

## Social Franchising – eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte

von Julia Meuter

### 1. Die Herausforderungen des Gemeinwohlsektors

„The challenge of the 21st Century is to find out what works and scale it up“, lautete schon das Credo des früheren US-Präsidenten Bill Clinton zur Lösung von dringlichen sozialpolitischen Herausforderungen.

Tatsächlich gibt es zur Bewältigung zahlreicher Probleme bereits mehrere erfolgreiche Projekte auf kommunaler und regionaler Ebene. Da sie aber nur selten andersorts wahrgenommen, geschweige denn systematisch vervielfältigt werden, schaffen diese Erfolgsbeispiele es oft nicht, eine größere Wirkung zu erzielen. Stattdessen werden viel Zeit, Energien und Ressourcen darauf verwendet, immer neue und innovative Lösungen zu finden. Obwohl dies sicherlich zu einer Reihe von guten Ansätzen geführt hat, wird das Rad doch meist neu – oft schlechter – erfunden. Im Gegensatz zu der steigenden Anzahl von Akteuren und Projekten, werden Fördermittel immer knapper. Die Konkurrenz um vorhandene Gelder wächst dementsprechend. Ein „Scaling up“ von dem „what works“ – in anderen Worten die Vervielfältigung bewährter Projekte – ist daher sinnvoll, um Ressourcen effizient zu nutzen.

Es gibt verschiedene Methoden des Scaling up:

- Einfache Replizierung durch **offene Verbreitung** des Konzepts ist eine Möglichkeit. Diese Methode umfasst die aktive Weitergabe und den Austausch von Informationen eines bestimmten Ansatzes. Offene Verbreitung ermöglicht ein schnelles und kostengünstiges Scaling up. Allerdings kann die Organisation, die das Projekt initiiert hat Interessierten bestenfalls kurzfristige Unterstützung anbieten. Folglich hat sie wenig Einfluss darauf, wer das Projekt letztendlich wie umsetzt.
- Eine weitere Methode des Scaling up ist die simple Expansion durch die **Errichtung von Zweigstellen** an anderen Orten. Diese werden von einer Hauptstelle aus geleitet. Diese Methode hat im Gegensatz zur offenen Verbreitung zwar den Vorteil, das die initiiierende Organisation weiterhin die Leitung über das Projekt hat, allerdings entsteht leicht das Risiko großer und unflexibler Einheiten mit *Wasserköpfen* sowie Praxisferne in der Leitungsebene und der Angestelltenmentalität auf fast allen Ebenen.

- Die erfolgreichste Methode zur systematischen Vervielfältigung im kommerziellen Sektor ist die des **Franchising**. Diese Strategie erlaubt es, ein in der Praxis getestetes, erfolgreiches Geschäftskonzept durch Franchisenehmer dezentral und unter Anpassung lokaler Begebenheiten umzusetzen. Eine genau definierte vertragliche Vereinbarung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer gewährleistet die konzipierte Umsetzung des Projekts.

Während Franchising im kommerziellen Bereich seit mittlerweile über 80 Jahren zu den erfolgreichsten Betriebsformen gehört, ist die systematische Replizierung von Aktivitäten im Gemeinwohlsektor noch eher die Ausnahme. Allerdings hat sich die angepasste Übertragung von erfolgreichen Techniken der Wirtschaft auf den Gemeinwohlsektor in der Vergangenheit als überaus erfolgreich erwiesen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist Social Marketing. Obwohl ein vergleichbarer Durchbruch der Social Franchise Idee noch aussteht, hat sich in den vergangenen Jahren doch gezeigt, dass das Konzept immer mehr Fuß fasst. Dies ist besonders im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zu beobachten. So haben zum Beispiel sowohl die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (DSW) in Kooperation mit dem Wellcome Trust, als auch die Weltbank, kleinere Konferenzen zum Thema Social Franchising als Replikationsstrategie, insbesondere im Bereich der sexuellen und reproduktiven Gesundheit, durchgeführt. Der International Social Franchise Summit, den der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Dezember 2007 in Kooperation mit sechs großen europäischen Stiftungen veranstaltet hat, hat weiterhin gezeigt, dass das Interesse an dem Konzept groß ist.

