

MIT SOCIAL FRANCHISING DIE WELT VERÄNDERN | Systematische Verbreitung erfolgreicher Projekte

Hans Fleisch

Zusammenfassung | Die systematische Replizierung von Projekten ist im Dritten Sektor noch immer die Ausnahme. Mehr und mehr Organisationen erkennen jedoch das Potenzial, das die geographische Ausdehnung erfolgreicher Projekte bietet. Eine mögliche Strategie ist das Social Franchising: Die vertraglich verankerte Kooperation zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer gilt in der Wirtschaft als Erfolgsmodell. Trotz anderer Zielsetzung und teilweise anderen Zielgruppen wachsen auch gemeinnützige Projekte mit dieser Methode schneller. Netzwerksynergien durch Arbeitsteilung, die Möglichkeit der Anpassung an lokale Gegebenheiten und eine hohe Motivation der Franchise-Nehmenden sind einige ihrer Vorteile.

Abstract | The systematic replication of projects in the third sector is still an exception. A growing number of organizations recognize the potentials of geographical expansion of their successful projects. A feasible strategy lies in social franchising: the contracted cooperation of franchisee and licensor is seen as a successful pattern in any economic field. Despite different goals and partly different target groups also charitable projects grow faster using that method. Synergy effects by division of tasks, compliance to local characteristics and the franchisee's high motivation are just a few advantages.

Schlüsselwörter ► Non-Profit-Organisation
► Projekt ► Entwicklung ► Methode ► Effizienz
► Social Franchising

Einleitung | „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.“ Während die Ressourcen im öffentlichen und im Nonprofit-Sektor knapp sind, wachsen global die Herausforderungen. Dabei herrscht unter Expertin-

nen und Experten weitgehend Einigkeit darüber, dass im Prinzip ausreichend Wissen und Erfahrung vorhanden sind, um die meisten Probleme unserer Zeit zu lösen, verfügbare Lösungen aber nicht ausreichend zur Bewältigung der gesellschaftlichen Probleme genutzt werden. Vielmehr wird das Rad oft neu erfunden: Akteure im Nonprofit-Sektor initiieren immer neue Projekte auf lokaler und regionaler Ebene, doch scheitert häufig auch im Erfolgsfall deren Verbreitung. Es gibt viele Vorbilder, doch wenig Nachahmende.

Die systematische Replizierung erfolgreicher Projekte ist im Dritten Sektor immer noch eher die Ausnahme, obwohl inzwischen Hilfestellungen wie etwa Handreichungen durch das Projekt „Effekt“ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers¹ vorliegen.¹ Viele Akteure sehen sich als Innovationsmotoren und konzentrieren sich auf die Entwicklung neuer Ansätze. Auf diese Weise reiht sich ein Pilotprojekt an das nächste, aber bewährte Initiativen bleiben begrenzt.

Das sogenannte „Scaling-up“ bezieht sich auf den Prozess, der den Wirkungskreis einer Organisation oder eines Projektes erweitert, um mehr Menschen zu erreichen. Die Methoden sind vielfältig, wobei sich dieser Beitrag vor allem auf die quantitative Ausdehnung konzentriert, definiert als „geographische Verbreitung von innovativen Lösungsansätzen des gemeinnützigen Sektors zur Verbesserung des sozialen Nutzens“ (*Dees; Battle Anderson* 2003). Eine Form der Ausdehnung ist die Replizierung, das heißt die Implementierung erfolgreicher Projekte in andere Orte und Regionen mit dem Ziel, die gleichen Ergebnisse wie im Ursprungsprojekt zu erreichen. Das Projekt soll dabei jedoch nicht einfach vervielfältigt werden, sondern vielmehr sollen diejenigen Ansätze und Ideen repliziert werden, die im jeweiligen Kontext angemessen und erfolgreich sind, und erforderlichenfalls sind begrenzte Anpassungen an lokale Besonderheiten auch im Franchising nicht grundsätzlich auszuschließen.

