

Komplexität, Entrepreneurship
und Ökonomische Bildung

RESEARCH

Cornelius Lahme

Social Franchising

Systematische Skalierung
gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten



Springer Gabler

Komplexität, Entrepreneurship und Ökonomische Bildung

Reihe herausgegeben von
A. Liening, Dortmund, Deutschland

Die Reihe hat den Anspruch, komplexitätswissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden auf ökonomische und entrepreneuriale Fragestellungen anzuwenden und durch die so gewonnenen empirischen Ergebnisse neue Lösungs- und Denkansätze aufzuzeigen. Die Besonderheit der Reihe liegt darin, dass durch die Verbindung der komplexitätswissenschaftlichen Methoden neue Erkenntnisse und Anstöße für die Entwicklung und Fundierung der Domänen der Ökonomischen Bildung sowie des Entrepreneurships geleistet werden können. Die Reihe ist ein Resultat aus der nunmehr über zwanzigjährigen Forschungstätigkeit von Prof. Dr. Andreas Liening auf den Gebieten der Komplexitätswissenschaften, der Ökonomischen Bildung und des Entrepreneurship.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15632>

Cornelius Lahme

Social Franchising

Systematische Skalierung
gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Andreas Liening



Springer Gabler

Cornelius Lahme
Dortmund, Deutschland

Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dortmund, 2017

Komplexität, Entrepreneurship und Ökonomische Bildung
ISBN 978-3-658-21503-3 ISBN 978-3-658-21504-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21504-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*„A business that makes nothing but money
is a poor business.“¹*

Henry FORD²

¹ Henry Ford, zitiert nach Davidson (2009), S. 23.

² Henry Ford (1863-1947) war ein amerikanischer Entrepreneur und Erfinder. 1903 gründete er den Automobilhersteller *Ford Motor Company*. Als revolutionäre Leistung Fords gilt die durch ihn im Besonderen vorangetriebene Weiterentwicklung der Fließbandfertigung bei der Produktion von Fahrzeugen. Vgl. u. a. Sponsel (1960).

Geleitwort

Die Menschheit ist stets mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Diese sind so vielfältig und facettenreich wie die Welt auf der wir leben. Je nach gegebener Situation variieren demzufolge also auch die gesellschaftlichen Aufgaben. Sie reichen von der Bekämpfung der Armut bzw. Ungleichheit in der Bevölkerung bis hin zum Einsatz gegen Umweltzerstörungen. Die verschiedenartigen bestehenden Probleme sorgen häufig für Unzufriedenheit und bergen in der Konsequenz folglich auch ein enormes Konfliktpotential. Aus dieser gegebenen, aber natürlich nicht zufriedenstellenden Situation heraus hat sich bei einigen Menschen eine Handlungsmotivation gebildet sich aktiv den gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen. Mit innovativen Konzepten und auf unternehmerische Art und Weise wollen diese Menschen etwas ändern. Dieses als Social Entrepreneurship bezeichnete Tätigkeitsfeld in dem sie arbeiten, ist seit Jahren nunmehr auch in der Forschung fest etabliert. Dabei sind die Ansätze zur Lösung der Probleme mittlerweile zwar oftmals schon vorhanden, jedoch kommt es in der Praxis bei dessen Anwendung häufig nicht zum gewünschten Durchbruch. Vielerorts kann dies insbesondere mit den fehlenden Ressourcen und den sich daraus ergebenden eingeschränkten Möglichkeiten begründet werden. Umso wichtiger ist es Verfahren zu entwickeln und zu verbessern, die die bereits bestehenden Lösungsansätze auch in die Fläche multiplizieren. Das Potential dieser Vorgehensweise ist enorm – birgt es doch im Wesentlichen die Chance, das Rad nicht immer wieder andernorts neu erfinden zu müssen. Im Gegenteil, bereits gesammelte Erfahrungen können durch die quantitative Skalierung dienlicher Konzepte geteilt und weitergegeben werden. Längst schon gemachte Fehler bleiben somit einmalig. Bestenfalls wiederholt sich hingegen nur der Erfolg.

Eines der Verfahren zur systematischen Verbreitung gesellschaftlicher Lösungsstrategien ist das sogenannte Social Franchising. Das aus der Wirtschaft bekannte Modell des Franchisings, das dieser Methode zugrunde liegt, wurde über Jahre erfolgreich erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt. Neben dem Einsatz zur monetären Zielverfolgung verspricht das Prinzip aber auch großartige Möglichkeiten gesellschaftliche Ideen zu skalieren. Umso unverständlicher ist es, dass dieses Thema bisher sowohl in der Forschung als auch in der Praxis nur allzu stiefmütterlich behandelt worden ist. Somit sind die bisherigen Forschungsarbeiten zu dem Thema nach wie vor überschaubar. Weder sind die thematischen Einordnungen und Abgrenzungen ausreichend und zufriedenstellend geklärt noch gibt es eine respektable Zahl an empirischen Arbeiten auf dem Gebiet. Angesichts der enormen Möglichkeiten, die das Social Franchising jedoch verspricht, ist dies ein zutiefst unbefriedigender und in der daraus resultierenden Logik auch nicht hinnehmbarer Zustand; deren baldiger Auflösung es bedarf.

