Vertrages

Die Checkliste am Ende dieses Manuals gibt weitere Hinweise zu Gestaltungsparametern von Franchiseverträgen.

Franchiseverträge sind gesetzlich nicht geregelt. Es besteht kein explizites Franchise-Recht. Eine vertragliche Vereinbarung, die alle Eventualitäten dynamischer Szenarien abdeckt, würde ohnehin potenzielle Vertragspartner abschrecken. Langjährige Franchiseverträge leiden unter den durch überarbeitete Gesetze, Anpassungen der Rechtsprechung und Erfahrungen des Franchisesystems herbeigeführten Abweichungen zwischen dem ursprünglichen Vertragstext und der tatsächlichen Vertragsumsetzung. Den veränderten Umständen muss konsequenterweise durch eine konstante Überarbeitung der Franchiseverträge Rechnung getragen werden. Franchiseverträge sind folglich als Rahmenverträge mitunter unvollständig. Die „Anpassung der Verträge“ ist daher ein wichtiges Gestaltungselement für Franchisenetze⁶³, so dass Franchisegeber angehalten sind, die Zusammenarbeit mit bestehenden und neuen Franchisenehmern in Form angepasster Verträge auf eine faire Basis zu stellen.

Die konkrete Beschreibung der gegenseitigen, zu erbringenden Leistungen der Franchisepartner innerhalb der Franchisevertrags garantiert in der Regel nicht, dass sich die Franchisepartner systemkonform verhalten. Durch den Gebrauch einer genauen Vertragssprache und spezifische Vertragsselemente können jedoch gewisse Leistungsstandards definiert werden. Insofern kann sichergestellt werden, dass sich die beiden Vertragsparteien nicht gegenseitig hintergehen, zum Beispiel durch die Verweigerung der Weitergabe von Know-how.⁶⁴ Gleichmaßen legt der Franchisevertrag die Aufgaben des Franchisegebers fest, wie zum Beispiel die Vermittlung von Know-how, die Unterstützung des Franchisenehmers vor Ort, Ausgaben für Werbung.⁶⁵ Spezifizierungen solcher Leistungen sind aufgrund der komplizierten Natur der Maßnahmen möglichst exakt im Vertrag festzuhalten.⁶⁶ Die Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien sollten in einem Leistungskatalog zusammengestellt werden, auf den sich sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer berufen können.

Bevor es zur abschließenden Unterzeichnung des Franchisevertrags kommt, gilt es einen intensiven Austausch zwischen Vertragspartner seitens des Franchisegebers zu gewährleisten, so dass etwaige Unklarheiten vorab ausgeräumt sind. Dieser zeitintensive Prozess schafft gleichzeitig ein offeneres Verhältnis, wodurch zukünftige Missverständnisse und Konflikte vermieden werden. Der Franchisegeber sollte auch über Maßnahmen bei Nichteinhaltung der Rechenschaftspflicht aufklären, welche zum Tragen kommen, wenn der Franchisenehmer die erwarteten Leistungen und Pflichten nicht erbringt bzw. erfüllt.⁶⁷ Im Einzelnen könnte dies die Erhöhung der Gebühren, eine Verlängerung der Probezeit oder den Widerruf des Franchisevertrages zur Konsequenz haben. Im Gegenzug muss der Franchisenehmer über seine Rücktrittsrechte unterrichtet werden.

Der Kern jedes Franchisesystems ist sein Know-how. Diese Tatsache erlegt dem Franchisegeber eine ausführliche Darstellung des Know-hows auf. Da sich Franchiseverträge in der Regel auf das bereits existierende Know-how des derzeitigen Entwicklungsstandes beziehen, sollten sie eine kurze Systemdarstellung und Bezüge zum existierenden Handbuch beinhalten. Im Gegensatz zu den Verträgen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, welche in der Regel im Laufe der Zeit nur eingeschränkt angepasst werden, ist das Franchisehandbuch eine häufig aktualisierte Blaupause für das Geschäftsmodell und die zu implementierenden Geschäftsprozesse innerhalb des Franchisesystems. Für gewöhnlich werden Veränderungen im Handbuch über dessen Einbindung in den Franchisevertrag zu verbindlichen Bestandteilen des Vertrages. Während die Hauptleistungspflichten im Franchisevertrag geregelt sind, stellen Nebenleistungspflichten und Know-how-Transfer Kernelemente des Franchisehandbuchs dar.

Die Marke ist oftmals wichtiger Bestandteil und Wertschöpfungselement eines Franchisesystems. Der rechtliche Schutz der Marken und damit einhergehender Konzepte zur Sicherung eines gewissen Qualitätsstandards sollte bei der Entwicklung von Franchiseverträgen daher nicht außer Acht gelassen werden. Im schlimmsten Fall müssen Franchisegeber und Franchisenehmer mit der Gefahr rechnen, dass Dritte ihre Ansätze kopieren und den Erfolg aufgrund von Nichteinhaltung bestimmter Standards gefährden. Eigentumsrechte sollten daher stets Grundbestandteil eines jeden Vertrages sein. Um eine unverwechselbare Markierung für das eigene Franchisesystem zu gewährleisten und die Störung Dritter rechtlich auszuschließen, ist eine Registrierung beim Patentamt unumgänglich.

f) Franchisegebühren

Franchiseorganisationen erfüllen keinen Selbstzweck. Sie dienen den beteiligten Institutionen zur Realisation ihrer Ziele und Steigerung der Effizienz. Im kommerziellen Bereich ist es daher nahezu undenkbar, dass Franchising ohne die Zahlung von Gebühren auskommt. Franchisegeber profitierten im Vergleich zu anderen Organisationsformen vom Kapital, das Franchisenehmer in das Franchisesystem einbringen. Gebühren führen somit zu einer deutlichen Liquiditätsentlastung beim Ausbau des Netzwerks. Franchiseverträge sehen in der Regel zwei Arten von Zahlungsströmen vom Franchisenehmer an den Franchisegeber vor: die Eintrittsgebühr und die laufenden Franchisegebühren, die auf Basis einer Bemessungsgrundlage (in der Regel anhand des Umsatzes) erhoben wird. Die Eintrittsgebühr wird einmalig zu Beginn der Vertragsdauer erhoben, während variable Franchisegebühren laufende Zahlungen sind, die zu meist während der gesamten Vertragslaufzeit zu entrichten sind.⁶⁸

Vereinbarungen über die Struktur und Höhe von Franchisegebühren sind ein zentraler Bestandteil von Franchiseverträgen. Zu hohe Gebühren reduzieren den Gewinn der Franchisenehmer und zugleich die Attraktivität des Franchisesystems für potenzielle Franchisenehmer. Andererseits begrenzen zu niedrige Gebühren die Einnahmen des Franchisegebers und mindern somit die Mittel, die für die Betreuung der Franchisenehmer vorgesehen sind. Das System würde langfristig nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, um dessen weiteren Betrieb zu gewährleisten.

Wie bereits dargelegt, basieren Franchisesysteme im sozialen Sektor im Gegensatz zum kommerziellen Franchising auf unterschiedlichen Zielsetzungen und Anspruchsgruppen. Anders als im kommerziellen Sektor generiert der Franchisenehmer nicht zwangsläufig genügend Einnahmen, um Gebühren an den Franchisegeber zu entrichten. Daher sind im sozialen Sektor drei mögliche Fälle monetärer Zahlungsströme zwischen Franchisenehmern, Franchisegebern und externen Geldgebern denkbar, was eine Erweiterung der bisherigen Gebührenmodelle erfordert:

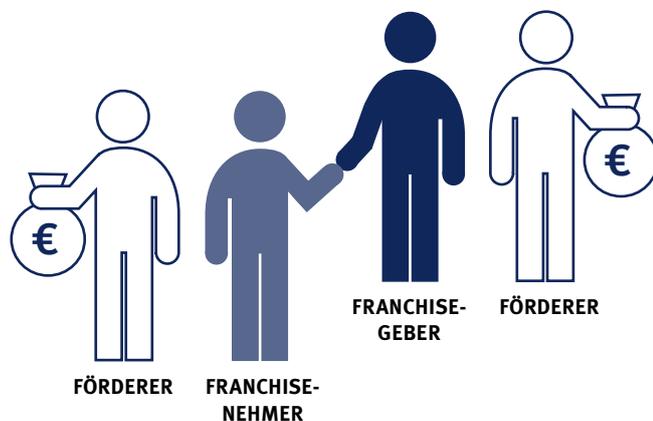
Fall 1: Kein Geldfluss zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber

In diesem Fall sind Franchisegeber und Franchisenehmer finanziell unabhängig und verfügen über eine eigenständige Finanzierung. Dabei soll nicht ausgeschlossen werden, dass der Franchisegeber dem Franchisenehmer bei der Suche nach Financiers intensiv unterstützt. Zudem könnte die Zahlung einer festen Eintrittsgebühr den vom Franchisenehmer wahrgenommenen Wert des Angebotes steigern und eine Selektion der Franchisenehmer bewirken.⁶⁹

Fallbeispiel: wellcome⁷⁰

Das Projekt wellcome unterstützt junge Mütter in ihrem Alltag, die sonst keine vergleichbare Hilfe erhalten. Obwohl die einzelnen Partnerorganisationen selbst für ihre Finanzierung verantwortlich sind, erhält die wellcome-Bundeszentrale eine kleine Eintrittsgebühr sowie laufende Gebühren vom Franchisenehmer. Allerdings decken die erhobenen Gebühren die Betriebskosten bei Weitem nicht ab. Sie dienen daher eher als vertragliche Festigung zwischen den verschiedenen Einheiten.

Trotz des ausbleibenden Zahlungsstroms zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber gilt es für Franchisenehmer, die vertraglich vereinbarten Standards des Franchisesystems einzuhalten. Andernfalls droht die Kündigung des Franchisevertrags seitens des Franchisegebers. Infolgedessen ist es dem Franchisenehmer nicht mehr erlaubt, von Skaleneffekten und der guten Reputation des Franchisesystems zu profitieren.



Fall 1

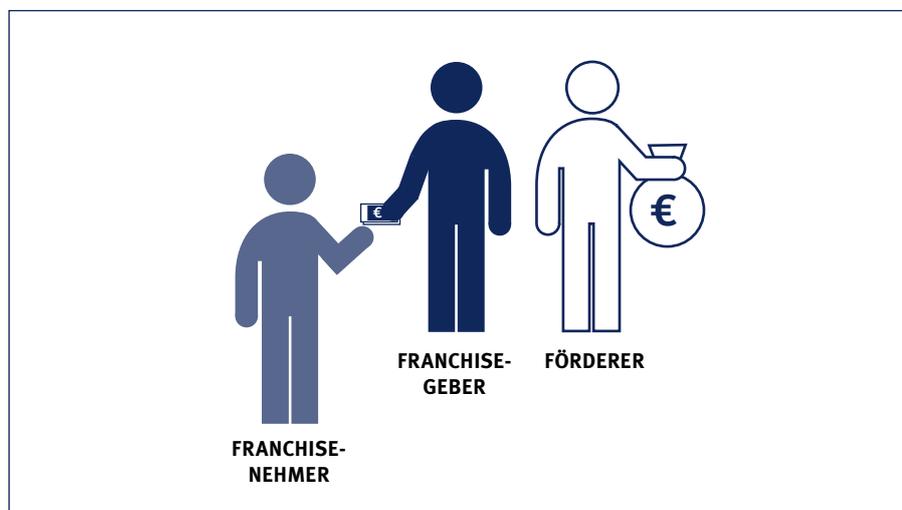
Fall 2: Franchisegeber zahlen Franchisenehmern ein Einkommen

Wenn das nötige Kapital von den Franchisenehmern nicht aufgebracht werden kann, weil etwa Bedürftige nicht in der Lage sind, die vom Franchisenehmer erbrachten Dienstleistungen zu zahlen, und keine externen Finanzierungen seitens der Franchisenehmer realisierbar sind, wären Franchisegebühren kontraproduktiv. Der folgende Ansatz könnte in diesem Fall eine effiziente Lösung bieten. Im Gegensatz zum kommerziellen Franchising könnte der Franchisegeber den Franchisenehmer in Abhängigkeit von seiner erbrachten Leistung bezahlen. Ein zuvor klar definierter Soll-Wert dient zur Messung des Franchisenehmererfolgs. In Abhängigkeit von der Zielerreichung erhält der Franchisenehmer ein Einkommen durch den Franchisegeber; der Geldfluss im Franchisesystem wird umgekehrt.⁷¹

Fallbeispiel: Time Together⁷²

Time Together ist ein Projekt der ehrenamtlichen Wohltätigkeitsorganisation TimeBank mit dem Ziel, die frühzeitige Assimilation von Flüchtlingen in Großbritannien zu erleichtern, indem ihnen Mentoren zur Seite gestellt werden. TimeBank zahlt ihren lokalen Partnerorganisationen eine Jahresgebühr. Diese beruht auf einem genau dokumentierten Gebrauch der Gebühren in Übereinstimmung mit den Time-Together-Richtlinien. Zusätzliche Prämien werden an die Franchisenehmer und die Projektkoordinatoren entrichtet, sobald bestimmte festgesetzte Projektziele erreicht werden. Die Prämien der Franchisenehmer decken in der Regel die Kosten für die Manager, die nicht in die Grundgebühr mit einbezogen sind. Der Vorteil hierbei ist die Gewährleistung hoher Qualität, ohne die Betriebsfähigkeit der lokalen Partnerorganisationen zu beeinträchtigen.