Die optimale Replizierungsstrategie ist von Fall zu Fall unterschiedlich, wobei grundsätzlich auch Elemente verschiedener Strategien kombinierbar sind (*Taylor* u.a. 2002, *Dees; Battle Anderson* 2003). Als eine gängige Variante gilt die sogenannte offene Verbreitung von Konzepten: Der aktive Austausch

¹ www.stiftungen.org/projekttransfer. Ein Projekt des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung.

von Informationen über bestimmte Konzepte ermöglicht es, Projektansätze kostengünstig und mit nur geringem Aufwand einer Neuentwicklung zu übertragen. Die Praxis lehrt jedoch, dass dies allein selten zur Replizierung führt. Eine weitere Strategie ist die Errichtung von Zweigstellen, bei der ein und dieselbe Organisation die Leitung der Filialen und damit der Projektdurchführung an verschiedenen Orten in der Hand behält. Wenn eine Organisation mit Filialen wächst, entsteht im Laufe der Zeit eine konzernähnliche Struktur mit allen Vor- und Nachteilen von Großkonzernen. Dazu gehört das Risiko, dass die Zentrale zu sehr vom Tagesgeschäft vor Ort losgelöst, aber gleichwohl entscheidend ist. Eine derartige Form der Skalierung führt nicht selten zu „bürokratischen Wasserköpfen“.

Beim Social Franchising werden getestete Projekte („Prototypen“) mithilfe von verbundenen, unternehmerisch eigenverantwortlichen, dezentralen Organisationen repliziert, deren Spielräume und Risiken jedoch geringer sind, als dies bei vollkommen unabhängigen Unternehmenseinheiten der Fall ist. Basis ist eine vertragliche Vereinbarung zur langfristigen Zusammenarbeit zwischen der dezentralen und der zentralen Organisation.

Franchising als Replizierungsstrategie |

Gemäß der European Franchise Federation (EFF) gründet sich Franchising „auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben.

Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen [...] Franchise-Vertrags [...] 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 Franchise-Gebers zu nutzen“ (Deutscher Franchis-Verband 2004). Dezentralen Franchisenehmern wird dabei laufend technische und betriebswirtschaftliche Unterstützung durch den Franchisegeber gewährt.

Als Gegenleistung verpflichten sich die Franchise-Nehmenden zur Zahlung einer Franchise-Gebühr, zur Informationszulieferung an den Franchise-Geber über die Umsetzung vor Ort, die dieser zur Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts nutzen kann, zur Einhaltung der Konzepte und zur Systemkonformität. Der einzelne Franchise-Nehmer ist eigenständig für seine Leistung verantwortlich, arbeitet auf eigene Rechnung und hat begrenzte unternehmerische Freiheiten (Deutscher Franchise-Verband 1999). Franchising gilt als einer der sichersten Wege in die Selbstständigkeit. Die wirtschaftlichen Vorteile liegen auf der Hand: Die Methode vereint Vorteile einer dezentralen Organisation wie zum Beispiel Marktnähe, Unternehmertum, Flexibilität mit den Vorteilen einer zentralen Organisation wie zum Beispiel Marktstärke, einheitlicher Marktauftritt und Effizienz. Durch stabile Kooperation entsteht eine Win-Win-Situation für beide Partner, die als gemeinsames Ziel Gewinnmaximierung bei minimiertem Risiko verfolgen. Franchising-Systeme sind von einem einheitlichen Marktauftritt gekennzeichnet, da die einzelnen Franchise-Nehmer eine gemeinsame Marke, standardisierte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie ein einheitliches Marketing nutzen und zudem teilweise zentral und systematisch vom Franchise-Geber koordiniert werden. Dies fördert einen hohen Bekanntheitsgrad, eine Markenwiedererkennung und größeren Kundennutzen (Possett 1999, S. 355-356). Durch Arbeitsteilung und Fokussierung auf Kernkompetenzen werden Synergieeffekte möglich. Franchise-Geber spezialisieren sich auf Planung, Entwicklung und Kontrolle und übernehmen zentrale Aufgaben.