Diese Situation zu ändern, hat sich in dem vorliegenden Buch Cornelius Lahme gestellt. In seiner Arbeit widmet er sich dem Thema Social Franchising grundlegend. In bemerkenswerter Art und Weise gelingt es ihm die Methode umfänglich darzustellen, einzuordnen und schlussendlich auch eine inkludierende Begriffsbestimmung zu entwickeln. Letztgenannte berücksichtigt zum einen die unterschiedlichen Strömungen, die im Forschungskanon des Social Entrepreneurships respektive Social Franchisings bisher existieren. Zum anderen ermöglicht die von

Herrn Lahme vorgestellte Definition aber auch die Bildung von Kategorien, um langfristig vergleichbare empirische Arbeiten durchführen zu können. Zusätzlich zu der äußerst gelungenen Theoriearbeit, die hoffentlich zu einer Verstärkung des Forschungsfeldes beiträgt und somit das Thema insgesamt langfristig auch vorantreiben kann, unternimmt Herr Lahme darüber hinaus in dem Buch auch eine empirische Analyse bereits bestehender Social Franchisesysteme. In einer qualitativen Arbeit untersucht er verschiedene non-profit-orientierte Systeme die ihren Sitz in Deutschland haben. Hierbei fokussiert Herr Lahme insbesondere die Delegationsbeziehung zwischen dem Social Franchisegeber und dem/ den Social Franchisenehmer/n. Als wissenschaftstheoretische Bezugsbasis greift er dabei sowohl auf die Prinzipal-Agenten- als auch die Stewardship-Theorie zurück. Die von ihm dabei erzielten Ergebnisse sind lesenswert und zeigen neben der wissenschaftlichen Erkenntnis auch den aktiven Menschen in der Praxis eine Vielzahl von relevanten Gestaltungsmöglichkeiten auf. Gleichzeitig werden aber auch potentielle Risiken und Gefahren benannt. Die untersuchten psychologischen sowie situativen Faktoren geben insgesamt einen interessanten und spannenden Einblick in das Innenleben existierender Social Franchisesysteme.

Zum Abschluss dieses Geleitworts möchte ich noch einmal das große Potential des hier untersuchten Multiplikationsmodells betonen. Die Etablierung und weitere Verbreitung des Social Franchisings als quantitative Skalierungsmethode gesellschaftlich wertvoller Tätigkeiten ist zwar ein ehrgeiziges, aber angesichts der großen Herausforderungen durchaus erstrebenswertes Ziel. Es bleibt daher zu hoffen, dass das Buch und die darin aufgezeigten wertvollen Erkenntnisse von Cornelius Lahme auf das große Interesse stoßen, das sie verdienen. Eine möglichst breite Rezeption der in diesem Rahmen vorgestellten Ergebnisse in Wissenschaft und Praxis wäre daher sowohl für den Autor als auch das Verbreitungsmodell insgesamt äußerst wünschenswert.

Univ.-Prof. Dr. Andreas Liening

Vorwort

Eine Dissertation ist nicht einfach nur ein wissenschaftliches Projekt, das man, salopp formuliert, mal eben so locker und leicht unterschreibt. Ganz im Gegenteil, vielmehr entwickelt sich die Aufgabe der Promotion schnell zu einem zeitintensiven und zugleich kräftezehrenden Vorhaben, welches ständig den Alltag zu dominieren versucht und häufig – auch zum Leidwesen seiner Mitmenschen – die Freizeit mitgestalten möchte. Trotz der eigenen bewusst getroffenen Entscheidung, sich dieser Herausforderung zu stellen und dem stets vorhandenen tiefen Wunsch, die Arbeit insgesamt auch zu einem erfolgreichen Ende bringen zu wollen, gibt es im Laufe der Zeit durchaus Augenblicke des Zweifels, plötzlich auftretende Schreibblockaden oder Situationen der kreativen Erschöpfung. Umso wichtiger ist es dann in diesen Momenten, Menschen in seiner Nähe zu haben, die einen motivieren und unterstützen. Wo, wenn nicht an diesem prominenten Ort, gleich zu Beginn der Niederschrift, besteht die großartige Möglichkeit, sich bei ihnen allen einmal von Herzen für die aufgebrachte Mühe sowie für ihren nicht immer selbstverständlichen Einsatz ausdrücklich und in aller Form zu bedanken.

Wichtigste und zugleich unverzichtbare Stütze einer jeden Promotion ist natürlich der betreuende akademische Mentor. Es war mein Doktorvater Herr Univ.-Prof. Dr. Andreas Liening, der mich als Erster für die Thematik des Social Entrepreneurships begeistern konnte und mir zudem auch immer den nötigen gedanklichen Freiraum einräumte, meine Ideen weiter entwickeln zu können. Für seine mir zuteilgewordene Förderung und Unterstützung gebührt ihm ein ganz besonderer Dank.

Bedanken möchte ich mich zudem auch bei Herrn PD Dr. Rouven Trapp für seine mir gegenüber gezeigte Hilfsbereitschaft und seine stets sehr guten Ratschläge.

Mein Dank gebührt darüber hinaus Frau Univ.-Prof. Dr. Tessa Flatten für ihre Bereitschaft, die Arbeit als dritte Gutachterin zu betreuen.

Ein Quell der Motivation und gleichzeitig auch der Inspiration waren in der gesamten Zeit meine Arbeitskolleginnen und -kollegen am Lehrstuhl Entrepreneurship und Ökonomische Bildung der Technischen Universität Dortmund. Zu nennen sind an dieser Stelle Kerstin Arndt, Deniz Böing, Sabrina Böing, Jan-Martin Geiger, Ronald Kriedel, Ewald Mittelstädt, Sebastian Otte, Sina Schmidt, Maximilian Schimanski, Till Sender, Guido Strunk, Kerstin Vogler und Waldemar Wagner sowie die guten Seelen unseres Teams Angelika Conrad, Susanne Schellong und Ursula Steffan. Es hat wirklich viel Spaß gemacht, mit euch in all den Jahren zusammen arbeiten zu dürfen. Gemeinsam haben wir nicht nur Freud und Leid geteilt oder den wissenschaftlichen Austausch gesucht; vor allem unser Verständnis für und von Humor korrelierte in hervorragender Art und Weise miteinander.