Nichtsdestotrotz sind viele Non-Profit Organisationen noch abgeneigt ihre eigenen Projekte an Andere zu übertragen oder deren Projekte umzusetzen. Auch Förderer möchten lieber mit neuen und innovativen Ansätzen in Verbindung gebracht werden. Daher wird derzeit vielmehr die Entwicklung neuer, als die Verbreitung bestehender Konzepte gefördert. Dies führt allerdings dazu, dass viele Projekte auf lange Sicht nicht tragbar sind – oft gehen sie nicht über die Pilotphase hinaus. Hinzu kommt ein gewisses Maß an Unsicherheit bzw. Missverständnissen darüber, was die Replizierung eines Projektes tatsächlich bedeutet. Viele bringen die Methode mit ungeeigneten Standardisierungen („one-size-fits-all“) in Verbindung. Dies passt nicht in den Non-Profit Sektor, da der Erfolg eines gemeinnützigen Projektes meist von spezifischem, nicht greifbaren Fertigkeiten und Kenntnissen sowie lokalen Begebenheiten abhängt. Zur Lösung aktueller sozialpolitischer Herausforderungen muss der Gemeinwohlsektor jedoch seine immer knapper werdenden Ressourcen effektiver und effizienter nutzen. Social Franchising kann dabei hilfreich sein.

## 2. Was ist Social Franchising?

Social Franchising nutzt Techniken des kommerziellen Franchising um soziale Ziele zu erreichen. Auf einem Workshop der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung wurde Social Franchising beschrieben als:

„[...] ein Prozess, bei dem der Entwickler eines erfolgserprobten gemeinnützigen Konzepts, der Franchisenehmer,

- mit dem Ziel, die Reichweite seines Projektes zu erhöhen
- sowie die Qualität eines Produktes (bzw. einer Dienstleistung) zu verbessern,

Andere, die Franchisenehmer, dazu berechtigt,

- das Modell zu replizieren,
- das erprobte System und
- den Markennahmen zu nutzen,

um dafür

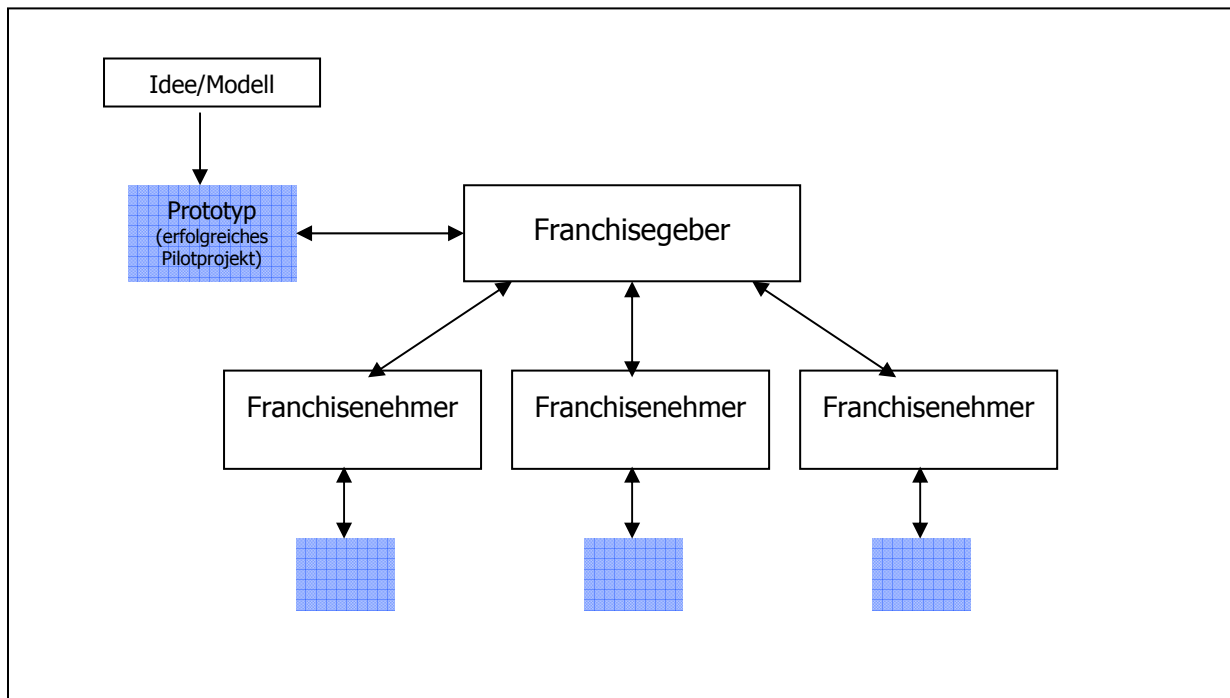
- soziale Ergebnisse,
- Systementwicklung und
- Informationen über die soziale Wirkung des Konzeptes auf die Leistungsempfänger zu erhalten.“<sup>1</sup>

