

## Die „Social-Franchise“-Methode

Wie die Friedensflotte weltweit verbreitet werden kann –  
Faktensammlung auf Basis der folgenden Dissertation:

### **Social Franchising - Social Entrepreneurship**

#### **Aktivitäten multiplizieren**

DISSERTATION der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften, zur Erlangung der Würde einer Doktorin  
der Wirtschaftswissenschaften, vorgelegt von **Valerie Hackl**

*Es werden Auszüge aus der Dissertation angeführt, die in Bezug auf WPF (Mimo More – World Peace Fleet) relevant sein könnten. Teilweise sind diese gekürzt oder leicht verändert.*

### **Entstehungsgeschichte**

#### **Social Franchising und Social Entrepreneurship**

Der Amerikaner Bill Drayton beschäftigte sich als einer der ersten tiefgründig mit dem Thema und formierte im Jahr 1980 Ashoka, eine Organisation zur Unterstützung von Social Entrepreneurs. Ihm folgten später Stiftungen wie der Roberts Enterprise Development Fund (1997) und der Skoll Foundation (1999), die vom früheren eBay-Miteigentümer Jeff Skoll ins Leben gerufen wurde. In Europa nahm die Entwicklung erst einige Jahre später Fahrt auf. In Großbritannien begann Mitte der 90er Jahre ein Umdenken, das schließlich in Organisationen wie UnLtd mündete. UnLtd wurde im Jahr 2000 gegründet und unterstützt Social Entrepreneure bei der Realisierung ihrer gesellschaftlichen Vorhaben. Finanziell wurde die Organisation insbesondere von der Millennium Commission getragen. Auch am europäischen Festland bildeten sich Ende der 90er Jahre Institutionen wie die Schwab Stiftung in Genf heraus, die vom Weltwirtschaftsforums-Präsidenten Klaus Schwab gegründet wurde. Parallel dazu entstanden akademische Zentren in Großbritannien, der Schweiz, Spanien oder Deutschland, darunter das Skoll Center for Social Entrepreneurship an der Oxford University, das Center for Social Enterprises an der Hochschule St. Gallen oder entsprechende Aktivitäten an der IESE Business School der University of Navarra.

### **Primäres Ziel gemeinnütziger Wertschaffung**

Das vermutlich wichtigste Attribut von Social Entrepreneurship ist das Ziel der Erzeugung sozialen und/oder ökologischen Impacts. Dees nennt in diesem Zusammenhang zu Recht das Wort **Mission**. Die Schaffung gesellschaftlicher Werte ist die zentrale Mission des Sozialunternehmens, alle anderen unternehmerischen Tätigkeiten werden diesem untergeordnet. Austin, Stevenson & Wei-Skillern stellen fest, dass die gesellschaftliche Zielerfüllung zentraler Ausrichtungspunkt des Social Enterprises ist:

*"The central driver for social entrepreneurship is the social problem being addressed, and the particular organizational form a social enterprise takes should be a decision based on which format would most effectively mobilize the resources needed to address that problem."* Ashoka geht noch einen Schritt weiter und beschreibt Sozialunternehmen als Organisationen, die gesellschaftliche Probleme nicht nur großflächig und dauerhaft angehen, sondern darüber hinaus „den Erfolg ihres Tuns am gesellschaftlichen Wandel messen“. Ashoka setzt den Maßstab damit noch ein Stück höher und spricht von einer Veränderung der zugrunde liegenden, gesellschaftlichen Strukturen, die initiiert werden soll. Diese Erwartungshaltung an ein Social Enterprise ist insofern berechtigt, als jedwede Form gesellschaftlicher Aktivität auf längerfristige Sicht auch strukturelle Veränderung nach sich zieht, sofern sie erfolgreich ist und Bestand hat. Was jedoch zu weit gehen würde, wäre eine Einschränkung der Definition ausschliesslich auf Sozialunternehmen, deren Tätigkeit *zwingend fundamentale Veränderung auf überregionaler*

*Basis bewirken muss.*

## **Die Rolle des Social Entrepreneurs**

Zum Abschluss ist es wichtig, kurz auf die Rolle des Social Entrepreneurs, dem Initiator des jeweiligen Sozialunternehmens, einzugehen. Die als Ausgangspunkt dienende Definition von Dees weiter oben stellt den „change agent“ heraus und weist so auf die Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit hin. Auch Organisationen wie Ashoka und die Schwab Foundation stellen die Unternehmerperson in den Vordergrund, indem sie an dieser nicht nur ihre Definitionen festmachen, sondern auch ihre Auszeichnungen wie „Ashoka Fellows“ oder „Social Entrepreneur of the Year“ bewusst an diese richten.