Franchise-Nehmer führen alle operativen Aufgaben vor Ort aus und nutzen ihr Wissen zur Entwicklung des lokalen Marktes. Franchise-Geber und -Nehmer bilden dabei ein kooperatives Netzwerk, das durch intensive Kommunikation und kontinuierlichen Erfahrungsaustausch von einem schnellen Lernprozess profitiert. Die heute gängigste Form ist das in den 1950er-Jahren entwickelte Absatzprogrammfranchising: Ein Franchise-Geber, etwa McDonald's, stattet den Franchise-Nehmer mit einem Geschäftskonzept aus, das einen schlüsselfertigen Plan von „A bis Z“ für Aufbau und Führung eines Geschäftes enthält. Ein Franchise-Vertrag und ein Franchise-Handbuch beschreiben ausführlich die Rechte und Pflichten beider Parteien. In den 1970er-Jahren hat sich ein kooperativer Ansatz entwickelt („Franchising in

Partnership“), der sich durch ein höheres Maß an dezentralisierter Kontrolle und verstärkter Mitbestimmung auszeichnet (Martinek 2001, S. 327).

Social Franchising | Während sich Franchising im kommerziellen Sektor seit vielen Jahrzehnten bewährt, steckt die Anwendung im Dritten Sektor noch in den Kinderschuhen. Trotz der allgemein geringen Popularität des Modells existieren einzelne Beispiele früher Social-Franchise-Systeme, 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 weltweit vertreten sind (Van Oudenhoven 2000, S. 4). Doch immer mehr Organisationen erkennen das Potenzial von Franchising-Methoden im Nonprofit-Sektor, nicht zuletzt seitdem der Bundesverband Deutscher Stiftungen gemeinsam mit sechs europäischen Stiftungen das Thema in Deutschland eingeführt (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008) und seither in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung weitere Schriften dazu produziert und verbreitet hat.

Social Franchising kann definiert werden als „angepasste Anwendung von Techniken des kommerziellen Franchising auf Projekte im Nonprofit-Sektor, welche ein gemeinnütziges Ziel haben“ (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2000, S. 3). Social Franchising kann des Weiteren als eine vertragsgebundene Zusammenarbeit von dezentralisierten, sozial unternehmerischen Einheiten und einer Zentrale, die diese unterstützt, verstanden werden. Sie wird durch einheitliche Qualitätsstandards und eine gemeinsame Philosophie untermauert (Braun; Lotter 2004, S. 9). Ein vom Franchise-Geber entwickeltes Pilotprojekt wird von mehreren Franchise-Nehmern gemäß festgelegter Richtlinien repliziert. Diese Richtlinien sind in der Regel in einem Handbuch festgehalten und werden dem Franchise-Nehmer durch Schulungen vermittelt. Die potenziellen Social-Franchise-Formen reichen von kommerziellen Franchise-Systemen, die auf einen sozialen Nutzen abzielen, bis hin zur Replizierung gemeinnütziger Projekte mit Franchising-Elementen. Zum Kern des Social Franchising gehören (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2000, S. 9):

- ▲ ein „Prototyp“ und dessen Replizierung an anderen Standorten;
- ▲ ein Handbuch, welches die sich wiederholenden Arbeitsvorgänge beschreibt;

- ▲ ein Markenname für das gesamte Programm;
- ▲ ein Vertrag, der die Beziehung und die Aufteilung der Verantwortung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer bestimmt;
- ▲ standardisierte Schulungen;
- ▲ systematische, standardisierte Beurteilungsmethoden und Maßnahmen zur Qualitätskontrolle.