Positiv an diesem Ansatz ist, dass der Einkommensfluss, verbunden mit einer möglichen Kündigung des Franchisevertrags, einen Anreiz für den Franchisenehmer schafft, sich an das Regelwerk des Systems zu halten, und gleichzeitig dessen Effizienz steigert.⁷³



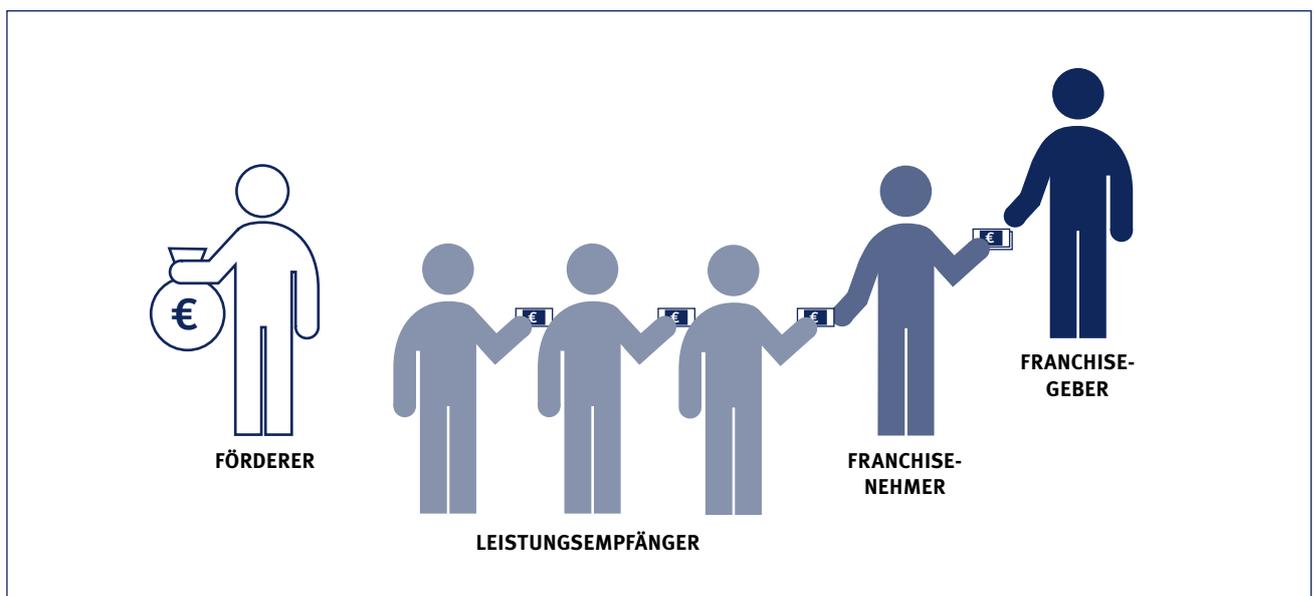
Fall 2

Fall 3: Franchisenehmer zahlen Gebühren an den Franchisegeber

In der Franchise-Literatur wird dem Aspekt der Gebührenzahlung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die große Bedeutung ist zum einen in der Sicherstellung der Finanzierung des Systems und dessen Weiterentwicklung begründet. Zum anderen wird angenommen, dass durch die Gestaltung der Gebührenordnung auf das Verhalten der Franchisenehmer Einfluss genommen werden kann. Jedoch sollte sichergestellt werden, dass Gebühren die Entfaltungsmöglichkeiten der Franchisenehmer nicht einschränken. Aus diesem Grund besteht für den Franchisegeber die große Herausforderung darin, ein Gleichgewicht zu finden, in dem durch angemessene Gebühren und ausreichenden finanziellen Freiraum die richtigen Anreize geschaffen werden.

Wenn Social-Franchisenehmer von ihren „Kunden“ ein Entgelt für ihre erbrachte Leistung erhalten, ist es durchaus vorstellbar, dass dieser ursprünglich „kommerzielle Ansatz“ an den sozialen Zusammenhang angepasst wird. Ebenso ist die Zahlung von Gebühren denkbar, wenn Franchisenehmer von Förderern finanziert werden. In der Rolle des Vermittlers könnte der Franchisegeber zugleich Kontakte zwischen potenziellen Franchisenehmern, bestehenden Franchisenehmern und Bank- und Kreditinstituten anregen und pflegen.

Dennoch entstehen bei der Übertragung des kommerziellen Modells auf den sozialen Sektor Schwierigkeiten. Selbst wenn Franchisenehmer einen kleinen Gewinn generieren, bieten umsatzbasierte Gebühren in einem sozialen Umfeld keine zielführenden Anreize. Im sozialen Sektor dominieren soziale Aspekte finanzielle Ansprüche. Deshalb muss die Grundlage für die Erhebung von Gebühren neu durchdacht werden. Dies ist eine grundlegende Frage, auf die Social-Franchise-Praktiker eine adäquate Antwort finden müssen, da die laufenden Gebühren die Entwicklung erfolgreicher Konzepte garantieren sollen.



Fall 3

g) System zur Leistungsmessung

Bedarf einer multidimensionalen Messung

Leistungsmessung ist ein wesentlicher Faktor im Social Franchising. Sie stellt zum einen sicher, dass die soziale Mission nicht aus den Augen verloren wird, und zum anderen, dass das Franchisesystem für Förderer und Gesellschaft transparenter wird. Allerdings ist es nicht einfach, die Leistung von Social-Franchisenehmern zu messen, da es kein eindeutiges Feedback seitens der Empfänger gibt, wie zum Beispiel einen Gewinn, der die Leistung einer Organisation widerspiegelt. Bei der Leistungsmessung von Social-Franchisenehmern gibt es zahlreiche Schwierigkeiten:

■ Die Komplexität einer sozialen Mission erschwert eine direkte und klare zahlenmäßige Bewertung und erfordert somit einen multidimensionalen Messungsansatz, der jeden Aspekt der Zielsetzung berücksichtigt.⁷⁴

■ Im Social Franchising spiegelt der Output nicht unbedingt die Leistung und Bemühung des Franchisenehmers wider und kann deshalb nicht als einziges Maß für die Beurteilung des Franchisenehmers gelten.⁷⁵ Selbst wenn der Franchisenehmer erhebliche Anstrengungen unternimmt und für die Erbringung von Dienstleistungen bestens ausgestattet ist, garantiert dies nicht zwingend gute Ergebnisse, da der Output auch von den Leistungsempfängern beeinflusst wird, welche möglicherweise nicht ausreichend kooperieren wollen oder können. Zum Beispiel ist ein kompetenter Arzt keine Garantie für eine erfolgreiche Behandlung, da das Ergebnis letztendlich auch vom Verhalten des Patienten abhängt, wie zum Beispiel von der regelmäßigen Einnahme der verordneten Medikamente. Um dies zu berücksichtigen, müssen bei der Leistungsmessung neben dem eigentlichen Hauptergebnis auch Vorgänge und Input mit einbezogen werden.

■ Um auf die Wünsche aller Stakeholder eingehen zu können – Förderer, Franchisegeber, Franchisenehmer und Begünstigte – müssen bei der Leistungsmessung alle vier Perspektiven berücksichtigt werden.

Angesichts der Komplexität von Social-Franchisesystemen sollten in der Leistungsmessung verschiedene Ebenen mit einbezogen werden, damit alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden:⁷⁶

■ Fachkenntnis von Franchisenehmer und Franchisegeber bei der Erbringung von Leistungen (Input).

■ Effizienz und Effektivität der Aktivitäten von Franchisegeber und Franchisenehmer (Vorgänge).⁷⁷

■ Das erzielte Ergebnis, das heißt die Auswirkungen der Aktivitäten des Franchisesystems auf die Leistungsempfänger. Welche Qualität bietet der Franchisenehmer? Arbeitet er auf den vorgegebenen sozialen Auftrag hin? Wie gut unterstützt der Franchisegeber den Franchisenehmer?

■ Je nach Relevanz von politischen Themen für das Non-Profit-Projekt – wie zum Beispiel Aspekte der Legitimation und Berechtigung der Aktivitäten – könnte die Unterstützung der Öffentlichkeit für das System eine weitere Perspektive der Leistung eines Franchisenehmers darstellen. Insofern wäre es auch eine gute Leistung des Franchisenehmers, wenn diese zu einer Verbesserung der öffentlichen Unterstützung führt und somit dazu verhilft, dass das Franchisesystem eine Stimme in der Öffentlichkeit hat und langfristig agieren kann.

Damit der Franchisenehmer seine eigenen Aktivitäten bewerten kann, ist es wichtig, dass er mittels Benchmarking seine Leistung mit der von anderen Organisationen vergleichen kann – dies sowohl innerhalb des Franchisesystems als auch unter anderen Anbietern. Dadurch können gleichzeitig angemessene Leistungsziele gesteckt und die Stärken und Schwächen der Organisation bestimmt werden. Eine komparative Beurteilung sollte allerdings nicht zum Konkurrenzkampf führen, sondern zum Lernen motivieren.

Fallbeispiel: System zur Effektivitätsmessung von Ashoka⁷⁸

Ashoka ist eine Non-Profit-Organisation, die Social Entrepreneurs sucht und fördert. Sie führt eine Effektivitätsmessung unter Verwendung von zwei Instrumenten durch. Erstens wird eine Umfrage unter den Entrepreneurs mithilfe eines Fragebogens durchgeführt, bei dem Indikatoren genutzt werden, die der Erfolgsmessung dienen. Zweitens wird die Umfrage durch Interviews ergänzt. Die Messung beinhaltet dabei:

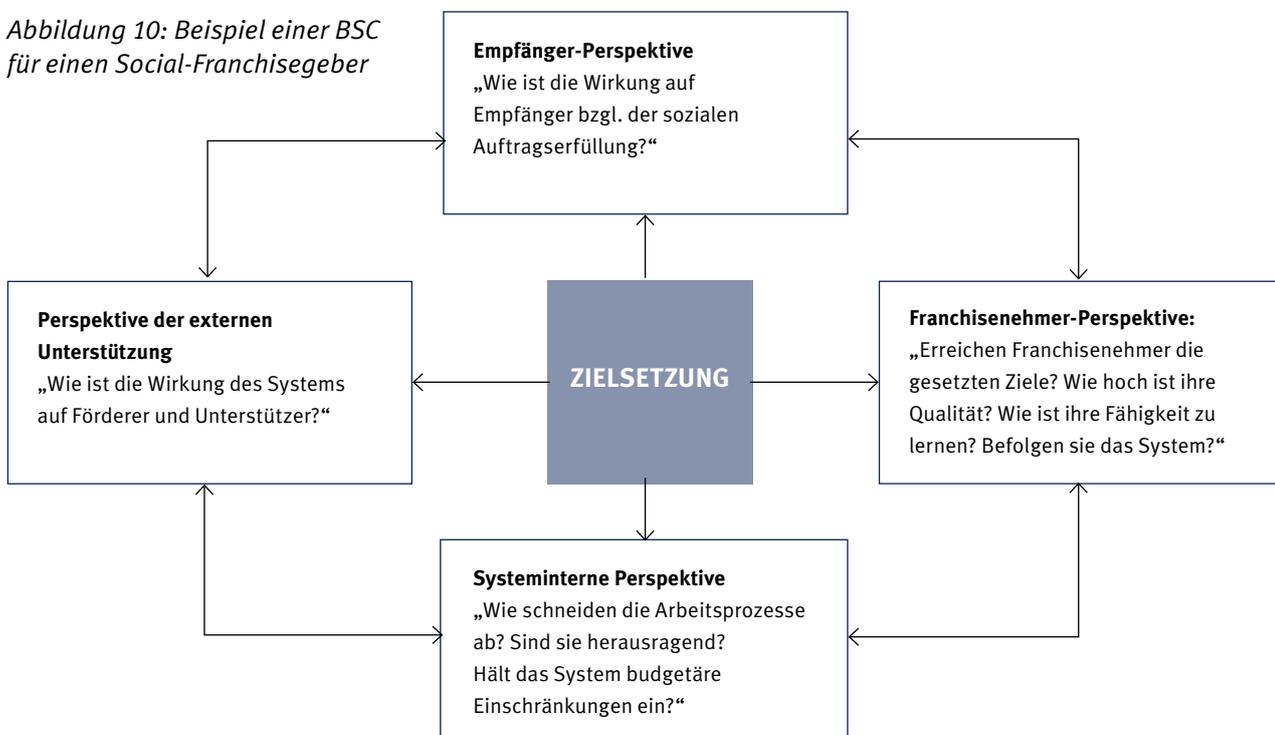
1. Eine „zahlenmäßige“ Messung des Wirkungsgrades. Allerdings ist dieser Ansatz nur beschränkt einsetzbar, denn soziale Wirkung lässt sich oftmals kaum oder sogar gar nicht quantifizieren.
2. Messung des Wirkungsgrades anhand von systematischen Veränderungen. Dadurch können zusätzlich zu quantitativen Daten auch qualitative Informationen, immaterielle und nicht quantifizierbare Leistungen berücksichtigt werden, zum Beispiel Verhaltens- oder Einstellungsveränderungen (Herz und Verstand).
3. Da Erfolge auch zeitverzögert eintreten können und nicht immer unmittelbar wahrnehmbar sind, erfolgt die Messung des Wirkungsgrades über einen langen Zeitraum.