Ähnlich dem kommerziellen Franchising, gibt es auch im Social Franchising mehrere Kernelemente:

- *Einen „Prototypen“ und dessen Replizierung an andere Orte.* Der Prototyp dient dazu, das Projekt systematisch zu testen und Fehler zu beheben. Das Projekt kann so verbessert und weiterentwickelt werden, bevor es systematisch repliziert wird.
- *Ein Handbuch, welches das Projekt und Arbeitsabläufe beschreibt.* Es gibt wichtiges Know-how des Franchisegebers weiter, das es den Franchisenehmern ermöglicht, das Projekt wie konzipiert durchzuführen. Das Handbuch sollte neben detaillierten Beschreibungen, Arbeitsprozesse und vorgegebene Richtlinien auch Ratschläge zum Verhalten in bestimmten Situationen geben.
- *Ein Markenname für das gesamte Programm.* Die Markenidentität soll die Attribute und Werte des Social Franchise Systems vermitteln und hilft Vertrauen aufzubauen und somit den Ruf der einzelnen Organisationen zu verbessern.
- *Ein Vertrag, der das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer regelt und eine Arbeitsteilung festlegt.* Im Social Franchising arbeiten unabhängige Parteien unter einem Markennamen und der Austausch von Informationen übersteigt bei weitem das übliche Arbeitsverhältnis zwischen Partnern. Daher sollte ein präziser und detaillierter Vertrag der Grundstein jedes Franchisesystems sein. Er sollte sowohl die Rechte und Pflichten von Franchisegeber und Franchisenehmern genau festlegen, als auch die Konsequenzen bei Vertragsbruch von einem der Partner.
- *Einheitliche Schulungen von Franchisenehmern.* Einführungsschulungen sowie Seminare und Fortbildungen sind erforderlich, um Qualität und Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten. Vor allem weil ein Social Franchise System einer permanenten Evolution unterworfen ist – also ein intelligentes, selbstlernendes System ist – sind regelmäßige Weiterbildungen der Franchisenehmer erforderlich.
- *Systematische und einheitliche Methoden zur Beurteilung von Leistungen und zur Qualitätskontrolle.* Da die Handlung eines einzelnen Franchisenehmers sich negativ auf den Ruf des gesamten Systems auswirken kann, ist es für den Franchisegeber wichtig, die Leistungen der lokalen Organisationen zu evaluieren, um einen hinreichenden Qualitätsstandard zu wahren. Hierzu kann der Franchisegeber neben regelmäßigen Meetings und Besuchen vor Ort auch eine Internetplattform errichten. Diese kann nicht nur dazu dienen, Best Practices und Erfahrungen auszutauschen, sondern vereinfacht auch die Befragung der Franchisenehmer, z.B. durch Fragebögen.

---

<sup>1</sup> Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2000), Social Franchising – a Worthwhile Alternative for Development Cooperation, Workshop Report.



Social Franchise Modell

Auf der anderen Seite gibt es auch grundlegende Unterschiede zwischen dem gewinnorientierten und dem gemeinnützigen Sektor. Diese legen eine entsprechende Adaption des Konzepts im sozialen Bereich nahe.