Bei einem im Jahr 2000 von der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung durchgeführten internationalen Workshop zum Thema Social Franchising, den der Wellcome Trust, London, finanzierte, wurde die Rollenverteilung in einem Social-Franchise-System wie folgt definiert: „Social Franchising ist ein Prozess, durch den der Entwickler eines erfolgserprobten gemeinnützigen Konzeptes, der Franchise-Geber, mit der Absicht, die Reichweite seines Projektes zu erhöhen sowie die Qualität der Produkte/Dienstleistungen zu verbessern, andere, die Franchise-Nehmer, 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“ (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2001, S. 6).

Der Social-Franchise-Geber ist gewissermaßen „Motor“ der Expansionspläne und verantwortlich für die Pilotierung, Umsetzung und Entwicklung des Franchise-Systems. Er hat gegenüber den Franchise-Nehmern Rechte und Pflichten wie etwa Sicherstellung der Systemleistung, des Wissensaustausches und der zentralen Dienstleistungen. Der Franchise-Geber folgt einer sozialen Mission. Er sollte nicht nur gute Kenntnisse über das Projekt haben und von der Effektivität des Projektes und des Franchise-Systems überzeugt sein, sondern muss gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten haben, um die Franchise-Nehmer bei Bedarf unterstützen zu können. Auch die Koordination eines Netzwerkes erfordert Erfahrung und Sachkenntnis.

Die Rolle eines Franchise-Gebers können prinzipiell drei Einrichtungen übernehmen: Erstens die Organisation, die das Projekt konzipiert hat. Zweitens kann die initierende Organisation eine neue Organisation ins Leben rufen, die dann die Rolle des Franchise-Gebers übernimmt. Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung hat beispielsweise für das Projekt START die START-Stiftung gGmbH als Franchise-Geber gegrün-

det.² Drittens können vorhandene externe Organisationen aus dem Dritten Sektor oder der Wirtschaft als Franchise-Geber fungieren. Das Engagement rein gewinnorientierter Organisationen birgt jedoch die Gefahr, soziale Aspekte und die Mission leicht aus den Augen zu verlieren.

Die Social-Franchise-Nehmer sind demgegenüber dezentralisierte, weitgehend unabhängige Einheiten, die das Projekt auf lokaler Ebene umsetzen. Sie haben das Recht auf ein schlüsselfertiges Konzept und Nutzung des eingeführten Markennamens. Im Gegenzug verpflichten sie sich, entsprechende Richtlinien einzuhalten, Informationen weiterzugeben und gegebenenfalls Franchise-Gebühren, die jedoch beim Social Franchising nicht zwingend sind, zu entrichten. Passende Franchise-Nehmer zu finden, ist vermutlich eine der größten Herausforderungen des Social Franchising. Zum einen sollten sie die Besonderheiten des Projekts verstehen und sich mit der sozialen Mission identifizieren. Dies bedeutet vor allem, dass Franchise-Nehmer und Franchise-Geber eine gemeinsame ethisch-moralische Überzeugung haben sollten, um so Meinungsverschiedenheiten vorzubeugen. Ebenso wichtig ist es, dass Franchise-Nehmer über die erforderlichen Fähigkeiten (beispielsweise betriebswirtschaftliche) verfügen oder zumindest das Potenzial haben, diese zu entwickeln.

Nach *Houghton; Timperley* (1992, S. 51) gibt es verschiedene Gruppen von Franchise-Nehmern: Bei bestehenden lokalen Einrichtungen und Gemeindeeinrichtungen kann auf vorhandene Organisationsstrukturen zurückgegriffen werden, was die Umsetzung in den einzelnen Franchise-Einheiten enorm vereinfachen kann. Andererseits haben bestehende Einrichtungen ihre eigene Kultur und eigene Prinzipien, die unter Umständen nicht mit denen des Social-Franchise-Gebers kompatibel sind. Werden lokale Privatpersonen oder neu gegründete Einrichtungen einbezogen, mindert dies zwar meist die Gefahr kultureller Inkompatibilität. Doch ist dieser Ansatz aufwändiger, da neben der Umsetzung des Franchise-Systems die Franchise-Nehmer auch selbst Fuß fassen müssen.