Einsatz und Anpassung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein von Kaplan und Norton eingeführtes Konzept zur Messung der Leistung aus mehreren Perspektiven und eignet sich daher für die Leistungsmessung in Social-Franchisesystemen.⁷⁹ Sie greift auf Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber, quantitative und qualitative Daten, interne und externe Informationen und vergangenheits- und zukunftsorientierte Kennzahlen aus verschiedenen Blickwinkeln zurück. Der Ausgangspunkt der BSC ist die langfristig festgelegte Mission, welche dann in ein System von strategischen Zielen und kurzfristig messbaren Leistungskennzahlen „übersetzt“ wird. Diese sind in der Regel über eine Ursache-Wirkungskette miteinander verbunden, um die Zielorientierung zu gewährleisten.

Da letztendlich der soziale Nutzen das Ziel ist und alle Aktivitäten steuert, sollte die Empfänger-Perspektive an die Spitze der BSC eines Social-Franchisesystems gesetzt werden. Der Fokus aller Ziele, Perspektiven und Aktivitäten wird damit zugunsten der Leistungsempfänger gewählt.⁸⁰ Eine BSC kann die verschiedenen Aspekte der komplexen gemeinnützigen Zielsetzung berücksichtigen und eine Brücke zwischen einem oftmals vagen sozialen Auftrag und spezifischeren operativen Tätigkeiten schlagen. Sie zerlegt die Zielsetzung in eine Wertschöpfungskette, in der die Verbindungen zwischen den gewünschten Ergebnissen, Vorgängen, Tätigkeiten und Ressourcen definiert werden (siehe Abbildung 10).⁸¹

Abbildung 10: Beispiel einer BSC für einen Social-Franchisegeber



Wie bereits erwähnt verpflichtet sich der Social-Franchisegeber, verschiedene Aufgaben zu übernehmen.

a) Das Handbuch

Das Franchisehandbuch enthält schrittweise Anweisungen für den Aufbau und die Durchführung des Projektes und sollte jeden Franchisenehmer in die Lage versetzen, das Projekt an anderen Standorten zu replizieren – unabhängig von seinen Vorkenntnissen. Das Handbuch muss daher das vollständige Know-how des Franchisegebers enthalten und die Prozesse genau definieren, die der Franchisenehmer für die erfolgreiche Durchführung des Projektes benötigt. Weiterhin dient das Handbuch als Plattform zur Einführung von Standards und Richtlinien.

Das Handbuch kann je nach Projekt variieren, sollte jedoch folgende Aspekte beinhalten:

- **Beschreibung der Prozesse:** Dies umfasst sowohl die Erfassung der angebotenen Produkte/Dienstleistungen als auch der Arbeits- und Informationsprozesse innerhalb des Systems.
- **Unverbindliche Beratung,** wie zum Beispiel Verhaltensempfehlungen für spezifische Situationen.
- **Verbindliche Richtlinien:** Diese dienen als Ergänzung zu Franchiseverträgen und enthalten wichtige Details, die aber aufgrund ihrer komplexen Natur aus Platzgründen nicht im Vertrag stehen. Richtlinien und Standards geben Auskunft über Produkte/Dienstleistungen, Rechte und Pflichten des Franchisegebers und des Franchisenehmers, Marketing, Aus- und Weiterbildung, Controlling, Interaktion mit den Leistungsempfängern, Forschung, Mitarbeitermotivation, Systemaufbau usw.

Die Checkliste in Teil 2 dieses Manuals enthält ausführlichere Hinweise darauf, wie ein Handbuch strukturiert werden kann.

b) Lern- und Schulungsmöglichkeiten

Ein wesentlicher Vorteil des Franchisesystems liegt in der Bildung eines Netzwerkes, in dem die Franchisenehmer und der Franchisegeber Know-how und Informationen austauschen können. Jeder einzelne Franchisenehmer kann von den Erfahrungen Anderer lernen und dadurch Verbesserungen und Innovationen beschleunigen. Damit Ideen, Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden können, sollte der Franchisegeber eine Plattform für die Franchisenehmer einrichten. Die Gestaltung dieser Plattform kann unterschiedliche Formen annehmen:⁸²

- regelmäßige Versammlungen (auf regionaler oder nationaler Ebene), jährliche Konferenzen oder ähnliche Veranstaltungen zum Austausch von Informationen, für Schulungen oder zur gemeinsamen Planung zukünftiger Maßnahmen
- interne Newsletter, in denen der Franchisegeber über Marktentwicklungen, Trends oder Fallsbeispiele informiert, praktische Tipps gibt usw.
- Internet-Plattformen, die als schwarzes Brett dienen, einen Zugang zu Wissensdatenbanken ermöglichen oder Ähnliches

Schulungen spielen im Social Franchising ebenfalls eine wesentliche Rolle. Sie sollten

- den Franchisenehmern zusätzlich zu den Informationen im Handbuch detaillierte Auskünfte über das System, dessen Mission und Abläufe geben,
- Franchisenehmern ohne betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse einige Leitlinien zum Management von Organisationen bieten,
- die Qualität der Franchisenehmer sicherstellen, indem entsprechende Schulungen angeboten werden; insbesondere müssen die Franchisenehmer darüber aufgeklärt werden, was Qualität ausmacht und wie diese gewährleistet werden kann,
- die Fertigkeiten der Franchisenehmer auffrischen, besonders dann, wenn diese unter dem Durchschnitt liegen,
- Besuche vor Ort einschließen, damit Franchisenehmer auch vor Ort betreut und geschult werden können.

Die Schulung von Mitarbeitern in den Franchiseseinheiten ist ebenfalls wichtig. Die meisten von ihnen werden Ehrenamtliche sein, die eingearbeitet und mit der Funktionsweise der Franchiseseinheiten vertraut gemacht werden müssen. Dabei kann der Social-Franchisegeber den ehrenamtlichen Mitarbeitern besonders intensive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die sich die einzelnen Franchisenehmer vermutlich nicht hätten leisten können.

Möglichkeiten der Netzworkebildung, berufliche Weiterbildung und der Zugang zu aktuellen Entwicklungen können attraktive Anreize zur Mitgliedschaft in Franchisenetzen bilden und Franchisenehmer dazu motivieren, sich dem System langfristig anzuschließen. Deshalb sollten Ausbildung und Netzworkebildung auch als Instrumente zur Förderung von Loyalität und Treue gegenüber dem System eingesetzt werden.

c) Marketingstrategie/Branding

Eine starke Marke und ein gutes Image können den Aufbau von Vertrauen innerhalb des Franchisesystems sowie gegenüber den Begünstigten und weiteren Stakeholdern fördern.⁸³ Demzufolge ist Marketing auch im Non-Profit-Sektor von großer Bedeutung.

Der Franchisegeber entwickelt eine Marketingstrategie und ist für deren Koordination verantwortlich. Hierbei kann zwischen internem und externem Marketing unterschieden werden. Das interne Marketing zielt auf Franchisenehmer und Mitarbeiter ab und umfasst vor allem die Kommunikation der Vorteile eines Franchisenetzes, die Förderung der Akzeptanz der Systemrichtlinien sowie die Steigerung des Engagements der Franchisenehmer und Mitarbeiter. Der Glaube an die Arbeit und an die gemeinsamen Werte, die die Bedeutung der eigenen Arbeit betonen, stärkt die systeminternen Strukturen und sollte daher gefördert werden.

Externes Marketing bewirbt die Produkte und Dienstleistungen von Franchiseeinheiten in ihrem Umfeld. Hauptziel ist es, die Leistungen des Projektes nach außen zu kommunizieren, das Bewusstsein für und das Vertrauen in die Qualität der Leistung zu stärken sowie Treue und Loyalität seitens der Förderer und Unterstützergruppen aufzubauen. Bei Social Franchising kann Marketing auch eine aufklärende Funktion übernehmen, wenn meritorische Dienstleistungen angeboten werden. Ziel ist es dann, der Zielgruppe den Nutzen der Leistung aufzuzeigen und die Inanspruchnahme zu fördern.

Die Marketing-Ziele können wie folgt zusammengefasst werden:

- Aufbau von Vertrauen und guter Reputation
- Gewährleistung der Langlebigkeit des Franchisesystems, indem zum Beispiel Förderer zur Unterstützung gewonnen werden
- Kommunikation und Förderung des sozialen Nutzens, insbesondere durch das Erzeugen öffentlicher Akzeptanz und Unterstützung sowie Ermutigung zur Durchführung weiterer Projekte

Marketingaktivitäten sollten zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer aufgeteilt werden, da Letzterer mit dem lokalen Markt vertraut ist und der Franchisegeber nationales Marketing besser erbringen kann.

Das Erreichen der Marketingziele bedeutet in erster Linie die Entwicklung von Markenbewusstsein und -assoziation.⁸⁴ Das Markenbewusstsein wird durch den Einsatz von Marketinginstrumenten, wie beispielsweise der Werbung, gebildet. Markenassoziation erfordert die Ausgestaltung einer Markenidentität – das heißt einer Botschaft, die die Attribute und Werte des Social-Franchisesystems vermitteln sollen. Eine konkrete Markenassoziation dient der Förderung des Vertrauens und der positiveren Wahrnehmung der vermittelten Werte. Letztendlich führt es auch zu einer erhöhten Nachfrage nach den jeweiligen Produkten/Dienstleistungen, da die Begünstigten die Leistung besser einschätzen können.

Fallbeispiel: Reach⁸⁵

Die Organisation Freedom from Hunger etablierte für das Projekt Reach eine neue Marke. Das Projekt bietet lokalen Institutionen in Entwicklungsländern Ausbildung, Dienstleistungen und Produkte an, die wiederum arme Frauen und deren Familien unterstützen sollen. Im Gegensatz zum Namen „Freedom from Hunger“, den es bereits seit vielen Jahren gibt, war die Marke „Reach“ neu und erlaubte es, Verhandlungen mit lokalen Organisationen und den Stakeholdern neutraler zu gestalten. Der Vorteil einer neuen Marke liegt darin, dass Franchisenehmer keine „ausländische Übernahme“ befürchten müssen, was insbesondere in Entwicklungsländern problematisch sein kann. Reach ist eine in Indien registrierte Organisation mit lokalen Angestellten und Marktstrategien.

Handelt es sich bei dem Franchisenehmer um eine bereits bestehende lokale Organisation mit eigener Marke, dann muss der Franchisegeber das Nebeneinander mehrerer Marken koordinieren. Diesbezüglich kann das Franchisesystem eine Brand-Endorsement-Strategie verfolgen, in der die Marke des Systems als übergeordnete Marke und als Gütesiegel fungiert. Dadurch können Glaubwürdigkeit und Wert der lokalen Marke gefördert werden. Auf diese Weise kann der Markenname der lokalen Organisation erhalten bleiben, während gleichzeitig auf die Mitgliedschaft in einer großen Dachorganisation hingewiesen wird. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, den lokalen Markennamen mit dem Zusatz „by“, gefolgt von dem Markennamen des Franchisesystems, zu versehen. Dies könnte folgendermaßen aussehen:

„Markenname der lokalen Organisation“ by „Franchise Markenname“

Fallbeispiel: wellcome⁸⁶

wellcome (siehe auch oben S. 56 und unten S. 76 f.) arbeitet mit etablierten Organisationen zusammen, wie zum Beispiel mit karitativen Verbänden zur Unterstützung von Familien. Die Marke wellcome ist hierbei in die bestehenden Strukturen der Organisationen eingebunden. Die Organisationen sind dazu verpflichtet, die Marke hervorzuheben, zum Beispiel mittels einer gut sichtbaren Platzierung in Veröffentlichungen, während das eigene Logo unauffälliger platziert werden soll.

3. Nachhaltigkeit des Social-Franchisesystems

Die Implementierungsphase ist entscheidend für den Erfolg eines replizierten Projektes. Wie oben dargestellt, gibt es wichtige Maßnahmen und Fragestellungen, die insbesondere in der Anlaufphase berücksichtigt werden müssen, um Risiken zu minimieren und die Erfolgsquote zu erhöhen. Wenn der soziale Nutzen maximiert werden soll, muss das Social-Franchisesystem allerdings auch nachhaltig sein. Franchisegeber und Franchisenehmer müssen sich daher kontinuierlich mit einigen Aspekten auseinandersetzen, die nicht nur während der Umsetzungsphase, sondern auch danach von Bedeutung sind.