Ein großes Dankeschön gilt auch den fleißigen Helferinnen und Helfern des Lehrstuhls. Namentlich hervorheben möchte ich hier vor allem Lisa Bauer, Thomas Hagemann, Désirée Klingner, Lena Krutmann, Ute Meretz und Konstantin Spis, die mir bei meinen Recherchen immer unterstützend zur Seite standen.

Herzlich danken möchte ich außerdem meinen Interviewpartnern von den Initiativen Joblinge, Rock Your Life! und wellcome für ihre Zeit und vor allem für ihre Auskunftsfreude. Durch ihre freiwillige Teilnahme an der Datenerhebung haben sie maßgeblich dazu beigetragen, dass ich

mein geplantes Forschungsvorhaben am Ende auch verwirklichen konnte. Ohne ihren persönlichen Einsatz wäre die Umsetzung der empirischen Untersuchung in der Form nicht möglich gewesen. Diese Bereitschaft war keineswegs selbstverständlich.

An dieser Stelle sollen aber auch die zahlreichen Freunde und Bekannte nicht unerwähnt bleiben, die mich durch ihre vielen und ständigen Freizeitangebote zwar augenscheinlich von meinem eigentlichen Ziel, der Anfertigung meiner Doktorarbeit, abzulenken schienen. So jedoch, manchmal vielleicht auch eher unbewusst, meine Motivation und vor allem mein Durchhaltevermögen immer wieder aufrechterhielten. Vielen lieben Dank dafür.

Einen entscheidenden Anteil an meinem Werdegang haben aber insbesondere meine Eltern. Ihnen und ebenso meinen beiden Geschwistern möchte ich an diesem Punkt einen ganz besonderen Dank aussprechen. Ihre mir gegenüber zu jeder Zeit aufgebrachte Unterstützung war und ist Gold wert.

Nicht zuletzt danke ich aber auch meinem Wohnort, der Stadt Münster. Es war mir jeden Tag immer wieder eine Freude nach Hause zu kommen. Münster, Du bist jovel!

Cornelius Lahme

Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	VII
Vorwort	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
1 Motivation	1
2 Theoretische Grundlagen zur thematischen Einordnung und Abgrenzung.....	13
3 Franchising als Skalierungsmethode	63
4 Wissenschaftstheoretische Bezugsbasis der empirischen Untersuchung	111
5 Konzeption und Aufbau der empirischen Untersuchung.....	137
6 Empirische Untersuchung	159
7 Konklusion	223
Literaturverzeichnis.....	237
URL-Verzeichnis	267

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VII
Vorwort	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
1 Motivation	1
1.1 Ausgangssituation und Relevanz	2
1.2 Zielsetzung.....	6
1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise	10
2 Theoretische Grundlagen zur thematischen Einordnung und Abgrenzung.....	13
2.1 Social Entrepreneurship	13
2.1.1 Entwicklungs- und Forschungsgeschichte von Social Entrepreneurship.....	14
2.1.2 Definition von Social Entrepreneurship.....	17
2.1.2.1 Unternehmerisches Element	19
2.1.2.2 Unternehmerische Gelegenheit.....	20
2.1.2.3 Organisationsgründung.....	23
2.1.2.4 Social Value Proposition.....	25
2.1.3 Kategorienbildung im Social Entrepreneurship	32
2.1.3.1 Vorüberlegungen.....	33
2.1.3.2 Kriterienentwicklung	35
2.1.3.3 Vorstellung einer Einteilungssystematik	37
2.2 Non-Profit-Organisation	42
2.2.1 Definition von Non-Profit-Organisation	43
2.2.2 Rechtliche Grundlagen für Non-Profit-Organisationen in Deutschland	45
2.2.2.1 Gewährung der Gemeinnützigkeit	46
2.2.2.2 Vorstellung ausgewählter Rechtsformen	47
2.3 Skalierung der Social Mission	50
2.3.1 Skalierungsstrategien	51
2.3.2 Taxonomien der quantitativen Skalierung	53
2.3.2.1 Dissemination	54
2.3.2.2 Branching.....	55
2.3.2.3 Affiliation.....	55
2.3.2.4 Vergleich der quantitativen Skalierungsformen	56
2.3.3 Chancen und Risiken der quantitativen Skalierung	57
2.3.4 Anforderungen an eine erfolgreiche quantitative Skalierung	59
2.4 Zusammenfassung.....	60
3 Franchising als Skalierungsmethode	63
3.1 Etymologie des Wortes Franchising	64
3.2 Business Franchising	65