Abgrenzung gegenüber kommerziellem Franchising | Von kommerziellem Franchising unterscheidet sich Social Franchising in erster Linie durch eine andere Zielsetzung. Da anstelle der Ge-

winnmaximierung der Nutzen für das Gemeinwohl im Vordergrund steht, gehen Franchise-Geber häufig weniger betriebswirtschaftlich bei der Akquise und der Leitung von Franchise-Nehmern vor. Darüber hinaus sind einige Richtlinien im Franchising womöglich schwerer umzusetzen und zu kontrollieren (*Smith* 2002, S. 9). Die Zielgruppe ist beim Social Franchising eine andere, da Dienstleistungen von Nonprofit-Organisationen häufig Begünstigten anstelle von Kunden zugutekommen. Da Franchise-Nehmer eines Social-Franchise-Systems nicht immer mit ausreichenden Erträgen rechnen können, sind sie oft auch nicht in der Lage, Franchise-Gebühren zu zahlen. Der Franchise-Geber sollte daher ermäßigte Gebühren oder Alternativen akzeptieren, etwa durch die Weitergabe von Daten oder Informationen zur Qualität für die Projektentwicklung (*Schuhen* 2004, S. 160). Auch die beim kommerziellen Franchising übliche Übertragung der Investitionsrisiken vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer trifft beim Social Franchising nur eingeschränkt zu.

Beim Social Franchising ist also ein zusätzlicher Akteur zu berücksichtigen: Meist sind es Förderer, die das Startkapital zur Verfügung stellen und die laufenden Kosten zumindest teilweise decken. Auf mittel- und langfristige Sicht sind die Social-Franchise-Nehmer möglicherweise in der Lage, Einnahmen zu erwirtschaften und Abhängigkeiten zu verringern. Die Finanzierungsmodelle variieren: So können Förderer etwa den Franchise-Geber finanzieren, der dann selbst ein Budget an die Franchise-Nehmer weiterleitet. Alternativ starten Franchise-Geber und -Nehmer jeweils eigene Fundraisingaktivitäten und sind finanziell voneinander unabhängig. Der Franchise-Geber steht dabei vor der großen Herausforderung, die soziale Mission mit den Zielen des Förderers in Einklang zu bringen, denn Programme und Prioritäten von Förderern können durchaus im Konflikt zur Mission des Social-Franchise-Systems stehen.

Chancen des Social Franchising | Studien zeigen, dass über Franchise-Elemente verbreitete gemeinnützige Projekte doppelt so schnell wachsen wie über andere Koordinationssysteme (*Wei-Skillern; Battle Anderson* 2003, S. 12). Im Vergleich zu autonom geführten und hierarchischen Organisationsformen bietet Social Franchising viele Vorteile: Die Einbindung lokaler Franchise-Nehmer führt oft zu einer effektiveren Anpassung an lokale Besonderheiten als

ein Filialsystem oder die einfache Ausdehnung. Risiken von Ansätzen „von der Stange“ werden somit gemindert. Da der Franchise-Nehmer einen hohen Grad der Unabhängigkeit hat und besondere Verantwortung trägt, ist die Motivation umso größer, Gelder zu beschaffen und Kosten zu minimieren. Dies reduziert die Gefahr einer in hierarchischen Systemen häufig anzutreffenden „Beamtenhaltung“.

Beim Social Franchising kann sich der Franchise-Geber auf die systematische Weiterentwicklung und Verbesserung des Projektkonzeptes und des Franchise-Systems konzentrieren. Der Franchise-Nehmer erhält vom Franchise-Geber ein schlüsselfertiges Konzept (in der Regel in Form eines Handbuchs), Aus- und Weiterbildungen sowie kontinuierliche Unterstützung. Die detailliert vertraglich vereinbarten Erwartungen, Verantwortungen und Rechte beugen einem Systemmissbrauch vor. Der offene und systematische Know-how-Transfer sowie der Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern fördern außerdem eine Verbesserung des Projektkonzeptes und Franchise-Systems von der Basis her. Eine dezentrale Ideengenerierung durch die flexibleren freien Franchise-Nehmer, kombiniert mit einer systematischen Ideengenerierung durch den Franchise-Geber, beschleunigt die Innovationsprozesse im System. Durch Social Franchising wird somit das gesamte Innovationspotenzial ausgeschöpft. Das Franchise-Netzwerk kann letztendlich als selbstlernendes System bezeichnet werden.