Während Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung verfolgen, ist das Hauptziel einer gemeinnützigen Organisation in erster Linie, die soziale Wirkung ihres Projektes zu erhöhen. Gleichzeitig ist auch die Zielgruppe eine Andere. Eine gemeinnützige Organisation hilft bedürftigen und benachteiligten Menschen. Dementsprechend kann sie nicht immer erwarten, für ihre Dienstleistungen entgeltlich belohnt zu werden.

Daher sind Non-Profit Organisationen meist von der finanziellen Unterstützung von Förderern abhängig. Dabei kann es zu Unstimmigkeiten zwischen den Programmen und Richtlinien der Förderpartner und den Zielen des Projekts kommen, die Franchisegeber und Franchisenehmer regeln müssen. Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten, ist es ebenso wichtig genügend Fördermittel in der Aufbauphase, wie auch für die Durchführung des Projektes zu sichern. Dabei ist nicht nur der regelmäßige Kontakt mit vorhandenen Förderern wichtig, um weitere Finanzierungen zu sichern, sondern auch die Akquirierung neuer Partner.

Durch das geringe Einkommen der Franchisenehmer, sind sie meist nicht in der Lage, Franchisegebühren an den Franchisegeber zu zahlen. Während dies im kommerziellen Franchising unvorstellbar ist, sind keine oder nur geringe Franchisegebühren (oft dienen diese eher der Unterstreichung der Vertragsbindung als einer Kostendeckung) im Social Franchising die Norm. Teilweise ist es sogar umgekehrt und der Franchisegeber unterstützt die Franchisenehmer finanziell, damit sie das Projekt und seine Ziele effektiv umsetzen können.

Trotz dieser Unterschiede hat die Anwendung von Franchising auf den sozialen Sektor erhebliche Vorteile:

- *Eine schnelle und effizientere Verbreitung:* durch die Replizierung bewährter Konzepte nutzt Social Franchising bereits vorhandene Ressourcen, anstatt neue Strukturen durch erhebliche Kosten aufzubauen. Franchisenehmer können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren – der Durchführung des Projekts – anstatt sich um die Verwaltung und Entwicklung des Konzepts zu kümmern. Da die dezentralen Einheiten auf einem getesteten Prototypen basieren, verringern sich die Risiken eines Scheiterns.
- *Effektive Nutzung von unternehmerischen Energien vor Ort:* durch die Einbindung von Organisationen vor Ort kann das Konzept effektiver an lokale Begebenheiten angepasst werden. Das Risiko einer Replizierung „von der Stange“ kann somit reduziert werden. Da Franchisenehmer ein relativ hohes Maß an Eigenverantwortung haben, sind sie wahrscheinlich engagierter, Gelder zu beschaffen und Kosten zu minimieren. Außerdem kann eine Arbeitsteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer vor allem bei der Mittelbeschaffung und bei Marketingaktivitäten vorteilhaft sein. Während Ersterer auf nationaler oder sogar internationaler Ebene tätig werden kann, haben Letztere den Vorteil, durch Verbindungen vor Ort lokale Ressourcen zu erschließen.
- *Optimierung durch systematische Weitergabe von Know-how und kontinuierlicher Weiterentwicklung:* der Franchisegeber übermittelt sein Know-how und seine Erfahrung über das Projekt an die Franchisenehmer weiter. Dies erfolgt meist in Form eines Handbuchs sowie der Durchführung von Weiterbildungen. Gleichermaßen haben Franchisenehmer die Möglichkeit neue Ideen, die sich durch die Umsetzung vor Ort ergeben, beizutragen. Diese können dann vom Franchisegeber selber oder an einem bestimmten Standort erprobt werden, bevor sie auf das ganze System angewandt werden. Somit wird Innovation gefördert. Neue Ansätze können getestet werden ohne das System als Ganzes zu gefährden, sollten diese scheitern. Social Franchising kann folglich das volle Potential von Netzwerksynergien ausschöpfen.
- *Vereinfachtes Qualitätsmanagement durch Standardisierung:* die Standardisierung der Kernelemente eines Projektes gewährleistet die Einhaltung gewisser Qualitätsstandards auf allen Ebenen. Die Qualitätskontrolle wird kostengünstiger und effektiver. Franchise Systeme können somit ihr Marktpotential erhöhen, da sie mit bestimmten Qualitätsmerkmalen in Verbindung gebracht werden.
- *Effektivere Nutzung vorhandener Ressourcen:* Social Franchising nutzt vorhandene Ressourcen effektiver, indem es von Größenvorteilen (Economies of Scale) profitiert. Im Vergleich zum Wirtschaftssektor profitieren Non-Profit Organisationen in der Regel weniger hiervon. Nichtsdestotrotz können Organisationen eines Social Franchise Systems ihre Kosten minimieren indem sie sich zum Beispiel Materialien für Fundraising oder Marketing Aktivitäten teilen können. Organisationen, die medizinische Mittel oder Ähnliches anschaffen müssen, können gleichfalls erhebliche Einsparungen durch Massenkäufe haben.