■ Finanzierung

Viele Non-Profit-Organisationen können sich ohne externe Mittel finanziell nicht halten. Damit das Social-Franchisesystem erfolgreich und nachhaltig bleibt, muss folglich eine langfristige Finanzierung gesichert sein. Eine Finanzierung über Spenden- und Fördermittel kann jedoch gefährdet sein, sobald weitere Organisationen mit ähnlichen Zielen in den Markt eintreten und so die Konkurrenz verstärken. Die verfügbaren Gelder müssen dann unter diesen Organisationen aufgeteilt werden, was für jede einzelne Organisation schließlich die Akquisition von finanziellen Mitteln erschwert. Eine weitere Gefahr ist, dass Förderer ihre Programme ändern und infolgedessen ihre Förderung reduzieren oder streichen.

Ohne eine finanzielle Grundlage wird die angestrebte soziale Wirkung allerdings nur schwer zu erreichen sein. Daher ist die kontinuierliche Kommunikation mit bestehenden Förderern und die Sicherstellung der finanziellen Unterstützung von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind auch – wie zuvor beschrieben – angemessene Marketingaktivitäten von fundamentaler Bedeutung. Der Social-Franchisegeber muss sich die Glaubwürdigkeit des Systems zunutze machen und Mittel von nationalen Behörden, großen Stiftungen und Unternehmen beschaffen, während die Franchisenehmer ihre lokale Einbindung dazu nutzen sollten, Mittel aus lokalen Ressourcen zu schöpfen. Um eine langfristige Förderung zu garantieren, sollte das Social-Franchisesystem sein Kontroll- und Berichtssystem zur Erhöhung der Transparenz nutzen, denn je transparenter die Arbeit des Systems ist, desto glaubwürdiger wird sie auch für die Förderer. Nicht zuletzt bevorzugen Förderer die Unterstützung von Projekten, bei denen die Verwendung der Gelder nachvollzogen werden kann.

■ *Qualitätssicherung*

Das Franchisesystem kann Vertrauen und wertvolle Unterstützung verlieren, wenn die festgelegten Ziele nicht erreicht werden können. Daher müssen Franchisegeber und Franchisenehmer einen gewissen Qualitätsgrad sicherstellen. Regelmäßige Schulungen, Standardisierung und Kontrolle durch den Franchisegeber sind von grundlegender Bedeutung.

■ *Langfristige allgemeine Akzeptanz des Social-Franchisesystems*

Non-Profit-Organisationen müssen sich einen guten Ruf aufbauen und gute Verbindungen zu wichtigen Institutionen pflegen, um langfristig die öffentliche Akzeptanz sowie die Zufriedenheit der Leistungsempfänger und (potenzieller) Förderer zu gewährleisten. Eine Organisation, deren Arbeit im Gemeinwesen nicht akzeptiert wird und die sich in der Öffentlichkeit keine glaubwürdige Präsenz erarbeitet hat, wird auf Dauer nicht bestehen. Der Franchisegeber muss daher für eine effektive Außenkommunikation sorgen, um sich öffentlichen Rückhalt für die Aktivitäten des Franchisesystems zu sichern.

■ *Regelmäßige Evaluation*

Sowohl das jeweils zu replizierende Projekt als auch das Franchisesystem insgesamt müssen von Zeit zu Zeit neu bewertet werden, da sich das Umfeld kontinuierlich verändert und so die Effektivität und Effizienz des Franchisesystems entsprechend beeinflussen kann. Beispielsweise kann die Nachfrage abnehmen, wenn das soziale Bedürfnis befriedigt oder eine betreffende Gesetzgebung verändert wurde. Daher ist es wichtig, sich die Frage zu stellen, mit welcher Anpassung auf solche Veränderungen reagiert werden kann und wie Projekte gehandhabt werden sollen, die nicht mehr zeitgemäß sind.

Es muss bedacht werden, dass die Replizierung ein fortlaufender Prozess ist. Marketing, Fundraising-Aktivitäten, Netzwerkpflege, Steigerung der Bekanntheit und die weitere Akquirierung von Franchisenehmern sind daher auch nach der Implementierungsphase wichtig. Kontinuierliche Evaluation und gegebenenfalls eine Projektadaption sollten dabei die Maximierung der sozialen Wirkung sicherstellen.



Teil 2

Checklisten

I. Der Social-Franchisevertrag

Wie in Schritt 3 im Abschnitt IV beschrieben, ist der Franchisevertrag der Grundpfeiler der Beziehung zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber. Er legt die jeweiligen Rechte und Pflichten der Franchisepartner fest. Jeder Franchisevertrag trägt die Handschrift der Organisation, die ihn aufsetzt. Zudem ist die Vertragsgestaltung von den Eigenschaften des jeweiligen Franchiseprojektes, den regionalen Besonderheiten und weiteren Gegebenheiten abhängig, so dass beim Social Franchising kein Standardvertrag existiert.

Im Folgenden werden daher die wesentlichen Bestandteile eines Social-Franchisevertrages aufgezählt. Wir schlagen vor, diese beim Verfassen Ihres Vertrages zu berücksichtigen. Darüber hinaus raten wir dazu, den Franchisevertrag einem unabhängigen Berater, etwa einem Rechtsanwalt, vorzulegen.

1 Definitionen

Alle wichtigen Begriffe sollten im Vertrag definiert werden, das heißt:

- Franchisegeber
- Franchisenehmer
- weitere entscheidende Begriffe des Projektes, welches mithilfe von Franchising übertragen werden soll.

2 Rechtliche Nutzung des Namens/des Logos

Dieser Abschnitt informiert den Franchisenehmer über das Nutzungsrecht des Namens und des Logos, deren Verwendung sowie mögliche Einschränkungen der Übertragbarkeit usw.

3 Vertragsgebiet

Nicht jeder Franchisegeber wird seinen Franchisenehmern ein exklusives Vertragsgebiet zuweisen wollen. Sofern er es doch tut, sollte der jeweilige Franchisenehmer folgende Informationen erhalten:

- die geographische Definition und Beschreibung des exklusiven Gebietes, welches dem Franchisenehmer zugewiesen wird;
- ob und zu welchem Grad das Nutzungsrecht eines Gebietes von der Erzielung bestimmter Leistungskriterien durch den Franchisenehmer abhängt;
- inwiefern der Franchisegeber den Geltungsbereich verändern kann.

4 Gebühren (falls zutreffend)

Hier sollten Angaben über die anfallenden Franchisegebühren gemacht werden. Die Gebühren können sich wie folgt zusammensetzen:

- Lizenzgebühren: das heißt regelmäßige Zahlungen des Franchisenehmers an den Franchisegeber für die dauerhafte Beteiligung am System
- Schulungsgebühren, die der Franchisegeber erheben kann
- zusätzliche Gebühren, die der Franchisenehmer für Dienstleistungen oder andere Leistungen, die er vom Franchisegeber erhält, zu zahlen hat, zum Beispiel für Fundraising-Aktivitäten oder die Durchführung wissenschaftlicher Studien

5 Pflichten des Franchisegebers

Jedes Franchisesystem stellt den Franchisenehmern verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung. Pflichten des Franchisegebers können sein:

- Bereitstellung eines Handbuchs
- Schulungsangebote (hier sollte aufgeführt werden, ob das Schulungsprogramm obligatorisch ist, ob Auffrischkurse erforderlich sind, wie lange diese dauern und welche Erfahrungen bereits mit Schulungen gemacht wurden)
- Öffentlichkeitsarbeit/Berichterstattung in den Medien
- Fundraising-Aktivitäten
- Entwicklung von Managementstrukturen
- Bereitstellung eines Systems zum Qualitätsmanagement
- Datengewinnung und -bereitstellung

6 Pflichten des Franchisenehmers

Die Pflichten des Franchisenehmers hängen von den Besonderheiten des jeweiligen Franchisesystems ab. Zu diesen Pflichten können zählen:

- Einhaltung der Prinzipien und Richtlinien des Systems
- Weitergabe von relevanten Informationen
- Teilnahme an Schulungen und Seminaren
- Gegebenenfalls Zahlung der Franchisegebühren

7 Versicherungen

Die Versicherung, die ein Franchisenehmer abschließen sollte, hängt überwiegend von der nationalen Gesetzgebung ab.

8 Beilegung von Streitigkeiten zwischen Franchisepartnern

Dieser Absatz sollte eine Klausel enthalten, die regelt, ob und wie Franchisegeber und Franchisenehmer einen Konflikt mithilfe eines Mediators lösen können oder ob andere Methoden zur Beilegung von Streitigkeiten genutzt werden sollen.

9 Vertragsbeendigung

Hier sollten die Bedingungen aufgeführt werden, unter denen der Franchisevertrag zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer beendet werden kann.

10 Beziehung der Vertragsparteien

Diese Regelung sollte beinhalten, dass Franchisegeber und Franchisenehmer

- unabhängig sind,
- nicht berechtigt sind, sich gegenseitig zu vertreten,
- nicht die Verantwortung für eine Pflichtverletzung der anderen Partei tragen.

Bei den folgenden Punkten handelt es sich um übliche Vertragsklauseln, die nicht speziell für Social-Franchiseverträge ausgelegt sind, aber dennoch enthalten sein sollten:

11 Folgen einer Vertragsbeendigung

12 Kein Rechtsverzicht

13 Kündigungsfrist

14 Übertragbarkeit auf Dritte

15 Änderungen des Vertrags/Schriftformerfordernis

16 Geltendes Recht und Gerichtsstand

17 Sprache

18 Gesamter Vertrag; bindende Wirkung

II. Das Social-Franchisehandbuch⁸⁷

Das Handbuch ist ein essentieller Bestandteil jedes Social-Franchise-systems. Es enthält eine ausführliche Beschreibung des Projektes und gibt das Know-how des Franchisegebers an den Franchisenehmer weiter. Um das Projekt korrekt umsetzen zu können, muss das Handbuch transparent und vollständig sein. Der Inhalt muss durchführbar und auf dem aktuellsten Stand sein. In der Regel sollte es Checklisten und Richtlinien enthalten, damit der Franchisenehmer das Projekt wie vorgesehen implementieren kann.

Ähnlich wie beim Social-Franchisevertrag hängt der konkrete Inhalt und der Umfang des Handbuches von dem einzelnen Projekt ab. Die folgende Checkliste verschafft einen Überblick über die möglichen Bestandteile. Obwohl das Handbuch regelmäßig aktualisiert wird, ist es ratsam, sich beim Verfassen ausreichend Zeit zu nehmen. Das Handbuch erleichtert es dem Franchisenehmer, das Projekt und seine Prozesse besser zu verstehen und entsprechend zu implementieren. Dadurch wird etwaigen Problemen, die zu einem späteren Zeitpunkt auftreten könnten, vorgebeugt. Letztlich wird sich die ins Handbuch investierte Zeit später auszahlen.

1. Einführung in das Franchisesystem

Eine Einführung sollte die Entwicklung und Geschichte der Organisation/ des Projektes beinhalten sowie den aktuellen Stand erörtern.

Sie kann unter anderem Folgendes beinhalten:

- eine Beschreibung der Organisationsidentität (Markenname usw.) und Philosophie der Organisation,
- Rechte und Pflichten von Franchisegeber und Franchisenehmer,
- Erwartungen und Ziele der Partner.

Dieser Teil kann als „Konstante“ des Handbuchs bezeichnet werden. Nichtsdestotrotz sollten diese Punkte noch einmal ausführlich im Vertrag festgehalten werden.

2. Beschreibung der Projektvorgänge

In diesem Teil sollten die Arbeitsabläufe des Projektes verständlich und ausführlich beschrieben und das gesamte Know-how weitergegeben werden.

Er sollte insbesondere folgende Aspekte enthalten:

- eine Marketingstrategie
- Richtlinien und Tipps für die Anlaufphase
- eine ausführliche Beschreibung des alltäglichen Geschäftsablaufs, wie zum Beispiel Richtlinien zum Einstellungsprozess
- Leitfäden für potenzielle Probleme und deren Bewältigung
- Vorgaben zur Finanzplanung, wie zum Beispiel Checklisten für die Durchführung der Buchhaltung
- rechtliche Fragen

3. Wichtige Informationen

An dieser Stelle sollten Informationen aufgeführt werden, die der Franchisenehmer zum Betrieb seiner Franchiseseinheit benötigt, wie zum Beispiel:

- Namen und Kontaktdaten der Ansprechpartner in der Zentrale
- wichtige Adressen, beispielsweise von weiteren Franchisenehmern
- Informationen bezüglich des Intranets, der Veranstaltungen, Schulungen und anderen Kurse usw.