Diese Betonung des Social Entrepreneurs ist insofern nachvollziehbar, als er oder sie in der Regel die gemeinnützige Initiative ins Leben rief und auch nach Gründung die treibende Kraft der Organisation darstellt. Trotzdem verzichtet die vorliegende Arbeit auf eine explizite Aufnahme des Charakteristikums „Einzelperson“ oder „Unternehmerpersönlichkeit“ in den Kriterienkatalog, was mit zwei Punkten zu begründen ist: Zum einen greift eine Fokussierung auf den Social Entrepreneur zu kurz, da dieses Vorgehen eine statische Sichtweise nach sich zieht. Es erscheint wenig sinnvoll, das Konzept Social Entrepreneurship anhand eines zeitlich befristeten Kriteriums einer bestimmten handelnden Person zu beschreiben, da das Sozialunternehmen auch nach einem möglichen Ausscheiden dieser Person in gleicher Weise Bestand hat. Zum anderen differenzieren die genannten anderen Kriterien von Social Entrepreneurship das Phänomen wesentlich stärker als dies beim Merkmal „Unternehmerpersönlichkeit“ der Fall ist. Denn auch verwandte Organisationsformen wie Non Profit Unternehmen wurden oftmals einst durch federführende Visionäre initiiert, sodass eine Abgrenzung erschwert würde.

## **Social Franchising als Wachstumsmodell für Social Enterprises**

Es handelt sich um ein Konzept zur effektiven Replizierung gemeinnütziger Programme wie jene von Social Entrepreneurs. Relativ früh stellte Oster in einer quantitativen Studie fest, dass im Social Entrepreneurship verwandten Bereich der Non Profit Organisationen **zwei Drittel der betrachteten Unternehmen über Franchising expandiert und nur ein Drittel über eigene Filialen wächst**. Oster führt dies auf eine Reihe von Vorteilen der Franchising-Methodik zurück, die das Modell zu einer attraktiven Replizierungsform machen. Das Potenzial von Social Franchising ist in Fachkreisen mittlerweile allgemein bekannt. **Bestätigt wird dies durch die UNESCO, welche das Konzept als Organisationsform für Tätigkeiten im sozialen Sektor off iziell anerkennt und empfiehlt.**

### **Warum überhaupt soll Social Franchising in Erwägung gezogen werden?**

*So vernünftig und notwendig eine geographische Fokussierung in der Anfangsphase des Sozialunternehmens ist*, so hinterfragenswert scheint eine Beibehaltung dieser Strategie im späteren Stadium, wenn die Aktivitäten bereits etabliert sind. Trägt ein Geschäftskonzept effektiv dazu bei, ein bestimmtes gesellschaftliches Problem zu lösen, so liegt die Vermutung nahe, dass das gleiche bzw. ein an die lokalen Gegebenheiten angepasstes Konzept auch an anderen Standorten zu einem ähnlich wirksamen Ergebnis führt. Warum sollte das Rad also immer wieder neu erfunden werden, wenn das Übertragen eines erprobten Geschäftsmodells Vorteile bietet?

### **Warum ist Social Franchising noch wenig bekannt und verbreitet?**

#### **Welche Zweifel und Bedenken gibt es?**

Obwohl die sog. Replizierung gemeinnütziger Programme Vorzüge verspricht, stellte sie im Social Entrepreneurship Bereich bis vor kurzem eher die Ausnahme als die Regel dar. In der Literatur wird eine Reihe von Faktoren genannt, welche für die in der Praxis beobachtbare, *allgemeine Reserviertheit* gegenüber dem systematischen Kopieren

von Geschäftskonzepten verantwortlich sind. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über diese Faktoren gegeben:

#### Mangelnde Ressourcen

Die Ressourcen, die dem Social Entrepreneur zur Verfügung stehen, reichen in den meisten Fällen nicht einmal für die Bewältigung des bestehenden Geschäfts. Eine Ausweitung desselben – egal in welcher Form – wird daher oftmals gar nicht erst als Option in Erwägung gezogen.

#### Widerstand gegenüber wachsender Bürokratie und Zentralisierung von Kontrolle

Es ist davon auszugehen, dass eine effektive, schlanke Organisation ein Wesensmerkmal ist, dem sich ein Social Entrepreneur generell verhaftet fühlt. Der geographische Ausbau der gemeinnützigen Tätigkeit bringt zwangsweise ein Mehr an Bürokratie und eine Zentralisierung der Kontrolle mit sich. Beide Erscheinungen sind unabdingbar, um eine qualitativ stabile Verbreitung gewährleisten zu können. Gerade für Social Entrepreneure und ihre Mitarbeiter, die in der Regel mit dem jeweiligen gesellschaftlichen Zweck ihrer Tätigkeit eng verbunden sind und einem „Macher“-Typus entsprechen, ist es oftmals schwierig, eine Veränderung hin zu einer formelleren Verwaltungsstruktur mit dem Prinzip der Delegation anzunehmen.