Obwohl Social Franchising viele Vorzüge hat, birgt es auch Risiken und mögliche Schwierigkeiten für eine Organisation, die ihr Projekt replizieren möchte. Diese müssen beim Franchisingprozess bedacht werden:

- Da Projekte häufig auf bestimmten geographischen oder personellen Grundlagen aufgebaut sind, kann es bei einer Übernahme an anderen Standorten zu einer *Abweichung des ursprünglichen Zielvorhabens* kommen. Die verhältnismäßig hohe Eigenständigkeit der Franchisenehmer kann zudem dazu führen, dass diese Eigeninteressen verfolgen, die even-

tuell von den Zielvorstellungen des Franchisegebers abweichen. Da Franchisenehmer meist kein Startkapital aufbringen und somit auch weniger finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen, erhöht sich im Gemeinwohlsektor das Risiko, dass sie opportunistisch handeln. Ein „Prämiensystem“, bei dem Franchisenehmer einen finanziellen Bonus erhalten, wenn bestimmte Ziele erreicht werden, kann zur Einhaltung von Richtlinien beitragen und hat den zusätzlichen Vorteil, dass ein gewisser Qualitätslevel gewährleistet wird.

- Inkonsistentes Verhalten eines oder mehrerer Franchisenehmer kann nicht nur zu einer Abweichung der vorgesehenen Ziele führen, sondern kann auch eine *negative Auswirkung auf den Ruf des Franchise Systems als Ganzes* haben. Die gemeinsame Markenidentität führt dazu, dass die Aktivitäten einer einzelnen Organisation als die des gesamten Systems wahrgenommen werden. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, dass der Franchisegeber bis zu einem gewissen Maße Kontrolle über die Franchisenehmer behält. Da aber gerade die Eigenständigkeit der lokalen Organisationen den Erfolg des Projekts bestimmt, kann hier das Wechselspiel von Kontrolle und Eigenständigkeit zu einer regelrechten Gradwanderung werden.
- Leistungen im sozialen Sektor sind schwieriger zu messen als z.B. verkaufte Einheiten im Wirtschaftssektor. Daher ist die *Kontrolle und Evaluierung von Leistungen der Franchisenehmer schwer*. Dies ist allerdings wichtig, wenn eine angemessene Qualität gewährleistet werden soll. Standardisierung vereinfacht es bis zu einem gewissen Grad, Leistungen zu beurteilen. Da entscheidendes Wissen und Fertigkeiten oft implizit sind, und der Erfolg eines Projektes häufig von geographischen und kulturellen Faktoren abhängt, kann es jedoch schwierig sein, das richtige Maß an Standardisierung zu finden. Werden zu viele Elemente des Projekts standardisiert, kann es leicht zu Unflexibilität führen, welches die Implementierung andernorts erschwert.

Die oben genannten Schwierigkeiten führen oft zu der Annahme, dass sich gemeinnützige Projekte nicht zu einer Replizierung eignen. Erfolgsbeispiele, die nach dem Prinzip Social Franchising gestaltet sind, beweisen aber das Gegenteil.