Teil 3

Fallbeispiele

Die folgenden Fallbeispiele spiegeln die Spanne der Projekte wider, die sich für Social Franchising eignen. Sie unterscheiden sich nicht nur durch ihre Zielsetzung und ihren Wirkungsbereich, sondern auch durch ihre Organisationsstruktur. Das unterstreicht die Vielseitigkeit der Schritte, die zum Aufbau eines Social-Franchisesystems notwendig sind (wie in Abschnitt IV beschrieben).

Fallbeispiel 1: **wellcome**

Projektbeschreibung

- wellcome unterstützt junge Mütter, die nicht auf Hilfe durch die Familie oder durch Freunde zählen können.
- So werden die Belastungen in der familiären Übergangsphase verringert, Krisen verhindert und eine positive emotionale Bindung zum Kind gefördert.
- Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin besucht die Mutter für einige Wochen und entlastet sie im Alltag.

Organisationsstruktur

wellcome besteht aus der wellcome gGmbH und regionalen Standorten in ganz Deutschland. Dies sind lokale Organisationen, wie zum Beispiel karitative Einrichtungen, die sich der Unterstützung von Familien widmen.

Ein Handbuch beschreibt alle relevanten Verfahren und beinhaltet Richtlinien zu Themen wie Bewerbungsgespräche mit Ehrenamtlichen oder Buchführung.

Vorteile des Social Franchising

- Es verlagert das finanzielle Risiko von der Zentrale auf die regionalen Standorte.
- Es bietet eine schlanke und kostengünstige Nutzung verfügbarer Ressourcen.
- Es ermöglicht eine schnellere Expansion und effektive Verwendung lokalen Wissens durch bestehende Organisationen.

Finanzierung

Die verschiedenen regionalen Standorte sind finanziell unabhängig:

- Die Zentrale finanziert sich hauptsächlich durch überregionales Fundraising und erhält eine geringe Gründungspauschale und regelmäßige Lizenzzahlungen von den Franchisenehmern. Dies dient jedoch eher der Vertragsbindung, als dass es eine zusätzliche Einkommensquelle darstellen würde.
- Die regionalen Teams werden durch öffentliche Mittel, Spenden und in geringem Umfang auch durch die Familien finanziert.

Rolle des Franchisegebers

Die wellcome-Bundeszentrale

- unterstützt die regionalen Standorte während der Anlaufphase,
- stellt Informationsmaterial zur Verfügung,
- bietet zweimal jährlich Schulungen und Seminare in den jeweiligen Regionen an und liefert Schulungsmaterial,
- leistet dauerhafte Unterstützung, zum Beispiel bei Fundraising-Aktivitäten,
- entwickelt das Projekt, indem sie den Markt beobachtet, an Seminaren, Symposien usw. teilnimmt und die Vorschläge und Empfehlungen der Franchisenehmer aufnimmt.

Rolle der Franchisenehmer

Die regionalen wellcome-Teams müssen

- Nachhaltigkeit aus eigener Kraft aufbringen und ausreichend finanzielle Mittel sicherstellen,
- gemäß den Zielen von wellcome handeln,
- das wellcome-Logo als Hauptmarke präsentieren.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

Zu den wenigen Standards gehört insbesondere, dass alle Aktivitäten den Familien zugutekommen müssen. Es gibt daher auch nur wenige Kontrollmechanismen. Qualitätssicherung erfolgt durch halbjährlich ausgegebene Fragebögen, die dabei helfen sollen, eventuelle Probleme zu lokalisieren. Der Franchisegeber kann daraufhin entsprechende Schulungen anbieten.

<http://www.wellcome-online.de>

Fallbeispiel 2: Reach

Projektbeschreibung

■ Reach ist eine Initiative der internationalen Non-Profit-Organisation Freedom from Hunger. Ihr Ziel ist die Verbesserung der finanziellen und gesundheitlichen Situation sowie die Sicherung der Lebensmittelversorgung von Millionen von armen Frauen und ihren Familien in ländlichen Regionen.

■ Sie beliefert zahlreiche lokale Organisationen mit Bildungsmaterial und medizinischen Produkten. Diese bilden Frauengruppen, unterstützen diese beim Sparen oder der Kreditaufnahme und ermöglichen den Zugang zu Bildung und Gesundheitsvorsorge.

Organisationsstruktur

Reach basiert auf einem dezentralisierten Netzwerk unabhängiger Ausbilder. Als funktionelle Einheit innerhalb von Freedom from Hunger agiert Reach Global als Franchisegeber. Die Capacity Centres – die Landesbüros – agieren im jeweiligen Land als Franchisegeber und unterzeichnen Abkommen mit den Ausbildern der Servicezentren. Diese nutzen den Markennamen „Reach“, sind aber unabhängige „soziale Unternehmen“. Sie verkaufen die Produkte und Dienstleistungen, die von Freedom from Hunger oder anderen Organisationen entwickelt werden, an lokale Organisationen, wie zum Beispiel Mikrofinanzinstitutionen, Banken in ländlichen Gegenden, Kommunalverwaltungen, NGOs usw., die direkt mit den armen Frauen zusammenarbeiten. Die verschiedenen Einheiten sind unter dem Markennamen „Reach“ aktiv.

Vorteile des Social Franchising

■ Es ermöglicht Freedom from Hunger eine Kostensenkung und entlastet das Management, da Personal nicht an Zweigstellen abgetreten werden muss. Gleichzeitig erhalten fähige Menschen die Möglichkeit, eine Existenz zu gründen und so mehr zu erreichen, als es Freedom from Hunger mit seinem eigenen Personal könnte.

■ Es ist ein kostengünstiger Weg, um ein Scaling-up eines sozialen Unternehmens zu erreichen, indem das Potenzial vieler verschiedener Menschen freigesetzt wird.

Finanzierung

■ Reach Global wird hauptsächlich durch Gelder internationaler Organisationen gefördert.

■ Die Capacity Centres finanzieren sich durch Förderer auf nationaler Ebene sowie Franchisegebühren der Service Centres.

■ Gebühren für Schulungen und andere Dienstleistungen von lokalen Organisationen machen den Hauptverdienst der Service Centres aus.

Rolle des Franchisegebers

Die Rolle von Reach Global besteht hauptsächlich aus:

- der Entwicklung und Weitergabe von Produkten/Dienstleistungen,
- dem Aufbau internationaler Partnerschaften mit Produktherstellern,
- dem Fundraising auf internationaler Ebene,
- der Leitung und Unterstützung der Capacity Centres in den jeweiligen Ländern.

Reach Global ist zudem für die gesamte Projektentwicklung, für die Erfolgsbewertung und die Qualitätssicherung zuständig.

Die Capacity Centres sind für das regionale Management zuständig. Dies umfasst:

- die Anpassung der Produkte/Dienstleistungen an den lokalen Kontext (Illustrationen, Sprache usw.),
- die Entwicklung nationaler oder regionaler Partnerschaften,
- Fundraising auf nationaler und regionaler Ebene,
- den Aufbau und die Unterstützung des Service-Centre-Netzwerkes.

Rolle der Franchisenehmer

Die Service Centres bieten die Dienstleistungen an und stellen sie den lokalen Organisationen zur Verfügung. Da sie finanziell unabhängig sind, müssen sie ausreichend Einkommen durch Gebühren aus Schulungen und anderen Dienstleistungen sicherstellen – entweder direkt von den lokalen Organisationen oder von Dritten, die deren Zugang zu Reach-Dienstleistungen finanziell fördern. Die Service Centres sind gewinnorientierte Organisationen. Sie unterliegen Standards zur Durchführung von Schulungen und zum Markenmanagement, welche in einem „Service Centre Handbuch“ aufgeführt sind.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

Um eine qualitativ hochwertige Dienstleistung für weit reichenden Erfolg zu gewährleisten, hat Reach formale Ausbildungsstandards, klar dokumentierte Grundsätze, Verfahren und Produktspezifikationen entwickelt, an die sich die Service Centres halten müssen. Eine Internetseite, Intranet, ein System für das Kundenbeziehungsmanagement und verschiedene andere Systeme ermöglichen die Verbreitung dieser Grundsätze und Verfahren. Darüber hinaus bewertet Reach Global den Erfolg durch Studien von Stichproben und verwendet dabei randomisierte kontrollierte Studien sowie kostengünstige Managementinstrumente wie „Lot Quality Assurance Sampling“ (Methode der verarbeitenden Industrie zur Qualitätssicherung durch Stichproben).

<http://reach-global.net>

Fallbeispiel 3: Annapurna Conservation Area Project (ACAP)

Projektbeschreibung

- ACAP hat das Ziel, die Umwelt- und Lebensbedingungen in einer der kulturell und ökologisch vielfältigsten Gegenden in Nepal zu verbessern.
- Es verwendet einen ganzheitlichen Ansatz für den Naturschutz und die Entwicklung, der vom Schutz des Schneeleoparden über Wiederaufforstung, Abwässersysteme und sauberes Trinkwasser bis hin zu Bildung und Aufklärungsarbeit reicht. Die spezifischen Maßnahmen an den jeweiligen Standorten variieren je nach Bedarf.

Organisationsstruktur

ACAP wurde vom National Trust for Nature Conservation (NTNC) initiiert. Angesichts der großen geographischen und kulturellen Ausdehnung des Annapurna-Gebietes wird viel Wert auf die Einbeziehung der Gemeinden gelegt. Daher gibt es mehrere Ebenen, die die effektive Umsetzung an den jeweiligen Standorten sicherstellen sollen. Neben dem NTNC überwachen die ACAP-Zentralen, bestehend aus den ACAP Management-Teams, das Projekt. Die Unit Conservation Offices agieren als Außenstellen. Die Conservation Area Management Committees (CAMC) stellen die Hauptverbindung zwischen ACAP und den Gemeinden dar. Je nach spezifischem Bedarf bilden sie Unterkomitees wie Frauengruppen oder Forest Management Committees, die sich für den Waldschutz einsetzen. Dies sind in der Regel bestehende lokale Institutionen.

Vorteile des Social Franchising

- Da die Maßnahmen bereits angewandt und erprobt wurden, können sie – mit entsprechenden Veränderungen – in anderen Gebieten effektiv umgesetzt werden. Risiken und Kosten werden dabei gesenkt.
- Außerdem erhöht die Beteiligung der Gemeinden deren Vertrauen in die Wirksamkeit von Aktionen zum Naturschutz und zur Verbesserung der Existenzgrundlage.

Finanzierung

- Die Finanzierung zu Beginn wird durch Spenden von internationalen Institutionen ermöglicht.
- Ziel ist die finanzielle Unabhängigkeit von Förderern. Das Eigenkapital hat im Laufe der Jahre zugenommen und macht mittlerweile mehr als 70 Prozent des Jahresbudgets aus.
- Eigenkapital kann beispielsweise durch Eintrittsgebühren von Trekking-Touristen bezogen werden.
- Die Kosten der Maßnahmen im Rahmen der jeweiligen Projekte sollten zur Hälfte von ACAP und zur Hälfte von den Gemeinden getragen werden. Der Beitrag kann entweder finanzieller Art sein oder durch ehrenamtliche Arbeit geleistet werden.

Rolle des Franchisegebers

Das ACAP Management-Team ist zuständig für

- das Projektmanagement und die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen,
- für die Koordination der CAMC und deren Unterstützung.

Rolle der Franchisenehmer

Die CAMC

- stellen die Verbindung zwischen den Gemeinden und dem ACAP her (vergleichbar mit einem Master-Franchisenehmer) und
- dienen als Überwachungsagenturen für lokale Naturschutzfragen, identifizieren potenzielle Maßnahmen und melden diese den Unit Conservation Offices.

Die Unit Conservation Offices

- setzen die Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den lokalen Unterkomitees vor Ort um. Sobald diese in Gang gebracht wurden, übernehmen Unit Conservation Offices einen Großteil der Entscheidungsfindung.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

- Um die effektive Umsetzung von Naturschutz- und Entwicklungsprojekten zu sichern, werden den lokalen Unterkomitees Schulungen, Workshops und fachspezifische Unterstützung zur Verfügung gestellt. Es gibt außerdem einige Standards, die aber nicht immer dokumentiert sind.

- Um den Erfolg der Maßnahmen zu messen, werden wissenschaftliche Richtlinien verwendet, so zum Beispiel bei den Veränderungen der Waldfläche, dem Zugang zu Trinkwasser, bei Familienberatungen usw.

Fallbeispiel 4: Youth-to-Youth (Y2Y)

Projektbeschreibung

- Y2Y verbessert die Sexualaufklärung und die Gesundheit von Jugendlichen in Entwicklungsländern.
- Durch die Einrichtung von Jugendzentren wird Jugendlichen die Möglichkeit gegeben, Gleichaltrige über Sexualität, Verhütung und sexuell übertragbare Krankheiten aufzuklären.
- Das Programm wurde bereits von zahlreichen Jugendgruppen in Äthiopien, Kenia, Tansania und Uganda umgesetzt.