#### Verlust von Autonomie

Bradach argumentiert, dass der Social Entrepreneur ein freiheitsliebendes Wesen ist. „Add in the fact that for many social entrepreneurs, autonomy is an important form of psychic income [...].“ Dies ist insofern nachvollziehbar, als der Social Entrepreneur den Berufsstand der Selbständigkeit wählt und nicht vor riskanten Initiativen zurückschreckt. Da die Ausweitung seiner Tätigkeit mit einem Verlust an Autonomie einhergeht, kann es auch am Sozialunternehmer selbst liegen, sein Vorhaben eher in überschaubarem Umfang zu halten als eine Expansion gegen den Preis der Eigenständigkeit einzutauschen. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass Social Enterprises von Entrepreneuren geführt werden, deren Persönlichkeit typischerweise unbeirrt die Mission der Initiative vorantreibt.

#### Fehlende Attraktivität des „Kopierens“

Oftmals wird die fehlende Attraktivität des Replizierens bestehender Geschäftsmodelle als hinderlich genannt. Gerade in einem innovativen Feld wie dem von Social Entrepreneurship ist es nicht verwunderlich, dass sowohl Sozialunternehmer per se als auch die für die Implementierung vor Ort verantwortlichen Partner geringeres Interesse an einer Wiederholung eines bestehenden Konzepts haben. Für letztere stellt sich insbesondere die Frage, warum sie die Mission eines anderen Unternehmers realisieren und dabei ebensoviel Engagement aufbringen sollen als wäre es ihre eigene Idee, wenn z.B. die Neuentwicklung eines eigenen Konzepts mitunter reizvoller ist. Ähnlich kann es sich bei anderen Stakeholdern wie beispielsweise Ressourcengebern verhalten, die bevorzugt innovative, neuartige Vorhaben finanzieren, deren Auswirkung potenziell mehr Resonanz erzeugt als die Multiplizierung schon bestehender Programme. Die Gültigkeit dieses Arguments ist allerdings insofern zu relativieren, als die Replizierung bestehender Geschäftsmodelle tendenziell geringeres Risiko gegenüber dem Aufbau neuer Initiativen birgt, was die Attraktivität einer (Spenden-) Finanzierung für Geldgeber oftmals auch massiv erhöht.

### **Warum ist Social Franchising trotz der angeführten Bedenken im Aufwind?**

Obzwar die dargestellten Faktoren ihren Stellenwert haben, ist diesen die andere Seite der Social Entrepreneure gegenüberzustellen, die sich von scheinbaren Hindernissen nur selten abhalten lassen, wenn es um die Realisierung ihrer Idee geht. Tatsächlich begnügen sich nur wenige mit einer regionalen Limitierung, wenn die Möglichkeit gegeben ist, einer größeren Anzahl von Menschen die jeweilige Dienstleistung zugänglich zu machen. Immer mehr Social Enterprises leben vor, wie eine solche Verbreitung aussehen kann und es ist auch für zukünftige Entwicklungen bedeutend, durch Bekanntmachung und Näherbringung des Optionenraums möglichst viele gemeinnützige Programme maximal auszuschöpfen.

## Funktionsweise klassischer Franchise-Systeme

Bevor auf die Besonderheiten eingegangen werden kann, die sich in der Anwendung von Franchise-Systemen im Sozialsektor ergeben, sollen die Funktionsweise sowie Vor- und Nachteile in diesem Kapitel generell erklärt und dargestellt werden.

Zusammenfassend wird noch einmal die Funktionsweise eines Franchisesystems gemäß den oben genannten Merkmalen dargestellt:

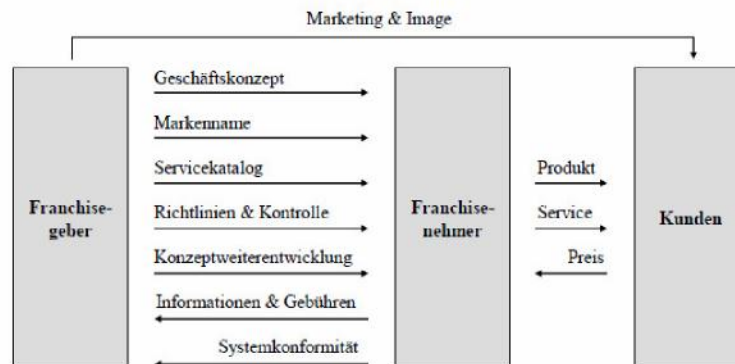


Abbildung 4: Funktionsweise des Franchisesystems (Quelle: In Anlehnung an Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 13)