Als wesentlicher Bestandteil von Social Franchising gilt die Standardisierung von Schlüsselkomponenten. Social Franchising führt daher auch dazu, dass die Qualität von Leistungen gesicherter und besser messbar wird, und ermöglicht ein effizienteres Qualitätsmanagement. Vor dem Hintergrund der Expansion ist dies von entscheidender Bedeutung, weil ab einer kritischen Anzahl von Franchise-Nehmern eine individuelle Qualitätskontrolle meist nicht mehr möglich ist. Eine kosteneffiziente Qualitätskontrolle mithilfe von Standardisierung ist daher für wachsende Franchise-Systeme unbedingt erforderlich.

Social Franchising vereinfacht außerdem den Zugang zu finanziellen Ressourcen und verbessert den Prozess der Akquise von Fördergeldern, da auch hier eine Arbeitsteilung möglich ist. Der Franchise-Geber vertritt ein etabliertes System und genießt, wenn das

System erfolgreich ist, auf nationaler oder sogar internationaler Ebene Glaubwürdigkeit. Daher hat er bessere Chancen auf Zuwendungen der Regierung und Spenden internationaler, regierungsunabhängiger Organisationen, sogenannter NGOs, oder großer Unternehmen. Die Franchise-Nehmer vor Ort verfügen dagegen über gute Beziehungen und können lokale Ressourcen besser ausschöpfen. Nicht zuletzt, weil sie für vorhandene Förderer leichter kontrollierbar und transparenter erscheinen und daher bei Spenden den nationalen Organisationen vorgezogen werden. Allgemein genießen Social-Franchise-Systeme eine hohe Glaubwürdigkeit, da Franchise-Nehmer ihre Aktivitäten gegenüber dem Franchise-Geber transparent dokumentieren. Social Franchising schafft daher Vertrauen unter den Förderern und kann die Unterstützung für das Projekt verstärken.

Als strategisches Bündnis führt Social Franchising zu Netzwerksynergien, die für jedes einzelne Mitglied von Vorteil sind. Insbesondere der Wissenstransfer zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer sowie den Franchise-Nehmern untereinander beschleunigt den Lernprozess. Gleichermaßen verfügt jede Einheit über ein eigenes Netzwerk lokaler und landesweiter Partner und Förderer, welche für das gesamte System von Vorteil sein können. Ferner gewinnt die sogenannte High-Engagement-Philanthropy heute zunehmend an Bedeutung, das heißt die Förderpartner der Franchise-Geber und -Nehmer engagieren sich nicht nur finanziell, sondern schaffen durch ihre Erfahrungen und Kontakte zu anderen potenziellen Stakeholdern zusätzlich einen Mehrwert (*Venture Philanthropy Partners; Community Wealth Ventures 2004*).

Die Arbeit vieler Nonprofit-Organisationen hängt vom Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Studien belegen, dass ein wichtiger Entscheidungsfaktor für eine ehrenamtliche Tätigkeit der wahrgenommene Einfluss auf die Arbeit und Zielsetzung der Organisation ist (*Menchik; Weisbrod 1987*). Vor diesem Hintergrund scheint es für eine zentral geführte Organisation schwieriger zu sein, Ehrenamtliche zu akquirieren, da hier eingeschränkte Managementverantwortung gewährt wird. Im Gegensatz dazu bieten dezentral geführte Organisationen ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen tendenziell mehr Möglichkeiten der Mitsprache und Ausübung lokaler Kontrolle.