Organisationsstruktur

Das Programm wurde von der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung (DSW) entwickelt, die als Franchisegeber des Programms agiert. Das Programm wird auf kommunaler Ebene von Jugendgruppen in Form von Zentren, Jugendverbänden usw. umgesetzt und unter dem Markennamen „Youth-to-Youth“ betrieben. Diese Gruppen werden von intermediären Franchisegebern koordiniert, die auch für die Schulungen verantwortlich sind. Diese intermediären Franchisegeber sind Partner-NGOs der DSW in den verschiedenen Ländern.

Vorteile des Social Franchising

- Es bietet die Möglichkeit, innerhalb kürzestmöglicher Zeit eine hohe Anzahl von Jugendlichen zu erreichen.
- Durch die Umsetzung des Programms durch unabhängige Jugendgruppen wird die Peer-Group-Dynamik (peer dynamics) genutzt.

Finanzierung

- Das Programm wird von der DSW finanziert, die finanzielle Mittel von Privatpersonen, Organisationen und Stiftungen erhält.
- Bestandteil des Programms ist es, den Zugang zu Verhütungsmitteln zu erleichtern. Die Jugendzentren erhalten Kondome und Anti-Baby-Pillen, die sie dann mit Social-Marketing-Methoden anbieten können. Die Einnahmen aus den Verkäufen sollen sie schrittweise in die Anschaffung ihrer eigenen Vorräte an Kontrazeptiva investieren.

Rolle des Franchisegebers

Entwickelt und umgesetzt wurde das Pilotprojekt von der DSW, die auch die Expansion weiterer Jugendklubs unterstützt. Die DSW übernimmt insbesondere Folgendes:

- Leistung finanzieller Unterstützung sowie Bereitstellung standardisierter Informations-, Aufklärungs- und Kommunikationsmaterialien
- Stärkung der Jugendzentren durch entsprechende Schulungen, die im Einklang mit den Managementrichtlinien stehen

Die intermediären Franchisegeber

- unterstützen und koordinieren die Jugendorganisationen in ihrem jeweiligen Gebiet und
- überprüfen und sichern die Qualität der Dienstleistung.

Rolle der Franchisenehmer

Die Jugendgruppen

- setzen das Programm auf lokaler Ebene um,
- unternehmen Aktivitäten zur Sensibilisierung bestimmter Themen,
- koordinieren den Erfahrungsaustausch, damit die Gruppen voneinander lernen können,
- organisieren Aktionen zur Erwirtschaftung eigener Einnahmen (zuvor ist eine Schulung zur Marktbewertung und zum Management von Kleinunternehmen vorgesehen) und
- replizieren weitere Jugendklubs.

Sie werden von Ausbildungszentren in Uganda und Äthiopien unterstützt, die für die „Ausbildung von Ausbildern“ zuständig sind. Außerdem leisten sie einen Beitrag zur Einführung, Intensivierung und Straffung der Qualitätskontrolle des Programms.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

- Das „Peer education and management manual“ (Handbuch zur Ausbildung und Leitung von Peers), das auf allen Ebenen entwickelt und umgesetzt wird, sichert einen bestimmten Qualitätsstandard.
- Erfolge werden anhand von Berichten, Kontrollen und Effektstudien gemessen, die regelmäßig durchgeführt werden.

<http://www.youth-to-youth.org>

Fallbeispiel 5: Time Together

Projektbeschreibung

- Time Together erleichtert die Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft in Großbritannien, indem ihnen lokale Mentoren zur Seite gestellt werden.
- Ehrenamtliche verbringen etwa fünf Stunden pro Monat und insgesamt bis zu einem Jahr mit ihren Schützlingen. Sie unterstützen und begleiten sie bei den Herausforderungen des täglichen Lebens wie zum Beispiel bei der Suche nach Bildungs-/Ausbildungsmöglichkeiten oder einem Arbeitsplatz.
- Das Projekt erhöht die Aussichten der Flüchtlinge auf Beschäftigung und Integration, indem sie später selbst ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen.

Organisationsstruktur

Time Together wurde von der Wohltätigkeitsorganisation TimeBank initiiert, die derzeit mit lokalen Organisationen an 24 Standorten in ganz Großbritannien zusammenarbeitet. Diese erhalten Lizenzen zur Umsetzung des Projektes auf lokaler Ebene. Ein Partner-Handbuch und Lizenzvereinbarungen beschreiben die Pflichten und Standards.

Vorteile des Social Franchising

- Es ermöglicht die landesweite Durchführung des Projektes ohne den weitaus komplexeren Einsatz und die Leitung durch das Zentralbüro.
- Es besteht keine Notwendigkeit, neue Zweigstellen zu eröffnen. Zusätzlich wird ein Mehrwert durch das lokale Fachwissen der Partnerorganisationen geschaffen.

Finanzierung

- Das Projekt wird bis September 2008 durch die britische Behörde zur Regelung von Grenz- und Einwanderungsangelegenheiten des Innenministeriums und das Finanzministerium gefördert.
- Momentan unterstützt TimeBank die Franchisenehmer finanziell.
- Ab September 2008 bietet TimeBank ein Maßnahmenpaket gegen eine Gebühr an. Somit wird gewährleistet, dass das Mentorenprogramm gemäß den Leistungsstandards des Innenministeriums, welche auf dem Time-Together-System basieren, durchgeführt werden.

Rolle des Franchisegebers

TimeBank ist für die Entwicklung des Projektes und seine Leitung auf nationaler Ebene, einschließlich des Marketing zuständig.

Dies umfasst im Besonderen:

- Unterstützung der lokalen Time-Together-Büros während der Startphase durch ein Startpaket und Hilfe bei der Gewinnung von passenden Projektkoordinatoren sowie sorgfältiger Einarbeitung in das Projektverfahren
- Bereitstellung eines Praxishandbuches und weiterer Ausbildungsmaterialien

- Markteinführung und die Betreuung weiterer Aktionen, um das Projekt bekannt zu machen
- Unterstützung im EDV-Bereich, zum Beispiel die Bereitstellung einer Internetseite, eine Online-Datenbank, Zugang zu Online E-Mentoring-Diensten (ermöglicht den Mentoren den Austausch von Ideen und bietet Unterstützung und Beratung)
- Beobachtung und Bewertung des Projektfortschrittes

Rolle der Franchisenehmer

Die lokalen Time-Together-Büros müssen,

- um eine Lizenz zu erhalten, über die nötige Ausstattung verfügen (Telefon, Drucker usw.), geeignete Projektkoordinatoren gewinnen (in Absprache mit TimeBank) und das Programm bereits eingeleitet haben,
- um finanzielle Mittel von TimeBank zu erhalten, zeigen, dass sie die Gelder angemessen verwenden,
- das Programm strikt nach den Vorgaben des Handbuches betreiben; jegliche Veränderung muss TimeBank im Voraus mitgeteilt werden,
- regelmäßige Schulungen und Unterstützung für Mentoren und deren Schützlinge anbieten,
- Marketing auf regionaler Ebene betreiben.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

- Ein zielbezogenes Prämiensystem gewährleistet ein bestimmtes Qualitätslevel. Anhand von fünf Zielen (darunter die Anzahl von Mentor-/Flüchtlings-Paaren und die Zeit, die diese miteinander verbringen, Anzahl der Flüchtlinge, die später ehrenamtliche Tätigkeiten vollbringen usw.) wird den Franchisenehmern eine finanzielle Prämie zugeteilt (wenn das Ziel erreicht wurde, erhält die Organisation sowie der Projektkoordinator jeweils 100 % einer Prämie; wenn ein minimales Niveau erreicht ist, erhält die Organisation 100 % und der Projektkoordinator 80 % seiner Prämie). Abhängig von der regionalen Anzahl der Flüchtlinge ist das System in zwei Gruppen unterteilt.
- Regelmäßige regionale und nationale Treffen, bei denen die Projektkoordinatoren ihre Erfahrungen austauschen können, tragen ebenfalls zur Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards bei.
- Die Leistung wird durch die Online-Datenbank von Time Together (Mean Machine), Berichte der Partnerorganisationen und externe Evaluationen überwacht.
- Die Partnerorganisationen beobachten die Entwicklung der Flüchtlinge mithilfe von vierteljährlichen Fragebögen und einer Evaluation am Ende des Mentorenprogramms.

Fallbeispiel 6: Aflatoun⁸⁸

Projektbeschreibung

- Auf globaler Ebene inspiriert Aflatoun Kinder im Alter von 6 bis 14 Jahren dazu, sozial und wirtschaftlich unabhängig zu werden, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und eine gerechtere Welt zu schaffen.
- Durch das Child-Social-and-Financial-Education-(CSFE) Programm werden den Kindern das erforderliche Wissen und Selbstvertrauen sowie die notwendigen Fähigkeiten vermittelt, um ihnen bessere Chancen für ihr Leben zu geben.

Organisationsstruktur

Das Aflatoun-Konzept wird von einem weltweiten Netzwerk getragen, das derzeit aus lokalen Partnern in 13 Ländern (darunter zum Beispiel Indien, Serbien und Uganda) sowie dem Sekretariat mit Sitz in den Niederlanden besteht. Nach der Pilotphase erfolgt ein Scaling-up der jeweiligen Länderprogramme unter Mitwirkung nationaler und internationaler Stakeholder. Die Partnerorganisationen sollen zu Ressourcenzentren werden, die andere Organisationen mit Schulungen und Fachwissen ausstatten.

Aflatoun wird durch eine gemeinsame Marke vertreten sowie durch einen gemeinsamen Ausbildungsplan, der aus fünf Hauptelementen besteht (zum Beispiel Sparen & Ausgaben, Rechte & Pflichten) und sich weiter aus acht aufeinander folgenden Lehrstufen und entsprechenden Arbeitsbüchern zusammensetzt.

Vorteile des Social Franchising

- Das Ziel von Aflatoun ist es, bis 2010 1 Million Kinder in 75 Ländern zu erreichen. Durch Social Franchise kann „Aflatoun“ dieses Ziel wesentlich schneller erreichen, ohne dabei zu einer großen, schwerfälligen Organisation mit langsamen und hinderlichen Verfahren zu werden.
- Es gewährt den Partnerorganisationen ein maximales Eigentumsrecht, was zu besserer Qualität, mehr Nachhaltigkeit und größerem Erfolg führt.
- Ein breites Netzwerk ermöglicht es, den größtmöglichen Nutzen aus gegenseitigem Lernen und aus dem Informations- und Erfahrungsaustausch zu schöpfen.

Finanzierung

Die lokalen Partner sind finanziell unabhängig und müssen eigene Mittel beschaffen. Sie werden dabei vom Sekretariat durch Netzwerk- und Regionalversammlungen, durch Schulung und einen digitalen Mitgliederbereich unterstützt.

Rolle des Franchisegebers

Das Sekretariat unterzeichnet mit den Partnerschaftsorganisationen Partnerschaftsabkommen und

- stellt fachspezifische Unterstützung zur Verfügung,
- ermöglicht den Austausch von Best Practice sowie Weiterbildungen durch regionale Versammlungen,
- bewertet den Erfolg, führt Qualitätssicherung durch und verbessert Materialien des Programms und
- leistet Unterstützung für die Scaling-up-Prozesse.

Darüber hinaus tritt das Sekretariat für eine weltweite Sensibilisierung der sozialen und wirtschaftlichen Rechte von Kindern ein.

Rolle der Franchisenehmer

Die Franchisenehmer (Partnerorganisationen) werden nach ihren Erfolgen und Erfahrungen bei der Arbeit mit Kindern sowie nach ihren Netzwerkzugehörigkeiten ausgewählt. Sie

- übernehmen das Aflatoun-Programm, das aus der Identität (Marke, Image), dem Konzept (Arbeitsbücher) und einem stufenförmigen Ausbildungssystem besteht,
- sichern die Verbreitung in ihrem jeweiligen Land durch die Kooperation mit anderen Organisationen,
- nehmen an einer Selbstevaluierung ihrer Qualität und an der Erfolgsbewertung teil,
- passen Arbeitsbücher in Zusammenarbeit mit dem Sekretariat an den lokalen Kontext an.

Mechanismen zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle

■ Neben Schulungen und Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches hat Aflatoun ein webbasiertes Qualitätssicherungssystem erstellt, welches die Befragung der Partnerorganisationen zu Arbeitsweisen und Best Practices ermöglicht.

■ Stichprobenartige Kontrollmethoden (Erforschung des Programmerfolges an stichprobenartig ausgewählten Personengruppen, die an dem Programm teilnehmen, und an solchen, die es nicht tun) sowie der Ansatz des Social Return on Investment (mit einem Schwerpunkt auf quantifizierbaren Indikatoren) sind die zentralen Bestandteile der Erfolgsmessung.

Teil 4

Fazit

Im diesem Manual haben wir Social Franchising als eine hilfreiche Methode des Scaling-up erfolgreicher Projekte vorgestellt. Angesichts der wachsenden soziopolitischen Herausforderungen und der ansteigenden Zahl der Organisationen, die versuchen, die heutigen Probleme zu bewältigen, müssen die ohnehin knappen Gelder immer mehr aufgeteilt werden – der Konkurrenzdruck steigt. Da es bereits eine Anzahl von ausgezeichneten Ansätzen auf regionaler und lokaler Ebene gibt, ist es notwendig, Wege zu finden, diese bereits erfolgreich erprobten Projekte zu verbreiten, um somit die Zahl derjenigen zu erhöhen, die von ihnen profitieren.