**Vorteile:** Der große Erfolg des Konzepts Franchising ist auf die Vielzahl von Vorteilen zurückzuführen, die weitgehend sowohl für For Profit als auch Social Franchising gelten:

- **Geringer Bedarf an Ressourcen:** Gegenüber der Expansion via Filialen profitiert der Franchisegeber von dem Vorteil, weniger Ressourcen beim Aufbau des Franchises aufwenden zu müssen. Die Systempartner teilen sich nicht nur die Investitionskosten, indem der Franchisenehmer selbst für die Errichtung der lokalen Gegebenheiten sorgen muss. Der Franchisenehmer ist auch für die Entrichtung einer **Franchisegebühr** verpflichtet, die dem Franchisegeber eine weitere Einnahmequelle sichert.
- **Rasche Expansion:** Konsequenz aus dem vorigen Punkt (geringerer Bedarf an Ressourcen) ist die Möglichkeit des raschen Standortaufbaus, wodurch eine schnelle geographische Expansion erreicht werden kann. Darüber hinaus ermöglicht eine zügige Verbreitung des Konzepts auch eine **rasche geographische Ausweitung der Geschäftsmarke** und damit einen höheren Bekanntheitsgrad.
- **Kontrollmöglichkeit:** Gegenüber loseren Verbreitungsmethoden erlaubt Franchising einen relativ hohen Grad an Kontrolle über die Franchisenehmer. Durch den Auswahl- und Einschulungsprozess der Franchisenehmer sowie das Weisungs- und Kontrollsystem während der Vertragsdauer kann der Franchisegeber das System in seinem Sinne steuern.
- **„Selbstlernendes“ System:** Intensive Kommunikation zwischen Franchisegeber und -nehmern und der Austausch von Erfahrungen bzw. aufgebautem Know-how sind die Basis für eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Franchisesystems.
- **Synergierrealisierung:** Wie bei den meisten kooperativen Netzwerken kommt es auch bei Franchising zu Synergien. Arbeitsteilung zwischen den Systempartnern ermöglicht Spezialisierung und vermeidet weitgehend Redundanzen.
- **Win-Win Situation für Systempartner:** Franchising stellt ein attraktives Kooperationsmodell sowohl für Franchisegeber als auch Franchisenehmer dar. Der Franchisegeber findet darin eine Möglichkeit, schnell zu wachsen und

Risiko zu streuen während der Franchisenehmer die Chance bekommt, unternehmerisch tätig zu werden auf Basis eines bestehenden, erfolgreichen Konzepts.

**Nachteile:** Im Sinne der Vollständigkeit und einer ausgewogenen Darstellung werden im Folgenden wesentliche Nachteile von Franchising skizziert. Die Gültigkeit der einzelnen Punkte ist sowohl für das klassische als auch Social Franchising gegeben:

- **Gefahr opportunistischen Verhaltens:** Sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer können diskretionäre Handlungsspielräume ausnutzen und so dem Partner Schaden zufügen. Durch die im Verhältnis zum Filialnetz losere Organisationsstruktur besteht bei Franchising tendenziell größeres Potenzial zu opportunistischem Verhalten.
- **Risiko der Negativreputation:** Eine Spezifizierung des vorigen Punkts ist das potenzielle Risiko der Negativreputation. Franchisenehmer können nicht nur Spielräume im Innenverhältnis ausnutzen, sondern sich auch nach außen abweichend von Systemrichtlinien verhalten und damit negative Reputation für das gesamte Unternehmensnetzwerk erzeugen. Die Kontrolle eines solchen Fehlverhaltens ist im Gegensatz zu Filialnetzen schwieriger durchzusetzen.
- **Auswahl der Franchisenehmer:** Für Franchisegeber ist die Suche nach und Auswahl von geeigneten Franchisenehmern oftmals mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Der Franchisenehmer muss neben fachlichen Fähigkeiten idealerweise auch Eigenschaften eines Unternehmers aufweisen, was den Markt potenzieller Kandidaten einschränkt.
- **Komplexe Vertragsauflösung:** Gegenüber klassischen Arbeitsverträgen ist die Auflösung eines Franchisevertrags mitunter schwieriger, da Streitthemen wie beispielsweise die Übertragung des Betriebs, Rückkauf von Waren oder ex post entstehende Konkurrenzprobleme eine Rolle spielen können.