Grenzen des Social Franchising | Die Implementierung von Projekten erfolgt, wie eingangs beschrieben, immer vor dem Hintergrund lokaler Besonderheiten. Doch eine stetige Anpassung der Konzepte birgt auch die Gefahr, dass Ziele verwässert werden – und führt schlimmstenfalls zu einer Entfremdung wichtiger Stakeholder der Organisation (Taylor u.a. 2002, S. 240). Weiterhin können die Ziele einzelner Franchise-Nehmer von denen des Franchise-Gebers und der anderen Franchise-Nehmer abweichen. Da Social-Franchise-Nehmer oft kein Startkapital investieren (können), tragen sie auch kein Investitionsrisiko. Damit besteht die Gefahr des Opportunismus seitens der Franchise-Nehmer, wie zum Beispiel eine geringere Motivation zu Systemkonformität. Die gemeinsame Marke führt dazu, dass die Aktivitäten des einzelnen Franchise-Nehmers mit denen des gesamten Systems gleichgesetzt werden. Inkongruentes Verhalten eines oder mehrerer Franchise-Nehmer kann folglich eine negative Auswirkung auf den Ruf des gesamten Systems haben. Der Franchise-Geber muss daher eine gewisse Übersicht und Kontrolle über die Franchise-Nehmer wahren – ein Balanceakt, da die Unabhängigkeit der Franchise-Nehmer ein ebenso grundlegendes Prinzip ist.

Die Leistungsmessung soll nicht nur die Leistung verbessern, sondern auch sicherstellen, dass die soziale Mission nicht aus den Augen verloren wird und das Franchise-System für Förderer und Gesellschaft transparenter wird. Eine Kontrolle und Beurteilung der Leistung der Franchise-Nehmer ist auch hinsichtlich der Reputationsrisiken von großer Bedeutung. Doch die praktische Umsetzung ist schwierig, da die bei gemeinnützigen Projekten oftmals abstrakten

und komplexen Leistungen schwer zu beurteilen sind. Die Komplexität einer sozialen Mission erschwert eine direkte und klare zahlenmäßige Bewertung und erfordert somit einen multidimensionalen Ansatz, der jeden Aspekt der sozialen Mission berücksichtigt (Colby u.a. 2004, S. 26 f.). Dabei spiegelt der Output nicht unbedingt die Leistung und Bemühung des Franchise-Nehmers wider und kann deshalb nicht als einziges Maß für dessen Beurteilung gelten (Bruhn 2004). Selbst wenn er erhebliche Anstrengungen unternimmt und für die Erbringung von Dienstleistungen bestens ausgestattet ist, garantiert dies nicht zwingend gute Ergebnisse, denn auch Leistungsempfangende beeinflussen den Output. Infolgedessen stellt sich die Frage nach der Leistungsmessung in Social-Franchising-Systemen. Da der Erfolg oftmals von den lokalen Gegebenheiten abhängig ist, könnte eine übermäßige Standardisierung zu Inflexibilität und Schwierigkeiten bei der Anpassung führen. Ein Gleichgewicht zwischen Standardisierung und Flexibilität ist daher unabdingbar.

Beim Wettbewerb um Spenden ermöglicht ein Social-Franchise-System zwar, wie dargestellt, das Potenzial lokaler und (inter)nationaler Förderer voll auszuschöpfen. Doch eine Dezentralisierung von Fundraising-Aktivitäten kann zu Ineffizienz und Kontraproduktivität führen, wenn alle Franchise-Nehmer die gleichen sozialen Ziele verfolgen und unabhängig voneinander bei mehr oder weniger denselben Förderern Spenden sammeln. Dann führen die Bemühungen eines einzelnen Franchise-Nehmers zu einer Verringerung der Produktivität und folglich zu einer Erhöhung der Fundraising-Kosten für die anderen (Oster 1996, S. 83 ff.).