3.2.1	Entwicklungsgeschichte des modernen Franchisings	65
3.2.2	Definition von Business Franchising	67
3.2.3	Formen des Business Franchisings	69
3.2.4	Akteure des Business Franchisings	72
3.2.5	Grundlegende Bedingungen für erfolgreiche Franchisierbarkeit	74
3.2.6	Kritische Beurteilung von Franchising	76
3.2.6.1	Vorteile des Franchisings	76
3.2.6.2	Nachteile des Franchisings	78
3.2.6.3	Resümee	80
3.3	Social Franchising	80
3.3.1	Entwicklungs- und Forschungsgeschichte des Social Franchisings	81
3.3.2	Definition von Social Franchising	83
3.3.3	Entwicklung einer Einteilungssystematik für Social Franchising	89
3.3.3.1	Relevante Kategorien im Social Franchising	90
3.3.3.2	Formen des Social Franchisings	91
3.3.3.3	Finanzgeflecht im Social Franchising	92
3.3.3.4	Vorstellung der Einteilungssystematik für Social Franchising	94
3.3.4	Akteure des Social Franchisings	95
3.3.4.1	Social Franchisegeber	96
3.3.4.2	Social Franchisenehmer	97
3.3.4.3	Stakeholder im Social Franchising	98
3.3.4.4	Beziehungsgeflecht der Akteure des Social Franchisings	101
3.3.5	Grundlegende Bedingungen für erfolgreiches Social Franchising	101
3.3.6	Kritische Beurteilung von Social Franchising	103
3.4	Vergleich von Business und Social Franchising	105
3.4.1	Gemeinsamkeiten zwischen Business und Social Franchising	105
3.4.2	Unterschiede zwischen Business und Social Franchising	107
3.5	Zusammenfassung	108
4	Wissenschaftstheoretische Bezugsbasis der empirischen Untersuchung	111
4.1	Stewardship-Theorie	113
4.1.1	Grundlegende Idee	114
4.1.2	Abgrenzung zur Prinzipal-Agenten-Theorie	117
4.1.2.1	Prinzipal-Agenten-Theorie	118
4.1.2.2	Dimensionaler Vergleich zwischen Stewardship- und Prinzipal-Agenten-Theorie	122
4.1.2.3	Ausgestaltungsmöglichkeiten von Delegationsbeziehungen	129
4.1.3	Kritische Würdigung	130
4.2	Einsatz der Stewardship-Theorie im Forschungsgebiet des Social Franchisings	132
4.2.1	Anwendbarkeit der Stewardship-Theorie im Social Franchising	132
4.2.2	Limitationen der Stewardship-Theorie im Social Franchising	134
4.2.3	Positionierung von Non-Profit-Organisationen	135
4.3	Zusammenfassung	136
5	Konzeption und Aufbau der empirischen Untersuchung	137
5.1	Darstellung des Forschungsvorhabens	137
5.1.1	Untersuchungsleitende Fragestellungen	138
5.1.2	Kriterienkatalog zur Bestimmung des Untersuchungsgegenstands	139
5.2	Methodische Vorgehensweise	142

5.2.1	Wahl des Forschungsansatzes	143
5.2.2	Wahl des Untersuchungsplans und des Samplings	145
5.2.3	Vorstellung der Untersuchungsmethoden	147
5.2.3.1	Datenerhebung	148
5.2.3.2	Datenaufbereitung	151
5.2.3.3	Datenauswertung	152
5.2.4	Konzeption des Interviewleitfadens	154
5.3	Zusammenfassung	156
6	Empirische Untersuchung	159
6.1	Deskription der Fallstudien	159
6.1.1	Fallstudie Joblinge	160
6.1.2	Fallstudie Rock Your Life!	162
6.1.3	Fallstudie wellcome	165
6.1.4	Untersuchungsgegenstände im Überblick	167
6.2	Charakterisierung der Interviewpartner	168
6.3	Darstellung und Analyse der Ergebnisse	170
6.3.1	Selbstverständnis der Social Franchisesysteme	171
6.3.1.1	Verständnis von Social Franchising	171
6.3.1.2	Gründe für die Wahl von Social Franchising als Skalierungsmethode	173
6.3.1.3	Aufbau des Social Franchisesystems	175
6.3.1.4	Ergebnisdiskussion zum Selbstverständnis der Social Franchisesysteme	182
6.3.2	Ausgestaltung der Beziehung	185
6.3.2.1	Gestaltung der Corporate-Governance-Strukturen	186
6.3.2.2	Psychologische Faktoren	193
6.3.2.3	Situative Faktoren	198
6.3.2.4	Ergebnisdiskussion zur Ausgestaltung der Beziehung	205
6.3.3	Beurteilung des Social Franchisings als Skalierungsmethode	209
6.3.3.1	Chancen und Potentiale des Social Franchisings	209
6.3.3.2	Risiken und Gefahren durch Social Franchising	211
6.3.3.3	Grenzen des Social Franchisings	212
6.3.3.4	Voraussetzungen für erfolgreiches Social Franchising	214
6.3.3.5	Ergebnisdiskussion zur Beurteilung des Social Franchisings als Skalierungsmethode	215
6.4	Hypothesenentwicklung	218
6.5	Limitationen der empirischen Untersuchung	219
6.6	Zusammenfassung	221
7	Konklusion	223
7.1	Rekapitulation	223
7.2	Kritische Einordnung und Bewertung	228
7.3	Ausblick und weitere Forschungsbedarfe	231
	Literaturverzeichnis	237
	URL-Verzeichnis	267

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
Aufl.	Auflage
BbgAGBGB	Brandenburgisches Ausführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
BCG	the Boston Consulting Group
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW	Bayerische Motoren Werke
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAN	Community Action Network
CNP	the Comparative Nonprofit Sector Project
CSM	Centre for Sustainability Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DFV	Deutscher Franchise-Verband e. V.
DSW	Deutsche Stiftung Weltbevölkerung
e. V.	eingetragener Verein
ESFN	European Social Franchise Network
et al.	et alii oder et aliae, lateinisch für und andere
f.	und folgende Seite
ff.	und fortfolgende Seiten
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HIV	Humanes Immundefizienz-Virus
Hrsg.	Herausgeber
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
ICSF	International Centre for Social Franchising
IT	Informationstechnik
MDG	Millennium Development Goal
MEXFAM	Mexicana para la Planeación Familiar
Min.	Minute(n)
Mrd.	Milliarde(n)
NPO	Non-Profit-Organisation(en)

Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
NZFH	Nationales Zentrum Frühe Hilfen
o. J.	ohne Jahresangabe
PHG	Praktische Hilfe nach der Geburt
REDF	the Roberts Enterprise Development Fund
RYL!	Rock Your Life!
S.	Seite(n)
SDG	Sustainable Development Goal
u. a.	und andere, unter anderem/n
UN	United Nations, englisch für Vereinte Nationen
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America, englisch für Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
WOSM	World Organization of the Scout Movement
www	World Wide Web
YMCA	Young Men's Christian Association
z. B.	zum Beispiel
Z.	Zeile(n)

Hinweis

In Zitaten und Transkripten werden die hier aufgeführten Abkürzungen, sofern sie dort nicht in gleicher Weise vorkommen, nicht verwendet.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Aufbau der Forschungsarbeit.....	12
Abbildung 2: Kategorisierung von Organisationsformen	38
Abbildung 3: Quantitative Skalierungsformen im Social Entrepreneurship.....	57
Abbildung 4: Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren des Franchisings	74
Abbildung 5: Geldflüsse zwischen den Akteuren innerhalb eines Social Franchisesystems	93
Abbildung 6: Einteilungssystematik für Social Franchising.....	95
Abbildung 7: Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren des Social Franchisings.....	101
Abbildung 8: Wahlmöglichkeiten von Prinzipal und Manager	130
Abbildung 9: Konzeption und Aufbau der empirischen Untersuchung.....	157
Abbildung 10: Struktureller Aufbau von Rock Your Life!.....	177
Abbildung 11: Struktureller Aufbau von Joblinge	179
Abbildung 12: Struktureller Aufbau von wellcome	182

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Spektrum an Ausprägungsformen für ausgewählte Parameter	34
Tabelle 2: Rechtsformen für Non-Profit-Organisationen in Deutschland	46
Tabelle 3: Dimensionaler Vergleich von Stewardship- und Prinzipal-Agenten-Theorie	128
Tabelle 4: Anforderungsprofil an den Untersuchungsgegenstand	142
Tabelle 5: Fragen zur Anamnese.....	155
Tabelle 6: Fragen zum Selbstverständnis der Social Franchisesysteme	155
Tabelle 7: Fragen zur Ausgestaltung der Beziehung	155
Tabelle 8: Fragen zur Beurteilung des Social Franchisings als Skalierungsmethode.....	156
Tabelle 9: Kriterienüberprüfung für Joblinge	162
Tabelle 10: Kriterienüberprüfung für Rock Your Life!	164
Tabelle 11: Kriterienüberprüfung für wellcome	167
Tabelle 12: Untersuchungsgegenstände im Überblick.....	168
Tabelle 13: Liste der Interviewpartner	169

Lesehinweis

Personenbezogene Bezeichnungen sind in dieser Forschungsarbeit zur Verbesserung der Lesbarkeit überwiegend in ihrer maskulinen Form aufgeführt. Sie beziehen sich jedoch, wenn nicht anders angegeben, in gleicher Weise auf alle Geschlechter.



1 Motivation

Die Ausweitung einer Geschäftsidee war und ist für *Entrepreneure*³ von großer Bedeutung. Dieser Schritt respektive die damit einhergehende Unternehmensstrategie zur Expansion kann entscheidend dafür sein, ob die erfolgreiche und dauerhafte Etablierung eines Konzepts am Markt gelingt oder aber der Entrepreneur am Ende mit seiner Idee scheitern wird. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Art und Weise der Ausgestaltung bzw. Umsetzung des Verbreitungsprozesses von Relevanz. Zunehmende Aufmerksamkeit erhielt in diesem Zusammenhang in der jüngeren Vergangenheit vor allem die quantitative Skalierungsmethode *Franchising*.⁴

In einem 2003 erschienenen Journalbeitrag bezeichnen die beiden Wissenschaftler COMBS und KETCHEN das Multiplikationsmodell Franchising gar als „*key tool in the entrepreneur's toolbox*“⁵. Diese kurze, prägnante Metapher zur Beschreibung des Verfahrens hebt präzise den eigentlichen Stellenwert der Methode hervor und bringt auf diese Weise das große Potential des Franchisings gerade für Entrepreneure zum Ausdruck. Dabei beziehen sich die zwei Autoren in ihren Ausführungen jedoch lediglich auf die Möglichkeiten und Chancen zur Nutzung des Verfahrens in einer rein auf kommerzielle Ziele ausgerichteten Institution. Doch der Einsatzbereich dieser Methode kann noch weitaus größer gefasst werden. Die vorliegende Forschungsarbeit

Social Entrepreneurship: Social Franchising als quantitative Skalierungsmethode von Non-Profit-Organisationen in Deutschland – eine empirische Exploration auf Basis einer Mehrfach-Fallstudienanalyse

versucht dies offenzulegen und thematisiert mit dem Untersuchungsgebiet des Social Entrepreneurships das Franchising in einem gänzlich anderen Kontext der Entrepreneurship-Forschung.⁶

In dieser Arbeit steht das Skalierungsmodell als Verbreitungsmöglichkeit von innovativen Ideen sowie bereits bestehenden Konzepten zur Lösung speziell von gesellschaftlichen⁷ Problemen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Ziel ist es an dieser Stelle, weitere Erkenntnisse über die Anwendung von Franchising als Ausweigungsstrategie auf dem Gebiet des Social Entrepreneurships zu sammeln.⁸ Auf diese Weise soll die vorliegende Forschungsleistung dazu beitragen, das Verfahren, das in dieser Form auch als Social Franchising bezeichnet wird, insgesamt besser verstehen zu können. Dabei gilt es zum einen, das im wissenschaftlichen Diskurs bereits vorhandene Wissen zu strukturieren bzw. zu systematisieren und zum anderen die Er-

³ Siehe für eine nähere Erläuterung des Begriffs *Entrepreneur Kapitel 2.1.1* dieser Arbeit.