### 3. Social Franchising – eine Strategie für jedes Projekt?

Theoretisch ist Social Franchising für jedes Projekt vorstellbar. Beispiele lassen sich unter anderem im Bereich Umweltschutz, Armutsbekämpfung oder Ausländerintegration finden.

Die folgenden Fallbeispiele stehen exemplarisch für die Spanne möglicher Social Franchise Projekte.

#### Youth-to-Youth

Das Youth-to-Youth Projekt (Y2Y) ist eine Initiative der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung und hat das Ziel, Jugendliche in Entwicklungsländern über Sexualität, Verhütung, HIV/AIDS etc. aufzuklären. Da Erfahrungen gezeigt haben, dass Aufklärung am besten funktioniert, wenn Jugendliche von Jugendlichen lernen, bildet die DSW junge Menschen aus, die in selbstorganisierten Jugendklubs ihr Wissen an Gleichaltrige weitergeben. Das Projekt wird vor Ort von intermediären Franchisegebern geleitet. Das sehr erfolgreiche Projekt läuft mittlerweile in Äthiopien, Kenia, Tansania und Uganda.

#### START

Das START Programm wurde von der Gemeinnützige Hertie Stiftung ins Leben gerufen. Es vergibt Stipendien an begabte und engagierte Schüler und Schülerinnen im Alter von 14 bis 18 Jahren mit Migrationshintergrund. Das Projekt soll dazu führen, dass mehr Zuwanderer das Abitur ablegen. Mittlerweile fördern über 90 Partner, darunter Stiftungen, Unternehmen, Clubs und Einzelpersonen, fast 500 Stipendiatinnen und Stipendiaten in 14 Bundesländern. Das Konzept START gibt es seit 2007 auch in Wien. Die START-Stiftung gGmbH, die 2007 als Tochtergesellschaft der Hertie Stiftung gegründet wurde, übernimmt die Rolle des Franchisegebers und gibt das Konzept und die Standards vor. Die Crespo Foundation ist Träger von START-Wien und führt das Programm vor Ort durch.

### **Aflatoun**

Aflatoun bringt Kindern zwischen 6 und 14 Kenntnisse und Fertigkeiten, die sie im Umgang mit Geld benötigen, bei. So soll der Teufelskreis von Armut in strukturschwachen Ländern unterbrochen werden. Durch das Child Social and Financial Education (CSFE) Programm erfahren Kinder unter anderem mehr über ihre Pflichten und Rechte im Umgang mit Geld und lernen, wie man Geld ansparen und damit vernünftig haushalten kann. Aflatoun arbeitet mit Partnerorganisationen in mittlerweile 11 Ländern, die entsprechend einem vorgegebenen Konzept das Programm auf nationaler Ebene durchführen.

### **wellcome**

wellcome unterstützt junge Mütter, die wenig Hilfe von Familie und Freunden bekommen, den Baby-Stress zu bewältigen. Eine ehrenamtliche Mitarbeiterin entlastet die Mutter für einige Wochen, passt zum Beispiel auf das Baby auf, wenn sie sich ausruht, begleitet sie mit zum Kinderarzt, macht Einkäufe usw. Damit beugt wellcome Krisen vor und unterstützt die positive emotionale Bindung zum Neugeborenen. Das erfolgreiche Konzept wurde bereits an verschiedenen Orten in Deutschland von lokalen Organisationen, die als regionale wellcome Teams fungieren, übernommen.

Die oben genannten Fallbeispiele demonstrieren nicht nur die unterschiedlichen Zielsetzungen und geographischen Geltungsbereiche möglicher Social Franchise Projekte. Auch der Organisationsaufbau kann variieren. So ist es beim sogenannten Master Franchising üblich, neben Franchisegeber (also die initiiierende Organisation) und Franchisenehmer noch einen intermediären Franchisegeber zu haben, der die lokalen Organisationen in einem bestimmten Bereich koordiniert. Dies ist vor allem dann von Vorteil, wenn ein komplexer und weiter Geltungsbereich abgedeckt werden soll.

Damit die Replizierung eines Projektes erfolgreich und nachhaltig ist, müssen einige Voraussetzungen erfüllt werden. So wird das Risiko eines Scheiterns minimiert und die soziale Wirkung des Projekts maximiert.