### Vorläufige Definition von Social Franchising

Social Franchising *“uses the structure of a commercial franchise to achieve social goals.”* Spitz formuliert kann man im Kontext von Social Franchising auch von der **„McDonaldisierung“ des sozialen Sektors** sprechen. Es geht dabei um die Übertragung klassischer Franchiseprinzipien auf Sozialunternehmen. Das bedeutet, dass auch bei Social Franchising von jenen Kriterien auszugehen ist, die für das klassische Franchising gelten. Genauer betrachtet ergibt das folgende Aufstellung:

- Social Franchising beschreibt eine **vertragsbasierte, längerfristige Zusammenarbeit**, deren Ziel die **Verbreitung eines gesellschaftlich wertvollen Konzepts** ist.
- Zentrales Charakteristikum ist das **gemeinnützige Franchisepaket**. Es handelt sich hierbei um ein abgeschlossenes, geprüftes Gesellschaftsprogramm bzw. gemeinnütziges Geschäftskonzept (Prototyp), dessen Prozesse *standardisiert* sind und damit unter einem *gemeinsamen Markennamen* kopiert werden können. Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei die Frage nach dem Grad der Standardisierung bzw. der Flexibilität innerhalb des Social Franchisesystems. Dem Trade-off zwischen standardisierten, vorgegebenen Prozessen und Bedingungen und individuellem Gestaltungsspielraum kommt besondere Bedeutung zu. Obwohl ein hoher Standardisierungsgrad die Komplexität des Franchisepakets reduziert, indem er die interorganisationale Koordination erleichtert, muss ausreichend Raum für die spezifische Anpassung an lokale Märkte und Nutzzielbereiche sichergestellt sein.
- Naturgemäß existieren auch bei Social Franchising **Systempartner**. Vorläufig kann man davon ausgehen, dass das Geschäftskonzept vom **Social Entrepreneur**



stammt, der in weiterer Folge auch die Rolle des Franchisegebers übernimmt. Ob und in welcher Form **Franchisegebühren** geleistet werden, hängt vom jeweiligen Social Franchisesystem ab.

- Darüber hinaus werden auch bei Social Franchising **Kontrollmechanismen** eingesetzt, über die der Social Entrepreneur ein gewisses Maß an Steuerung ausüben kann.

Die vorläufige Definition von Social Franchising wird in Abbildung 5 auf Basis des weiter oben dargestellten klassischen Franchiseprinzips verdeutlicht. Die in grau gehaltenen Linien weisen auf Unterschiede bzw. Ergänzungen gegenüber dem For Profit Franchisingmodell hin.

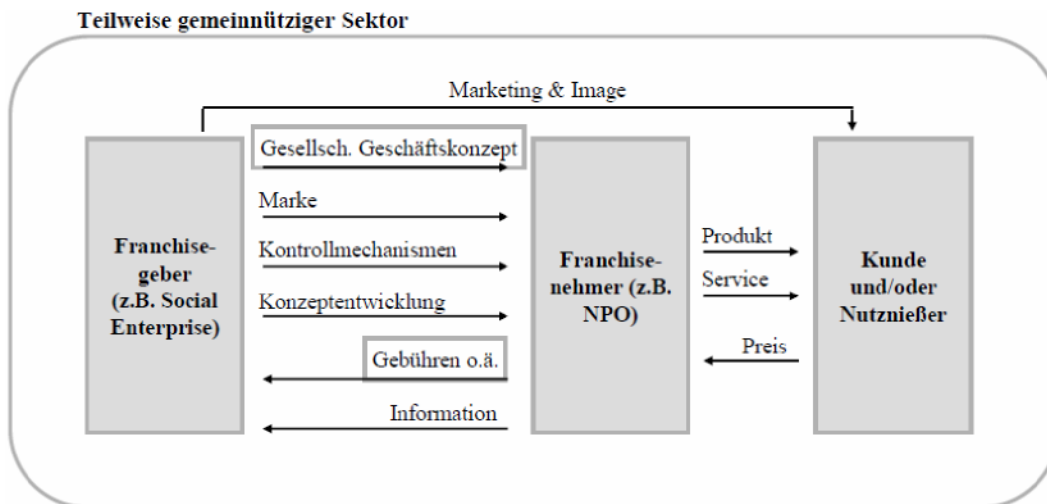


Abbildung 5: Vorläufiges Verständnis von Social Franchising (Quelle: Eigene Darstellung)

## Unterschiede zwischen Social und klassischem Franchising

Um die Unterschiede zwischen Social und klassischem Franchising wie in Abbildung 5 bereits angedeutet genauer herauszustreichen, werden diese im Folgenden dargestellt:

- **Unterschiedliches Ziel und Geschäftskonzept:** Während klassisches Franchising zur Verbreitung eines profitorientierten Geschäftsmodells mit dem Ziel der Gewinnmaximierung eingesetzt wird, geht es bei Social Franchising um ein gemeinnütziges Programm mit dem Ziel der Ausweitung gemeinnütziger Wertschaffung (*gesellschaftliches Geschäftskonzept*). Dementsprechend bewegt man sich bei Social Franchising auch nicht mehr im klassisch privatwirtschaftlichen Sektor, sondern an der Schnittstelle zum sozialen Bereich (*teilweise gemeinnütziger Sektor*). Dieser Unterschied hat beispielsweise Auswirkungen auf die Auswahl der Franchisenehmer, die nun nicht mehr alleine nach wirtschaftlichen Kriterien zu selektieren sind. Abstrahiert könnte man sagen, dass beide Formen nach Gewinnmaximierung streben, die traditionelle Form nach monetärem Gewinn, die gemeinnützige Form hingegen nach sozialem bzw. ökologischem Gewinn.
- **Unterschiedliche Zielgruppe:** Die Kunden eines Social Franchises stellen oftmals keine oder nicht nur klassische Konsumenten dar, sondern sind als *Nutznießer* einer sozialen oder

ökologischen Dienstleistung zu verstehen. Das bedeutet folglich, dass die Zielgruppe eines Social Franchises häufig nicht oder nicht den vollen Betrag für die in Anspruch genommenen Leistungen bezahlen kann.

- *Unterschiedliche Franchisepartner:* Gegenüber dem klassischen Franchising ist eine Besonderheit von Social Franchising die Bedeutung des *Social Enterprises*, das die *Rolle des Franchisegebers* einnimmt und damit die gesellschaftliche Orientierung des Franchises vorgibt. Man kann ebenso davon ausgehen, dass die Franchisenehmer keine gewinnorientierten (Einzel-) Unternehmer sind wie dies typischerweise bei klassischen Franchises zutrifft, sondern das *Akteursprofil des Franchisenehmers* den gemeinnützigen Beitrag fokussiert und diese Rolle daher von entsprechenden Individuen und Organisationen (z.B. NPOs) eingenommen wird.

- *Anderer Umgang mit Franchisegebühren:* Abhängig vom Geschäftsmodell und der Aufteilung des Investitionsrisikos zwischen den Systempartnern ist die Leistung von Franchisegebühren, wie sie beim klassischen Franchising üblich ist, nicht notwendigerweise in vollem Ausmaß gegeben. Die Zahlung einer verminderten, der gänzliche Entfall der Franchisegebühr oder der Ersatz durch eine alternative, nicht finanzielle Gegenleistung wie beispielsweise marktspezifische Informationen sind bei Social Franchises möglich.

- *Zusätzliche Stakeholder:* In manchen Fällen hängen Social Entrepreneure von externen Finanzgebern ab, um ihre Mission zu erfüllen. Spätestens die finanzielle Mehrbelastung bedingt durch den Aufbau des Social Franchisesystems führt in vielen Fällen dazu, dass externes Kapital aufgenommen wird. Das Management des Social Franchises wird damit bedeutend komplexer, da die Interessen eines weiteren Akteurs berücksichtigt werden müssen.

- *Andere Aufteilung des Investitionsrisikos:* Die klassische Aufteilung des Investitionsrisikos, wonach der Franchisenehmer für sämtliche Investitionen zur Etablierung der Vertriebsstelle an seinem Standort zuständig ist, muss bei Social Franchising ebenfalls nicht gegeben sein. Es kommt vor, dass der Franchisegeber selbst oder auch Drittmittelfinanzierer den Aufbau eines weiteren Standorts finanziell übernehmen.

### **Spezifische Vor- und Nachteile von Social Franchising**

Als Abschluss wird noch einmal ein Blick auf die Stärken und Schwächen spezifisch für die Anwendung im teilsozialen Sektor geworfen. Nachdem weiter oben bereits **allgemeine Vor- und Nachteile genannt** wurden, wird an dieser Stelle lediglich eine **Ergänzung** vorgenommen.

**Vorteile:** Social Franchising stellt eine gute Möglichkeit dar, um ehrenamtliche Mitarbeiter an den neuen Standorten zu rekrutieren. Freiwillige Mitarbeiter motivieren sich insbesondere durch die Wahrnehmung des Unterschieds, den sie innerhalb des Unternehmens bewirken können. In einer dezentralen Organisation wie Social Franchising fällt dies leichter als in einem zentral geführten Unternehmen. Darüber hinaus ermöglicht Social Franchising durch die lokale Eingebettetheit der Franchisenehmer neue Zugänge zu finanziellem Kapital. Durch Erschließung neuer Gebiete wird der Zugang zu lokalen Finanzierungsquellen wesentlich erleichtert.