Da Franchising mittlerweile die erfolgreichste Methode zur systematischen Replizierung im kommerziellen Sektor ist, haben wir in diesem Manual untersucht, welches Potenzial die Übertragung von Franchising auf den gemeinnützigen Sektor in sich birgt.

Zusammenfassend lassen sich folgende Hauptkenntnisse nennen:

- Durch Social Franchising lassen sich knappe Ressourcen effektiver einsetzen. Indem erprobte Modelle an anderen Orten unter Anpassung an die lokalen Gegebenheiten systematisch repliziert werden, kann die Anzahl der Begünstigten und damit die soziale Wirkung beträchtlich erhöht werden.
- Es ermöglicht zudem, knappe Ressourcen effizienter einzusetzen. Da das Konzept und die organisatorischen Verfahren bereits vorhanden sind, können die in die Entwicklung von neuen Ansätzen investierte Zeit und finanziellen Mittel reduziert werden. Know-how und Erfahrungen der Franchisegeber werden durch Schulungen und weitere Unterstützungsmaßnahmen weitergegeben. Dadurch verringert sich das Risiko des Scheiterns eines Projektes erheblich.
- Durch Social Franchising können Projekte an lokale Besonderheiten angepasst und kann Organisationen vor Ort ein großes Maß an Autonomie übertragen werden.
- Es ist ein intelligentes, selbstlernendes System, welches von den Vorteilen der Nutzung lokaler Ressourcen, Netzwerksynergien und unternehmerischer Energien der verschiedenen Einheiten profitiert. Die Zentrale, welche die Koordination und die Standardisierung der Arbeitsabläufe übernimmt, gewährleistet, dass die Charakteristika des Projektes bewahrt werden.
- Social Franchising kann helfen, finanzielle Mittel zu akquirieren, denn es schafft Vertrauen auf Seiten der Förderer und Partner. Da die Methode für einen effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen steht, haben die Förderer das Gefühl, ihr Geld „gut investiert“ zu haben.
- Ein Social-Franchisesystem aufzubauen, erfordert Zeit und eine sorgfältige Vorbereitung. Der Franchisegeber muss sicherstellen, dass er über die finanziellen und organisatorischen Kapazitäten verfügt, um ein solches Netzwerk aufbauen und aufrechterhalten zu können.

Die Popularisierung von Social Franchising kann zusammenfassend zu einem effizienteren Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen im Non-Profit-Sektor sowie zu verbesserter Qualität und größeren Erfolgsraten von Non-Profit-Projekten führen.

Beim Aufbau eines Social-Franchisesystems kann das kommerzielle Franchising als Richtschnur dienen. Jedoch können sich die Arbeitsabläufe beim Social Franchising verändern, da sich der gewinnorientierte und der gemeinnützige Sektor wesentlich voneinander unterscheiden – besonders was die Zielsetzung und Zielgruppe angeht. Hervorzuheben ist vor allem der Unterschied, dass Social-Franchisenehmer mit ihrer Dienstleistung nicht immer Einnahmen erzielen können. Dies bedeutet, dass sie, erstens, zu einem großen Teil von der finanziellen Unterstützung durch externe Partner abhängig sind. Das gilt sowohl für die Startphase als auch für die langfristige Sicherung des Projektes. Zweitens können Franchisenehmer dem Franchisegeber, im Gegensatz zum kommerziellen Franchising, meist keine oder nur ermäßigte Franchisegebühren zahlen. Es müssen also Alternativen zu Franchisegebühren gefunden werden. Da die finanzielle Abhängigkeit der verschiedenen Organisationen sinkt, steigt das Risiko, dass Franchisenehmer entgegen den Richtlinien des Systems handeln. Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass Franchisenehmer größtenteils altruistisch handeln, kann es dennoch vorkommen, dass sie sich auf eine Art und Weise verhalten oder darstellen, die mit der ursprünglichen Zielsetzung unvereinbar ist. Da dies den Ruf des gesamten Social-Franchisesystems negativ beeinflussen kann, ist es wichtig, ausreichend Kontrollmechanismen einzurichten. Dies kann mitunter ein Balanceakt sein, da die Unabhängigkeit der Franchisenehmer ein wichtiges Kriterium des Social Franchising darstellt.

Wir haben in diesem Manual praktische Leitlinien zu den oben genannten sowie zu weiteren Fragen, die mit dem Aufbau eines Social-Franchisesystems verbunden sind, aufgezeigt. Dadurch soll die Methode populärer werden und Akteure zur Nutzung ermutigt werden. Während der Erstellung des Manuals ist uns eine Tendenz hin zu einer wirtschaftlich effizienteren Gestaltung des Non-Profit-Sektors aufgefallen. Dennoch kann und muss noch viel mehr unternommen werden.

Zunächst wäre es hilfreich, mehr Studien zu bereits bestehenden Social-Franchiseprojekten durchzuführen. Um zu verstehen, wie man durch Franchising ein Projekt sowohl effizient als auch nachhaltig verbreiten kann, ist es ausschlaggebend, von den Best-Practice-Beispielen zu lernen. Daher sollten formelle und informelle Plattformen geschaffen werden, durch die Praktiker, Experten und solche, die am Thema interessiert sind, Ideen und Ratschläge austauschen und voneinander lernen können. Organisationen wie Ashoka und die Schwab Stiftung bieten bereits Rahmen für Social Entrepreneurs, um ihre Best-Practice-Beispiele auszutauschen. Veranstaltungen wie der International Social Franchise Summit könnten ebenfalls als Diskussionsforen dienen. Weiterhin ist es denkbar, durch regelmäßige Treffen und Konferenzen auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene Social Franchise und seine Praktiken bekannter zu machen. Eine weitere Plattform, die den Ideen- und Erfahrungsaustausch über Grenzen hinweg fördern würde, kann die Entwicklung eines Internetforums sein.

Um den maximalen Nutzen aus solchen Plattformen zu ziehen, muss der Dritte Sektor jedoch noch offener und transparenter werden. Es bedarf eines Paradigmenwechsels weg von den noch immer vorherrschenden Besitzansprüchen.

Zusätzlich werden auch höhere finanzielle Mittel benötigt. Denn selbst wenn eine Organisation ihre Projekte durch Franchising verbreiten möchte, scheitert sie oft an unzureichender Finanzierung. In diesem Zusammenhang ist die Rolle von Förderern und insbesondere von Stiftungen entscheidend. Zwar sind Fördermittel für die Implementierung eines Projektes wichtig, aber Gelder für dessen Expansion werden ebenso benötigt. Förderer sollten in Zukunft eine größere Rolle dabei spielen, Organisationen zur Replizierung erfolgreicher Projekte anzuhelfen. Bevor Mittel vergeben werden, sollte ausdrücklich über ein Scaling-up des Projektes diskutiert werden, um dessen Nachhaltigkeit zu sichern. Eine größere Rolle sollte auch die Finanzierung weiterer Studien zum Thema Social Franchising spielen.

Allgemein sollte Organisationen, die ihr Projekt durch Franchising replizieren möchten, stärkere Unterstützung angeboten werden, denn die Methode kostet Zeit und Ressourcen. Der Aufbau und die Koordination eines Social-Franchisesystems erfordert entsprechende Fähigkeiten und Know-how. Daher sollten passende Kontaktstellen eingerichtet werden. Gute Beispiele dafür sind die Beanstalk-Initiative von CAN in Großbritannien und die Stiftung Bürgermut in Deutschland. Der Deutsche Franchise-Verband leistet Unterstützung für kommerzielles Franchising in Form von Checklisten, Seminaren und Ähnlichem. Ähnliches ist auch für den Non-Profit-Sektor vorstellbar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Social Franchising großes Potenzial für den effizienteren und effektiveren Einsatz von knappen Ressourcen im Non-Profit-Sektor in sich birgt. Eine Popularisierung dieser Methode würde den sozialen Nutzen einzelner Projekte verbessern und sollte daher vermehrt als mögliche Organisationsform in Betracht gezogen werden.

Anmerkungen

- ¹ Gonsalves 2001, S. 7.
- ² Vgl. Dees/Battle Anderson 2003.
- ³ Vgl. van Oudenhoven/Wazir 1998.
- ⁴ Weitere Informationen unter http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm.
- ⁵ Vgl. van Oudenhoven/Wazir 1998, S. 7.
- ⁶ Vgl. Theurl 2006.
- ⁷ Vgl. Leat 2003, S. 7.
- ⁸ Zur weiterführenden Lektüre vgl. Taylor et al. 2002 sowie Dees/Battle Anderson 2003.
- ⁹ Vgl. Bradach 2003.
- ¹⁰ Vgl. Leat 2003, S. 19.
- ¹¹ Vgl. Replication and Program Services, Inc. 1994 sowie van Oudenhoven/Wazir 1998.
- ¹² Vgl. Leat 2003, S. 8.
- ¹³ Vgl. Wachs 2007, S. 36.
- ¹⁴ Vgl. Internetauftritt des Deutschen Franchise-Verbandes (www.dfv-franchise.de), Zugriff am 9. 4. 2008.
- ¹⁵ Vgl. Skaupy 1994, S. 32f.
- ¹⁶ Vgl. Martinek 2001, S. 327.
- ¹⁷ Vgl. Skaupy 1994, S. 34ff.
- ¹⁸ Vgl. ebd.
- ¹⁹ Vgl. Deutscher Franchise-Verband e.V. 1999, S. 31.
- ²⁰ Vgl. Internetauftritt des Deutschen Franchise-Verbandes, Zugriff am 09.04.2008.
- ²¹ Weitere Informationen unter: http://www.natwest.com/business02.asp?id=BUSINESS/DAY_TO_DAY/INDUSTRY_AND_COMMUNITY_SERVICES/FRANCHISING/NATWEST_BFA_SURVEY
- ²² Vgl. Tietz 1987, S. 115.
- ²³ Vgl. Posselt 1999, S. 355 f.
- ²⁴ Vgl. zum folgenden Abschnitt PricewaterhouseCoopers AG in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster (Hrsg.) 2006, S. 48f.
- ²⁵ Vgl. Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2001, S. 3.
- ²⁶ Braun/Lotter 2004, S. 9.
- ²⁷ Vgl. van Oudenhoven 2000, S. 4.
- ²⁸ Bspw. die von USAID finanzierten Programme MEXFAM in Mexiko und SDI auf den Philippinen sowie die Youth-to-Youth-Projekte der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung.
- ²⁹ Vgl. u.a. Smith 2002.
- ³⁰ Weitere Informationen unter <http://www.iyfn.net/>.
- ³¹ Weitere Informationen unter <http://www.youthactionnet.org>.
- ³² Weitere Informationen zu Beanstalk unter <http://beanstalk-biz.org.uk/images/Recognition%20Express.pdf> oder <http://beanstalk-biz.org.uk/>.
- ³³ Weitere Informationen unter http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.
- ³⁴ Weitere Informationen unter http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0512gr-dppeiran.pdf.
- ³⁵ Weitere Informationen zum International Social Franchise Summit unter www.Stiftungen.org/Social_Franchise.
- ³⁶ Vgl. Kotler/Roberto 1991.
- ³⁷ Vgl. Koziol et al. 2006.
- ³⁸ Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2001, S. 9.
- ³⁹ Smith 2002, S. 9.
- ⁴⁰ Es lässt sich ein Anstieg der sogenannten Venture-Philanthropen erkennen, die unter Verwendung von Franchising-Methoden in ein Scaling-up von Non-Profit-Projekten investieren.
- ⁴¹ Vgl. Schuhen 2004, S. 160.
- ⁴² Vgl. Wei-Skillern/Anderson 2003, S. 12.
- ⁴³ Vgl. Venture Philanthropy Partners/Community Wealth Ventures 2004.
- ⁴⁴ Vgl. Menchik/Weisbrod 1987.
- ⁴⁵ Vgl. Taylor/Dees/Emerson 2002, S. 240.
- ⁴⁶ Vgl. Oster 1996, S. 83ff.
- ⁴⁷ Vgl. Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2001, S. 6.
- ⁴⁸ Weitere Informationen unter <http://www.start-stiftung.de/>.
- ⁴⁹ Vgl. Houghton/Timperley 1992, S. 51.
- ⁵⁰ Das Projekt Aflatoun beinhaltet einige Social-Franchiseelemente und dient daher als gutes Fallbeispiel. Genau genommen handelt es sich jedoch nicht um ein Social-Franchisesystem, da es auch einige für Franchising untypische Aspekte aufweist. Weitere Informationen unter <http://www.aflatoun.org>.
- ⁵¹ Weitere Informationen zum Beanstalk-Programm unter <http://www.beanstalk-biz.org.uk/>.
- ⁵² Vgl. Colby/Stone/Carttar 2004, S. 26.
- ⁵³ Vgl. McBride/Ahmed 2001, S. 29.
- ⁵⁴ Weitere Informationen unter <http://www.dialog-im-dunkeln.de/>.
- ⁵⁵ http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_02.12.2005_12.26.32/INTERNATIONAL_SOCIAL_FRANCHISE_SUMMIT_Report.pdf.
- ⁵⁶ Vgl. Braun/Lotter 2006, S. 261.
- ⁵⁷ Vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 265.
- ⁵⁸ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni 2004, S. 911.
- ⁵⁹ Vgl. Braddock 1996, S. 25.
- ⁶⁰ Vgl. Falk/Kosfeld 2006, S. 1626.
- ⁶¹ Vgl. Deutscher Franchise-Verband 2007.
- ⁶² Basierend auf Musterverträgen von Oehl/Reimann 1992, S. 439-497.
- ⁶³ Vgl. Blair/Lafontaine 2005.
- ⁶⁴ Vgl. Combs/Michael/Castrogiovanni 2004.
- ⁶⁵ Vgl. Pfister et al. 2006.
- ⁶⁶ Vgl. Klein 1995, S. 24.
- ⁶⁷ Der Internationale Franchise-Verband bietet einen kurzen Überblick über internationale Vertragsrahmen und deren Grenzen unter <http://www.franchise.org>.
- ⁶⁸ Vgl. Kaufmann/Dant 2001.
- ⁶⁹ Vgl. Desai 1997.
- ⁷⁰ Weitere Informationen unter <http://www.welcome-online.de>.
- ⁷¹ Vgl. Klein 1995.
- ⁷² Weitere Informationen unter <http://www.timetogether.org.uk>.
- ⁷³ Vgl. Klein 1995.
- ⁷⁴ Vgl. Colby/Stone/Carttar 2004, S. 26f.
- ⁷⁵ Vgl. Bruhn 2004, S. 2308.
- ⁷⁶ Vgl. Hilke 1989, S. 10.
- ⁷⁷ Vgl. The Center for Effective Philanthropy 2002, S. 1.
- ⁷⁸ Weitere Informationen unter <http://www.ashoka.org/impact/effectiveness>.
- ⁷⁹ Vgl. Kaplan/Norton 2007.
- ⁸⁰ Vgl. Berens/Karlowitsch/Mertes 2001, S. 291.
- ⁸¹ Vgl. Ahlert 2001, S. 49.
- ⁸² Vgl. Berger 2003, S. 421.
- ⁸³ Vgl. zum folgenden Abschnitt Bruhn 2004, S. 2302-2308.
- ⁸⁴ Vgl. Aaker 1991, S. 16.
- ⁸⁵ Weitere Informationen unter <http://reach-global.net>.
- ⁸⁶ Weitere Informationen unter <http://www.welcome-online.de>.
- ⁸⁷ In Anlehnung an das Merkblatt „Franchise-Handbuch“ des Deutschen Franchise-Verbandes; weitere Informationen unter <http://www.dfv-franchise.de/>.
- ⁸⁸ Obwohl Aflatoun streng genommen kein Franchisesystem ist, sind einige wichtige Elemente der Strategie darin enthalten. Das Beispiel zeigt daher mögliche zukünftige Formen des Social Franchising auf.