- Die Zielsetzung eines Projektes muss einem klaren *sozialen Bedürfnis* entsprechen. In anderen Worten: es muss vor Ort einen konkreten Handlungsbedarf geben. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn gewisse Dienstleistungen für Bedürftige nicht oder nur ungenügend gegeben sind. Zudem sollte aber gleichzeitig auch abgewogen werden, ob das gegebene Projekt den sozialen Bedürfnissen am besten gerecht wird oder ob es andere Ansätze gibt, die in diesem Falle besser geeignet wären. Dies ist zugegebenermaßen nicht ein-

fach zu beurteilen. Es ist jedoch von elementarer Bedeutung um die soziale Wirkung zu maximieren und eine nachhaltige Unterstützung zu sichern.

- Um effektiv und nachhaltig zu arbeiten sind gute und fähige Franchisenehmer wichtig. Um Opportunismus zu minimieren, ist es von Vorteil, mit Organisationen zu arbeiten, deren Zielsetzungen und Grundsätze denen des Franchisegebers entsprechen. Allerdings muss gleichzeitig darauf geachtet werden, dass Franchisenehmer außerdem die Fertigkeiten haben, die notwendig sind, ein Projekt zu leiten. Unter anderem sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse wichtig. Franchisenehmer können sowohl neue als auch bereits bestehende Organisationen sein. Letztere haben bereits feste Strukturen, welche die Implementierung des Projekts vereinfachen können. Zudem kann der Franchisegeber von dem Netzwerk seiner Franchisenehmer profitieren. Auf der anderen Seite haben bestehende Organisation bereits festgefahrene Unternehmenskulturen, die mit denen des Franchisegebers kollidieren können. Dieses Risiko wird reduziert wenn eine neue Organisation aufgebaut wird. Allerdings können sich in diesem Falle neben den üblichen Startschwierigkeiten auch zusätzliche Probleme während der Implementierungsphase ergeben, da neue Strukturen entwickelt werden müssen.
- Sehr oft werden die Zeit und die finanziellen Ressourcen, die beim Franchising aufgebracht werden müssen, unterschätzt. Dies kann zum Scheitern des Projektes führen. Daher ist es notwendig, über hinreichend finanzielle und personelle Kapazitäten zu verfügen – sowohl kurz- als auch langfristig. Da der Franchisegeber unter anderem für die Koordinierung des Projekts, die Schulungen der Franchisenehmer, sowie für die Weiterentwicklung des Projektes verantwortlich ist, ist es wichtig, über qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu verfügen. Diese müssen in der Lage sein, ausreichend Zeit und Energien für das Projekt aufzuwenden. Wie bereits erwähnt unterstützen Franchisegeber ihre lokalen Partner oft finanziell. Daher ist es notwendig genügend Kapital aufzubringen, um sowohl die eigenen Arbeitsprozesse, als auch gegebenenfalls die der Franchisenehmer, zu decken. Aus diesem Grund sollte der Franchisegeber auf jeden Fall entweder eine finanziellen Zusage von Förderern oder der Regierung haben, oder in der Lage sein, das nötige Kapital über den Eigenetat aufzubringen.
- Eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Franchising ist ein verständliches und stichhaltiges Projektkonzept. Dies setzt vor allem profunde Kenntnisse des Franchisegebers über das Projekt und seiner Prozesse voraus. Er muss in der Lage sein, die Vorgehensweisen und Prozesse, die zum gewünschten Erfolg führen, zu erklären und den Franchisenehmern näher zu bringen. Sonst ist es schwer das Projekt effektiv und im Sinne der ursprünglichen Zielsetzung durchzuführen. Standardisierung kann dem Franchisenehmer helfen, Management- und Dienstleistungsprozesse einfacher umzusetzen. Allerdings sollte noch einmal betont werden, dass exzessive Standardisierung die Flexibilität der Franchisenehmer und damit die Anpassungsfähigkeit an lokale Begebenheiten beeinflussen kann. Den richtigen Standardisierungsgrad zu finden kann daher einem Balanceakt gleichen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Social Franchising unter bestimmten Voraussetzungen ein Erfolg versprechendes und effektives Übertragungsmodell ist, welches theoretisch für jedes Projekt geeignet ist.