**Nachteile:** Zunächst besteht bei einer Ausweitung der Tätigkeit die latente Gefahr des Abdriftens von der ursprünglichen Mission. Die Einbindung neuer, dezentraler Stakeholder, sowie notwendige Adaptionen des Geschäftsmodells an lokale Gegebenheiten können

schleichend zu einer sog. „Mission drift“ führen. Weiters besteht bei Social Franchising oftmals die Schwierigkeit, notwendige Standardisierungen durchzuführen. Schließlich hat der oben als vorteilhaft klassifizierte Zugang zu lokalen, finanziellen Ressourcen auch seine Schattenseite. Indem plötzlich mehrere Akteure auf ähnliche oder gleiche Finanzierungsquellen zugreifen, können Ressourcenineffizienzen aufgrund fehlender Koordination entstehen

## Rechtsvertrag

**In allen Fallstudien existiert ein Rechtsvertrag, der die Parameter der Franchisebeziehung darlegt. Es werden dabei die Rechte und Pflichten von Franchisegeber und -nehmer geklärt und insbesondere die zu leistenden Geldflüsse, Art und Umfang der Kontrollsysteme, Eckdaten der Kommunikation sowie territoriale Ansprüche vereinbart.**

Trotz dieser klaren Gewichtung der vertraglichen Vereinbarung ist allen untersuchten Social Franchises gemein, dass der Rechtsvertrag als Steuerungsinstrument in der **faktischen Zusammenarbeit** zwischen den Parteien **keinerlei Bedeutung** hat, wie dies auch in weiten Teilen bei traditionellen Franchises der Fall ist. In Gesprächen mit den untersuchten Fällen wird der Vertrag zwar als notwendige, rechtliche Basis der Partnerschaft gesehen, dennoch wird auf die Wichtigkeit der sozialen Beziehungen untereinander verwiesen als tatsächliches Fundament der Koordination.

Auf die Frage, ob der Vertrag tatsächlich Einsatz findet zur Klärung von Unregelmäßigkeiten in der Franchisebeziehung meint auch Anke Burfeind-Herrmann (Dialog im Dunkeln): *„Nein, nein, das steht auch gleich in der Präambel, dass man versucht eben in gegenseitigem Einverständnis zu Recht zu kommen und Business miteinander zu machen. Und dass dieser Vertrag eben einfach nur ein paar Eckdaten festhalten soll und dass man aber eigentlich versucht das auf einer persönlichen Ebene zu regeln.“*

Die Überbetonung vertragsbasierter Lösungsansätze sollte vermieden werden:

Der Fokus auf die Gestaltung der Franchiseverträge in Hinblick auf die Lösung opportunistischer Risiken ist unzureichend, da die Verträge in der Praxis dem Anspruch der Vollständigkeit nicht gerecht werden können. Die Annahme begrenzt rational agierender Franchisepartner, die nicht in der Lage sind, jede zukünftige Eventualität berücksichtigen und vorvertraglich modellieren können, zeigt bereits die Unzulänglichkeit von Verträgen an. In Bezug auf Social Franchises ist überdies fraglich, inwieweit Verträge zur Regelung von Social Franchises Einsatz finden. Im Gegensatz zu klassischen Franchises, bei denen der Vertrag u.a. aufgrund der Allokation finanzieller Ressourcen essentiell ist, spielen monetäre Größen nur eine zweckdienliche und aus Sicht der Mission untergeordnete Rolle. Analog ist auch die Geeignetheit vertraglicher Regelungen zur Sicherung und Durchsetzung von Qualitätsstandards zu klären, welche einen wichtigen Bestandteil der Social Franchise-Koordination darstellen.

## Hypothesen zu Wesen und Besonderheiten von Social Franchises

**H1:** Social Franchising bedient sich der konstituierenden Parameter von kommerziellem Franchising zu r **Multiplikation gemeinnütziger Wertschaffung**. Diese Parameter umfassen die rechtliche Selbständigkeit der Franchiseakteure, einen die längerfristige Partnerschaft regelnden **Rechtsvertrag**, auf Spezialisierung ausgerichtete **Arbeitsteilung** sowie einen **einheitlichen Marktauftritt**.

H2: Der Endzweck von Social Franchising steht diametral zu jenem von kommerziellem Franchising, indem nicht die Bindung, sondern die Losbindung und **Weiterentwicklung** der Kunden/Nutzniel3er das **Ziel** der Social Franchiseaktivität darstellt.



H3: Die **Gefährdung** der spezifischen Anreizstruktur der Franchisenehmer **durch zentral vorgegebene Richtlinien** führt zu einem **geringeren Grad an Standardisierung** bei Social gegenüber kommerziellem Franchising.

H4: **Qualität bei der Leistungserstellung** dient bei Social Franchises nicht der Sicherung des Kundenstocks wie bei kommerziellen Franchises, sondern der **Abwendung von Sicherheitsdefiziten**, um die Bedürfnisse der Kunden/Nutznießer effektiv zu befriedigen.

### Hypothesen zur Struktur von Social Franchises

H5: Die geringe Vernetztheit der Franchisenehmer untereinander und die hierarchische, zentral dominierte Organisationsform schließen die Gültigkeit der Netzwerksichtweise auf Social Franchises aus.