⁴ Der besondere Stellenwert bzw. die zunehmende Bedeutung des Franchisings lässt sich auch anhand von Zahlen belegen. In Deutschland wuchs beispielsweise die Anzahl an kommerziellen Franchisegebern von 2004 bis 2014 um 27% auf 1075. Der Umsatz stieg im gleichen Zeitraum sogar um 162% auf 73,4 Mrd. Euro. Vgl. URL-Handelsdaten.de. Siehe dazu auch Brodersen (2009), S. 3. Mittlerweile zählt das Franchising zu den weltweit populärsten Expansionsstrategien. Vgl. du Toit (2014), S. 9. Siehe dazu auch Fleisch/ Meuter (2009), S. 21 und Bellone/ Matla (2013), S. 60.

⁵ Combs/ Ketchen (2003), S. 443.

⁶ Vgl. Heister (2010), S. 20.

⁷ Siehe für eine nähere Erläuterung des Begriffs *gesellschaftlich Kapitel 2.1.2.4* dieser Arbeit.

⁸ Siehe dazu Niklas (2015), S. 291.

kenntnisse durch empirische Erhebungen weiter auszubauen. Durch ein erweitertes und verbessertes Verständnis für das Verfahren des Social Franchisings soll dessen Einsatz in der Praxis künftig insgesamt effizienter und effektiver gestaltet werden.

Um das konkrete Forschungsvorhaben eingehend darstellen und erläutern zu können, werden nachfolgend in *Kapitel 1.1* zunächst die Ausgangssituation und die Relevanz der Thematik dargestellt. Darauf aufbauend folgen die Formulierung einer konkreten Zielsetzung sowie die damit verbundene Aufstellung der im weiteren Verlauf zu beantwortenden zentralen Forschungsfragen in dieser Arbeit (*Kapitel 1.2*). Das Kapitel endet schließlich mit einer Vorstellung der hier geplanten methodischen Vorgehensweise respektive des gesamten Untersuchungsaufbaus (*Kapitel 1.3*).

1.1 Ausgangssituation und Relevanz

Mit der auf der Generalversammlung der Vereinten Nationen (UN) im September 2000 von den Mitgliedsstaaten beschlossenen *Millenniumserklärung* verpflichteten sich die Teilnehmerländer dazu, sich in Zukunft verschiedenen globalen Herausforderungen zu stellen,⁹ um auf diese Weise notwendige gesellschaftlich relevante Verbesserungen herbeizuführen.¹⁰ Im Jahr 2015, 15 Jahre nach dem Beschluss, konnten zwar durchaus mehrere Erfolge bilanziert werden, jedoch sind nicht alle der zuvor gesetzten Ziele erreicht worden.¹¹ Trotz der in vielen Bereichen erkennbaren positiven Entwicklungstendenzen bleibt die Zahl der gesellschaftlichen Aufgaben für die Menschheit insgesamt auch weiterhin groß. Damit der einst begonnene und immer noch andauernde Prozess fortgesetzt werden kann, gilt es, die dafür erforderlichen Maßnahmen stetig fortzuführen und die Ziele an die im Laufe der Zeit geänderten Bedingungen anzupassen. Nachdem die Vorhaben zunächst insbesondere die Lebens- und Umweltsituation in den Entwicklungsländern betrafen, richten sich die von der Staatengemeinschaft im Jahr 2015 erneuerten

⁹ Vgl. URL-BMZ-1, Stichwort: *Millenniumserklärung*.

¹⁰ Basierend auf der Millenniumserklärung wurden acht gemeinsame Entwicklungsziele für das Jahr 2015 formuliert. Zu diesen sogenannten *Millennium Development Goals* (MDGs) zählen die Bekämpfung von Hunger und Armut, Primärschulbildung für alle Menschen, die Geschlechtergleichstellung, die Senkung der Kindersterblichkeit, die Verbesserung der Gesundheitsversorgung der Mütter, die Bekämpfung von HIV/ AIDS, Malaria und anderen übertragbaren Krankheiten, die Verbesserung des Umweltschutzes sowie der Aufbau einer globalen Partnerschaft für Entwicklung. Vgl. URL-BMZ-1, Stichwort: *Millenniumsentwicklungsziele*.

¹¹ In einem Fortschrittsbericht der UN zu den MDGs aus dem Jahr 2015 zeigt sich beispielsweise, dass eines der Teilziele zur Beseitigung der extremen Armut und des Hungers (MDG 1) schon erreicht werden konnte. Demzufolge wurde bereits fünf Jahre vor Fristablauf die Vorgabe zur Halbierung des Anteils der Menschen, die gegenüber 1990 weniger als einen Dollar pro Tag (umgerechnet in Kaufkraftparität) verdienen, erfüllt. Hingegen ist das Vorhaben, die Müttersterblichkeitsrate um drei Viertel gegenüber 1990 zu reduzieren (MDG 5), klar verfehlt worden. Hier konnte bis zum Jahr 2013 lediglich eine Senkung um 45% erzielt werden. Damit ist nach Ansicht des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) davon auszugehen, dass dieses MDG nicht mehr erreicht werden konnte. Für ausführliche Informationen siehe u. a. URL-BMZ-2.