#### **4. Wie sieht die Zukunft des Social Franchising aus?**

Im Gegensatz zum kommerziellen Franchising steckt Social Franchising noch in den Kinderschuhen. Der gemeinnützige Sektor reagiert oft noch zögernd darauf, diese Methode anzuwenden. Doch Fallbeispiele von Social Franchise Projekten haben gezeigt, dass Social Fran-

chising für den gemeinnützigen Sektor viele Vorteile bringt. Zudem haben Veranstaltungen wie der International Social Franchise Summit zum einen das wachsende Interesse, Projekte durch Social Franchising zu replizieren, demonstriert und zum anderen dazu beigetragen, das Model bekannter zu machen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Popularisierung von Social Franchising erhebliche Auswirkungen auf den Gemeinwohlsektor haben dürfte:

- Eine effizientere Nutzung von finanziellen und personellen Ressourcen
- Qualitätsverbesserung und geringere Risiken eines Scheiterns von Gemeinwohlprojekten
- Eine raschere Verbreitung von erfolgreichen Pilotprojekten mit rapider Flächendeckung bei dezentraler unternehmerischer Leitung

Um die Popularität der Social Franchise Idee zu fördern – und von Best-Practices zu profitieren – ist es wichtig, entsprechende Erfolgsgeschichten mehr hervorzuheben. Dies setzt vor allem voraus, dass der Non-Profit Sektor offener wird und sein „alleiniges Besitzrecht“ zu einem gewissen Grade aufgibt. Auch Förderer können eine größere Rolle spielen, indem sie bereits im Vorfeld ihrer Förderzusage fordern, dass ein Plan zur Verbreitung des jeweiligen Programms erstellt wird. Gerade der Non-Profit Sektor, und insbesondere Stiftungen, bieten die einzigartige und in besonderem Maße wünschenswerten Möglichkeiten, innovative Ansätze zu entwickeln und auszuprobieren. Nichtsdestotrotz ist es gleichwohl wichtig, erfolgreiche Konzepte zu fördern, um somit ihre soziale Wirkung zu maximieren.

Da das Konzept Social Franchising für viele noch unklar ist, wäre es hilfreich mehr Studien und Untersuchungen zu dem Thema durchzuführen. Obwohl kommerzielles Franchising hier sicher als Vorbild dienen kann, ist es wichtig, bestehende Social Franchise Projekte zu untersuchen, um ein angepasstes Model für den Gemeinwohlsektor zu entwickeln.

Es wurde bereits eine Reihe von hervorragenden Projekten durch Social Franchising verbreitet. Dadurch konnte die Anzahl derjenigen, die von diesen Projekten profitieren, erheblich gesteigert werden. Allerdings kommen vielen Menschen bestehenden Projekte noch nicht zugute. Social Franchising kann helfen, die soziale Wirkung zu verbreiten und dadurch zu vervielfachen und sollte daher als machbare Option angesehen werden.

## Literatur / Links

[www.aflatoun.org](http://www.aflatoun.org)

[www.beanstalk-biz.org.uk](http://www.beanstalk-biz.org.uk)

[www.fuqua.duke.edu/centers/case](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case)

German Foundation for World Population (2000): Social Franchising – a Worthwhile Alternative for Development Co-operation, Workshop Report.

[www.start-stiftung.de](http://www.start-stiftung.de)

[www.Stiftungen.org/Social\\_Franchising](http://www.Stiftungen.org/Social_Franchising)

[www.wellcome-online.de](http://www.wellcome-online.de)

[www.youth-to-youth.org](http://www.youth-to-youth.org)

Stand: Mai 2008

Nachdruck und Weiterverwendung des Artikels unter Angabe der Quelle erlaubt. Um Zusendung eines Belegexemplars wird gebeten.

Das Online-Handbuch Demografie des Berlin-Instituts wird gefördert von

**Robert Bosch Stiftung**