H6: Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit lokalen Franchisenehmern zur Erschließung lokaler Netzwerke und Ressourcen gilt für Social und kommerzielle Franchises gleichermaßen.

### Hypothesen zur Koordination und Steuerung von Social Franchises

H7: Das Werkzeug zur Steuerung von Social Franchises entspricht weitgehend jenem des kommerziellen Pendant.

H8: Agenturrisiken spielen bei Social Franchises auf Seiten der Franchisenehmer bei der Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsbestimmungen (Moral hazard) und der Aneignung des Geschäftskonzepts (Hold up) eine Rolle.

H9: Die Franchisenehmerauswahl unterscheidet sich bei Social Franchising in der **Sicherstellung der moralischen Übereinstimmung** des potenziellen Franchisenehmers vom kommerziellen Pendant, d.h. der Bewerber muss ein ähnliches Verständnis in Bezug auf die Zielvorstellung und Begeisterung für die gemeinnützige Mission mitbringen.

H10: Die im Vergleich zum kommerziellen Franchising geringe finanzielle Vergütung der Franchisenehmer wird durch nicht-materielle Entlohnungsformen wie Anerkennung, hohe Sinnhaftigkeit der Arbeit, Spaß und unternehmerischer Gestaltungsspielraum vor Ort kompensiert.

**H1 1: Zentral gesteuerte, soziale Normen innerhalb des Social Franchisesystems fungieren als Substitut für die fehlende Standardisierung.**

### Abschließende Zusammenfassung

Social Franchising bildete sich in den letzten Jahren als eine Organisationsform zur Multiplikation von Social Entrepreneurship Aktivitäten heraus. Bewährte Konzepte können durch Adaption kommerzieller Franchiseprinzipien einer größeren Zahl von Nutznießern zugänglich gemacht werden. Die wesentlichen, konstituierenden Parameter von kommerziellem Franchising sind dabei anwendbar, allerdings mit dem Unterschied der Multiplikation **gemeinnütziger** statt **ökonomischer** Wertschaffung. Durch die gesellschaftliche Mission unterscheidet sich der Endzweck von Social Franchising, indem nicht die Bindung, sondern die Weiterentwicklung der Kunden/Nutznießer das Ziel darstellt. Entsprechend nimmt Qualität bei der Leistungserstellung an den Kunden eine veränderte Rolle ein, da gegenüber der Sicherung des Kundenstocks die **Abwendung von Sicherheitsdefiziten** im Zentrum steht, um die Bedürfnisse der Kunden/Nutznießer effektiv zu befriedigen. Ein mit kommerziellem Franchising übereinstimmendes Spektrum an Koordinationsmechanismen dient der Abwendung von Agenturrisiken wie Qualitäts- und Sicherheitsdefiziten (Moral

hazard) und der Aneignung des Geschäftskonzepts (Hold up). Die „**Entlohnung**“ der Franchisenehmer beruht v.a. auf nicht-materieller Kompensation wie z.B. Spaß an der Arbeit, Anerkennung und Sinnhaftigkeit. Diese spezifische Anreizstruktur bei Social Franchises hat schließlich Auswirkungen auf den bedeutend niedrigeren Standardisierungsgrad im Vergleich zu kommerziellen Franchises, da zentral vorgegebene Richtlinien die Motivation der Franchisenehmer zu beschneiden drohen.

Es folgt: Zusammenfassung in englischer Sprache

## Summary

One of the main challenges for social entrepreneurs has been to scale up their venture. Franchising can represent an effective approach to mastering the complexities to replicate a proven social concept in order to reach a larger number of beneficiaries and exploit scale economies. Social franchising is an adaptation of commercial franchising in which the developer of a successful social concept enables others to replicate the model - with the main difference of multiplying a **social instead of a profit-driven** concept. This change in underlying mission leads to a different view on customers, with social franchising striving to support and effectively enable their beneficiaries and thus losing their customers again instead of retaining them. Accordingly, the notion of quality has a different meaning to social franchising, where it serves as a guarantee to provide safe and effective products and services to the beneficiaries compared to the traditional form, where quality aims at binding customers. While structural patterns cannot be identified, the internal governance is organised similarly to commercial franchising. Agency risks such as quality and security deficits (moral hazard) and hold up situations can be reduced through contractual and social coordination such as **legal contracts, control mechanisms, mutual trust and identity with the mission**. However, the case study demonstrates differing conditions leading to other requirements for selection of potential franchisees and the prevalence of extrinsic motivation and non-financial compensation.

Erstellt von Christian Winkler

Mit freundlicher Genehmigung von Frau Dr. Valerie Hackl

Sulz im Wienerwald, 4. 8. 2010