bzw. ergänzten Vorgaben nun ausdrücklich an alle Länder und demnach auch an Industriestaaten wie die Bundesrepublik Deutschland.¹² Kein Mensch dürfe gemäß des ehemaligen Generalsekretärs der UN, Ban Ki-MOON, zurückgelassen werden.¹³ Diese weitreichende Absichtserklärung der Staatengemeinschaft und die damit verbundene Aufgabe, die enormen gesellschaftlichen Herausforderungen in dem beabsichtigten Umfang gemeinschaftlich anzugehen, zeigt eindrucksvoll die generelle Bedeutung und gleichzeitige Notwendigkeit, in der heutigen Zeit Verantwortung zu übernehmen. Jedoch ist die Bekämpfung gesellschaftlicher Missstände nicht erst nur durch diese innerhalb der Staatengemeinschaft getroffenen Vereinbarungen ein Ziel der Menschheit. Auch ein in den vergangenen Jahren allgemein gesteigertes Bewusstsein in der Zivilgesellschaft lässt die Thematik zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken.¹⁴ Diese fortwährende Entwicklung erzeugt auf vielen Seiten verstärkt den Druck, aber auch zugleich den Willen, aktiv zu handeln. Um die gesteckten Ziele der UN dauerhaft zu erreichen bzw. generell existierende gesellschaftliche Probleme gegebenenfalls auch langfristig lösen zu können, sind große Anstrengungen erforderlich. Trotz der oftmals bereits vorhandenen Lösungskonzepte für die zahlreichen Herausforderungen sind in vielen Ländern – insbesondere auf staatlicher Seite – die zur Verfügung stehenden Ressourcen häufig stark begrenzt.¹⁵ Die notwendigen Anstrengungen zur Bekämpfung der Missstände können folglich nicht zufriedenstellend erbracht werden. In der Konsequenz bedarf es neben der Reproduktion bereits erfolgreicher Konzepte auch neuartige, innovative Ansätze,¹⁶ speziell durch den Einsatz privater Initiativen.¹⁷ Rein marktwirtschaftlich ausgerichtete Organisationen sind jedoch dafür in der Regel ungeeignet und kommen einem wünschenswerten gesellschaftlichen Engagement nicht in der ausreichenden Form nach.¹⁸ Im Gegenteil, viele Menschen führen die heutigen gesellschaftlichen Probleme auch auf ein ausschließlich rein kapitalistisch ausgerichtetes Wirtschaftssystem zurück und sehen u. a. die gegenwärtigen Missstände in dessen negativen externen Effekten

¹² Mit dem Auslaufen der zeitlichen Frist wurden die MDGs auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung 2015 in New York erneuert und um Aspekte der Nachhaltigkeit erweitert. Diese neugestalteten Entwicklungsziele, die auch als *Sustainable Development Goals* (SDGs) bezeichnet werden, sollen den durch die Einführung der MDGs angefangenen Prozess bis zum Jahr 2030 weiterführen. Die SDGs sind differenzierter ausgestaltet als ihre Vorläufer. Sie umfassen insgesamt 17 Ziele mit 169 Unterpunkten. Dabei ist ihre Umsetzung jedoch freiwillig. Die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele werden von den teilnehmenden Staaten jeweils eigenmächtig bestimmt. Vgl. URL-UN-1. Siehe für eine nähere Erläuterung der Situation in Deutschland u. a. Ney et al. (2013).

¹³ Vgl. URL-UN-2.

¹⁴ Vgl. Bornstein (2007), S. ix ff.

¹⁵ Vgl. Ahlert et al. (2008), S. 9.

¹⁶ Vgl. u. a. Wei-Skillern et al. (2007), S. 1. Siehe für eine nähere Erläuterung des Begriffs *Innovation* insbesondere Kapitel 2.1.2.2 dieser Arbeit.

¹⁷ Siehe dazu auch Brace (2006), S. 11.

¹⁸ Dieser Sichtweise entgegen steht jedoch u. a. der Wirtschaftswissenschaftler Friedman: „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.*“ Friedman (1970).

begründet.¹⁹ Aufgrund dieses doppelten Versagens, sowohl auf staatlicher²⁰ als auch auf marktwirtschaftlicher Seite, sind Alternativen gefordert.²¹ In diesem Zusammenhang rückt zunehmend der Begriff des Social Entrepreneurships in den Fokus der Aufmerksamkeit.²² Angetrieben vom Willen, gesellschaftlich etwas verändern respektive bewegen zu wollen, zeigen Social Entrepreneurure im Sinne des Gemeinwohls Engagement und Leistungsbereitschaft.²³ Durch eine unternehmerische Arbeitsweise und den in einigen Fällen gar aktiven Einsatz unkonventioneller Methoden bzw. innovativer Vorgehensweisen versuchen diese Menschen, sich den genannten Problemen zu stellen und Lösungswege aufzuzeigen.²⁴ Ihr Handeln muss dabei jedoch nicht zwingend und ausschließlich nur am Gemeinwohl orientiert sein. Auch die Verfolgung eigener finanzieller Interessen ist im Sinne der Begriffsdefinition, die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegt, durchaus legitim.²⁵ Den Stellenwert dieser gesellschaftlich motivierten Entwicklung verdeutlichte DEES in einer Rede anlässlich des 10. Geburtstags der 21st Century News Group. Demzufolge ist das Thema Social Entrepreneurship „as important to the health of a society as business entrepreneurship is to the health of an economy“²⁶. Häufig ist allerdings das Engagement der einzelnen Social Entrepreneurure lediglich regional verortet und somit sind dessen positive Auswirkungen auf die Gesellschaft in der Regel lokal begrenzt.²⁷ Zudem werden an unterschiedlichen Orten immer wieder neue Pilotprojekte mit einer gleichen oder sehr ähnlichen Zielsetzung ins Leben gerufen. Der einfachere Weg der Nachahmung eines funktionierenden Lösungsansatzes an anderer Stelle wird hingegen nur selten beschritten.²⁸ Um jedoch einen gewünschten „signifikanten gesellschaftlichen Wandel“²⁹ herbeizuführen und den zuvor beschriebenen aktuellen Herausforderungen angemessen begegnen zu können, erscheint eine quantitative Skalierung, also konkret die geographische Ausweitung bereits erfolgreich