Über 30 Jahre dokumentierte Fachdiskussion Über 30 Jahre Sozialwissenschaftliche Literaturdokumentation

- ▶ Onlinezugang in über 200 Hoch- und Fachhochschulbibliotheken
- ▶ Individuelle Beratung und Recherche mit Dokumentenlieferung

DZI SoLit

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen/DZI

www.dzi.de

Nachhaltigkeit des Social-Franchising-Systems | Wenn der soziale Nutzen maximiert werden soll, müssen Social-Franchising-Systeme nachhaltig sein. Dafür muss in erster Linie eine langfristige Finanzierung gesichert werden. Vertrauen und wertvolle Unterstützung verliert ein Franchising-System immer dann, wenn festgelegte Ziele nicht erreicht werden. Daher müssen Franchise-Geber und -Nehmer einen gewissen Qualitätsgrad sicherstellen. Regelmäßige Schulungen, Standardisierung und Kontrolle durch den Franchise-Geber sind von grundlegender Bedeutung. Nonprofit-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 (potenziellen) 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. Franchise-Geber müssen daher für eine effektive Außenkommunikation sorgen, um sich öffentlichen Rückhalt für die Aktivitäten des Franchising-Systems zu sichern. Sowohl das jeweils zu replizierende Projekt als auch das Franchising-System insgesamt müssen zudem von Zeit zu Zeit neu bewertet werden, da sich das Umfeld kontinuierlich verändert und so die Effektivität und Effizienz beeinflussen kann.

Prof. Dr. jur. Hans Fleisch ist Generalsekretär beim Bundesverband Deutscher Stiftungen in Berlin, Mauerstraße 93, 10117 Berlin, E-Mail: gf.sekretariat@stiftungen.org

Literatur

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. Stuttgart 2004

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. Berlin 2008

Colby, Susan; Stone, Nan; Carttar, Paul: Zeroing in on Impact. In: *Stanford Social Innovation Review*. Stanford 2004, S. 24-33

Dees, J. Gregory; Battle Anderson, Beth: Scaling for Social Impact: Exploring Strategies for Spreading Social Innovations, Pre-Conference Workshop (N.C. Center for Nonprofits). Raleigh 2003

Deutscher Franchise-Verband: Existenzgründung mit System. Berlin 1999

Deutscher Franchise-Verband: Der Begriff „Franchising“. In: <http://www.franchiseverband.com/Der-Begriff-Franchising.100.0.html> (Abruf am 17.2.2011). Berlin 2004

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung: Social Franchising – a Worthwhile Alternative for Development Cooperation, Workshop Report. Hannover 2000

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung: Social Franchising – A Worthwhile Alternative for Development Cooperation. Dokumentation des Workshops zu Social Franchising der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung in Zusammenarbeit mit Wellcome Trust. Hannover 2001

Houghton, Peter; Timperley, Nick: Charity Franchising. Directory of Social Change. Bath 1992

Martinek, Michael: Franchising 2000 – Standortbestimmung und Zukunftsperspektiven des Franchisevertriebs. In: Ahlert, Dieter (Hrsg.): *Handbuch Franchising and Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*. Neuwied/Kriftel 2001, S. 325-338

Menchik, Paul; Weisbrod, Burton: Volunteer Labor Supply. In: *Journal of Public Economics* 32/1987, S. 159-183

Oster, Sharon: Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms. In: *Journal of Economic Behavior of Organizations* 1/1996, S. 83-95

Posselt, Thorsten: Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 3/1999, S. 345-373

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

Schuh, Axel: Franchising: ein Modell für den Nonprofit-Sektor? In: Kötz, Hein u.a. (Hrsg.): *Non Profit Law Yearbook* 2003. Köln 2004, S. 151 ff.

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 (eds): *Strategic Tools for Social Entrepreneurs*. New York 2002, S. 235-266

Van Oudenhoven, Nico: Social franchising and programmes for reproductive health in adolescents. Grundsatzrede bei einem Workshop der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung. Kenya 2000

Venture Philanthropy Partners; Community Wealth Ventures: High-Engagement Philanthropy: A Bridge to a More Effective Social Sector. Washington D.C. 2004

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