Bibliographie

- Aaker, David A.: *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York 1991.
- Ahlert, Dieter: *Handbuch Franchising und Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*. Luchterhand, Neuwied 2001.
- Berens, Wolfgang; Karlowitsch, Martin; Mertes, Martin: *Performance Measurement und Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen*. In: Klingebiel, Norbert (Hrsg.): *Performance Measurement und Balanced Scorecard*. Vahlen, München 2001, S. 277-297.
- Berger, Susanne: *Das Extranet – innovative Kommunikation in einem Franchisesystem*. In: Nebel, Jürgen; Schulz, Albrecht; Flohr, Eckhard (Hrsg.): *Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*. 3. Auflage. Vahlen, München 2003, S. 421-430.
- Blair, Roger D.; Lafontaine, Francine: *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Bradach, Jeffrey: *Going to scale. The Challenge of Replicating Social Programs*. In: *Stanford Social Innovation Review* 1/2003. Stanford 2003, S. 19-25.
- Braddock, Meg: *Study Visit to Mexfam's Community Doctors Project – Final Report to Marie Stopes International*, 1996.
- Braun, Jerome; Lotter, Dennis: *Franchising im Stiftungswesen – ein Instrument zur Multiplizierung sozialer Konzepte*. In: *Stiftung&Sponsoring* 6/2004, S. 8-10.
- Bruhn, Manfred: *Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. Kohlhammer, Stuttgart 2004.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen: *Dokumentation des Social Franchise Summit, Berlin 2007* (Verfügbar unter www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_02.12.2005_12.26.32/INTERNATIONAL_SOCIAL_FRANCHISE_SUMMIT_Report.pdf)
- Colby, Susan; Stone, Nan; Carttar, Paul: *Zeroing in on Impact*. In: *Stanford Social Innovation Review*. Stanford 2004, S. 24-33.
- Combs, James A.; Michael, Steven C.; Castrogiovanni, Gary J.: *Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity*. In: *Journal of Management*, Bd. 30, 2004, S. 907-931.
- Dees, J. Gregory; Battle Anderson, Beth: *Scaling for Social Impact: Exploring Strategies for Spreading Social Innovations*, Pre-Conference Workshop (N.C. Center for Nonprofits), 2003 (Verfügbar unter: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/nc_center_master.ppt)
- Desai, Preyas S.: *Advertising Fees in Business-Format Franchising*. In: *Management Science*, Bd. 43, Nr. 10, 1997, S. 1401-141.
- Deutscher Franchise-Verband e.V.: *Gestaltungsrahmen für Franchise-Verträge*. Berlin 2007 (Verfügbar unter: <http://www.dfv-franchise.de>)
- Deutscher Franchise-Verband e.V.: *Existenzgründung mit System*. Berlin 1999.
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung: *Social Franchising – A Worthwhile Alternative for Development Co-operation. Dokumentation des Workshops zu Social Franchising der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung in Zusammenarbeit mit Wellcome Trust*. Hannover 2001.
- Ebers, Mark; Gotsch, Winfried: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 5. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2006, S. 247-306.
- Falk, Armin; Kosfeld, Michael: *The Hidden Costs of Control*. In: *The American Economic Review*, Bd. 96, Nr. 5, 2006, S. 1611-1630.
- Gonsalves, Julian F.: *Going to scale. What we have garnered from recent workshops*. In: *Leisa Magazine*, Bd. 17, Nr. 3, 2001, S. 6-10.
- Hilke, Wolfgang: *Dienstleistungs-Marketing. Reihe Schriften zur Unternehmensführung*, Bd. 25. Gabler, Wiesbaden 1989.
- Houghton, Peter; Timperley, Nick: *Charity Franchising. Directory of Social Change*, Bath 1992.
- Kaplan Robert; Norton S., David P.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. In: *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1996, S. 75-85.
- Klein, Benjamin: *The Economics of Franchise Contracts*, in: *Journal of Corporate Finance*, Bd. 2, Nr. 1-2, 1995, S. 9-37.
- Kaufmann, Patrick; Dant, Rajiv: *The Pricing of Franchise Rights*. In: *Journal of Retailing*, Bd. 77, Nr. 2, 2001 S. 537-545.
- Kotler, Philip; Roberto, Eduardo: *Social Marketing. Econ Verlag, Düsseldorf 1991*.
- Koziol, Klaus; Pförtsch, Waldemar; Heil, Steffen; Albrecht, Kathrin: *Social Marketing: Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006.
- Leat, Diana: *Replicating Successful Voluntary Sector Projects*. Association of Charitable Foundations, London 2003.
- Martinek, Michael: *Franchising 2000 – Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven des Franchisevertriebs*. In: Ahlert, Dieter (Hrsg.): *Handbuch Franchising and Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*. Luchterhand-Verlag, Neuwied und Kriftel 2001, S. 325 – 338.
- McBride, Julie; Ahmed, Rehana: *Social Franchising as a Strategy for Expanding Access to Reproductive Health Services – A case study of the Green Star Service Delivery Network in Pakistan*. Commercial Marketing Strategies. Washington 2001.

- Menchik, Paul; Weisbrod, Burton: Volunteer Labor Supply. In: Journal of Public Economics, Bd. 32, 1987, S. 159-138.
 - Oehl, Eduard; Reimann, Thomas: Franchising. In: Schütze, Rolf and Weipert, Lutz (Hrsg.): Münchener Vertragshandbuch. Band 3. 3. Auflage. Beck Juristischer Verlag, München 1992, S. 439 ff.
 - Oster, Sharon: Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms. In: Journal of Economic Behavior of Organizations, Bd. 30, Nr. 1, 1996, S. 83-95
 - Pfister, Etienne; Deffains, Bruno; Doriat-Duban, Myriam; Saussier, Stephane: Institutions and Contracts: Franchising. In: European Journal of Law and Economics, Bd. 21, Nr. 1, 2006, S. 53-78.
 - Posselt, Thorsten: Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 69, Nr. 3, 1999, S.345-373.
 - PricewaterhouseCoopers AG in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster: Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Frankfurt am Main 2006.
 - Replication and Program Services, Inc.: Building from Strength: Replication as a Strategy for Expanding Social Programs that Work. Replication and Program Services Inc., Philadelphia 1994.
 - Schuhen, Axel: Franchising: ein Modell für den Nonprofit-Sektor?, In: Kötz, Hein; Rawert, Peter; Schmidt, Karsten; Walz, Rainer (Hrsg.): Non Profit Law Yearbook 2003. Carl Heymanns Verlag, Köln 2004, S. 151ff.
 - Skaupy, Walther: Franchising. Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. 2. Auflage. Vahlen, München 1994.
 - Smith, Elizabeth: Social Franchising Reproductive Health Services. Can It Work? A Review of the Experience. Marie Stopes International Working Papers, Nr. 5, London 2002.
 - Taylor, Melissa A.; Dees, J. Gregory; Emerson, Jed: The Question of Scale: Finding an Appropriate Strategy for Building on Your Success. In: Dees, J. Gregory; Emerson, Jed; Economy, Peter (Hrsg.): Strategic Tools for Social Entrepreneurs. John Wiley & Sons, Inc., New York 2002, S. 235-266.
 - The Center for Effective Philanthropy: Indicators of Effectiveness – Understanding and Improving Foundation Performance, Boston 2002.
 - Theurl, Theresia: Kooperationspotenziale von Stiftungen. In: IfG intern, Nr. 1, Münster 2006, S. 34-36 (Verfügbar unter: http://www.wiwi.uni-muenster.de/o6/toplinks/newsletter/material/Newsletter_1_2006.pdf)
 - Tietz, Bruno: Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung. Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1987.
 - van Oudenhoven, Nico: Social franchising and programmes for reproductive health in adolescents. Grundsatzrede bei einem Workshop der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung, Kenya 2000.
 - van Oudenhoven, Nico; Wazir, Rekha: Increasing the Coverage of Social Programmes. In: International Social Science Journal, Bd. 50, Nr. 155, 1998, S. 145–154.
 - van Oudenhoven, Nico; Wazir, Rekha: Replicating Social Programmes: Approaches, Strategies and Conceptual Issues, MOST Discussion Paper No. 18, UNESCO, Paris 1998 (Verfügbar unter: <http://www.unesco.org>)
 - Venture Philanthropy Partners; Community Wealth Ventures: High-Engagement Philanthropy: A Bridge to a More Effective Social Sector, Washington DC 2004.
 - Wachs, Philipp-Christian: Erfolgsmodell für Deutschland? Ausländische Beispiele des Social Franchising. In: Stiftung & Sponsoring 4/2007, S. 36-37.
 - Verordnung (EG) Nr. 2790/1999, Art. 1
 - Wei-Skillern, Jane; Battle Anderson, Beth: Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates or Both? Harvard Business School working paper Social Enterprise Series No. 27, Boston 2003.
- Internetverweise:
- Aflatoun: <http://www.aflatoun.org>
 - Ashoka: <http://www.ashoka.org>
 - Initiative Beanstalk: <http://beanstalk-biz.org.uk/>
 - CAN: <http://www.can-online.org.uk>
 - Deutscher Franchise Verband: <http://www.dfv-franchise.de/>
 - Dialog im Dunkeln: <http://www.dialog-im-dunkeln.de>
 - Initiative EQUAL: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm
 - Peiran: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0512gr-dppeiran.pdf
 - European Franchise Federation: <http://www.eff-franchise.com>
 - International Franchise Association: <http://www.franchise.org>
 - International Youth Foundation: <http://www.iyfn.net/>
 - Reach: <http://reach-global.net>
 - Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: <http://www.schwabfound.org>
 - Social Franchise Projekt, Bundesverband Deutscher Stiftungen: http://www.Stiftungen.org/Social_Franchise
 - Time Together <http://www.timetogether.org.uk>
 - YouthActionNet: <http://www.youthactionnet.org>
 - wellcome: <http://www.wellcome-online.de>

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93

D-10117 Berlin

Tel.: (030) 89 79 47-0 | Fax -81