¹⁹ Vgl. Bornstein (2007), S. 274 f., Yunus/ Weber (2010), S. 257 f., Beckmann (2011), S. 67 und 77 f., Birkhölzer (2011), S. 26, Fueglistaller et al. (2012), S. 411 f. und Smith/ Gonin/ Besharov (2013), S. 407. Siehe dazu auch Liening (2015), S. 1 ff.

²⁰ Liening merkt diesbezüglich an: „Es gibt viele ökonomische Probleme und Herausforderungen in der Welt, in Europa und in unserem Land: Eine Ursache liegt z. B. in falschen Rahmenbedingungen, die die Staaten in den vergangenen Jahren gesetzt und damit Habgier und Schlimmeres Tür und Tor geöffnet haben.“ Liening (2015), S. 3.

²¹ Vgl. Achleitner/ Heister/ Stahl (2007), S. 3.

²² Vgl. Boschee (2006), S. 16 f., Achleitner/ Heister/ Stahl (2007), S. 12 f., Bornstein (2007), S. ix und 1, Squazzoni (2009), Birkhölzer (2011), S. 24 und Hackenberg/ Emptner (2011), S. 26. Beckmann spricht im Zusammenhang mit Social Entrepreneurship von einem Vorboten für eine neue Form des Kapitalismus. Bei dieser Entwicklung, dem sogenannten *Kapitalismus 2.0*, wird die Wirtschaft gezielt in den Dienst des Menschen gestellt. Vgl. Beckmann (2011), S. 67.

²³ Vgl. Dees (1998b/2001), S. 4, Bornstein (2007), S. 1, Heister (2010), S. 1 und Stein (2011), S. 37. Siehe dazu auch Frischen (2007), S. 152.

²⁴ Vgl. Perrini/ Vurro (2006), S. 59, Roder (2010), S. 66, Hackenberg/ Emptner (2011), S. 11 und Martius (2015), S. 185.

²⁵ Siehe dazu u. a. Kapitel 2.1.2.4 dieser Arbeit.

²⁶ Dees (2010), S. 1.

²⁷ Vgl. Hackl (2009), S. 1.

²⁸ Vgl. Ahlert et al. (2008), S. 4. Fleisch und Meuter weisen in ihren Ausführungen darauf hin, „dass es sinnvoll ist, ein erfolgreiches Konzept zu verbreiten, anstatt das Rad immer wieder neu zu erfinden“. Fleisch/ Meuter (2009), S. 21.

²⁹ Schöning (2007), S. 193.

erprobter Konzepte, demzufolge als unbedingt erforderlich.³⁰ Nur so lässt sich auch der gewünschte Impact³¹ erzielen. Die Verbreitung dieser Ansätze ist somit ein zunehmend bedeutsames Thema in der Social Entrepreneurship Debatte.³² Auf diese Weise kann bereits gesammeltes Wissen weitergeleitet werden. Gleichzeitig besteht die Chance, schon einmal gemachte Fehler zu vermeiden. Des Weiteren erspart die Übertragung etablierter Lösungsansätze auf andere Regionen auch den Einsatz ansonsten notwendig gewordener Ressourcen.³³ Hier waren und sind neuartige, innovative Herangehensweisen gefragt.

Als äußerst interessanter und durchaus erfolgreicher Weg zur schnellen sowie effizienten Verbreitung gesellschaftlich wertvoller Lösungsmöglichkeiten hat sich unter diesen beschriebenen Voraussetzungen die Methode des Franchisings bzw. hier die des Social Franchisings erwiesen.³⁴ Dessen Anwendung ermöglicht die systematische Ausweitung von schon existenten und zugleich bewährten Konzepten. Dabei können in der Praxis gewonnene Erfahrungen geteilt und direkt weitergegeben werden, so dass die anderen Akteure des jeweiligen Social Franchisesystems davon profitieren. Aufgrund dieser genannten Vorteile findet in der jüngeren Vergangenheit das Social Franchising sowohl in der Literatur als auch in der Praxis vermehrt Anklang. Zahlreiche Artikel zu dem Thema sind bereits erschienen und erste, wenn auch nur wenige, empirische Forschungsarbeiten wurden schon publiziert.³⁵ Jedoch steht die Forschung von Social Franchising angesichts des sich insgesamt bietenden Potentials in vielen Punkten noch in den Anfängen.³⁶ Es zeigt sich beispielsweise, dass diverse der in diesem Zusammenhang verwendeten Begrifflichkeiten immer noch nicht einheitlich definiert sind und eine unterschiedliche Verwendung finden oder sich in ihrer Bedeutung sogar teilweise widersprechen. Ein allgemeingültiges Verständnis für und von Social Franchising ist folglich nicht existent. In der Konsequenz ergeben sich Abgrenzungsprobleme,³⁷ die eine angemessene Forschung auf dem Gebiet dauerhaft erschweren.

Insbesondere der Aspekt der möglichen Einkommensgenerierung durch einen Social Entrepreneur und somit respektive auch durch ein Social Franchise wird im wissenschaftlichen Diskurs kontrovers gesehen.³⁸ In der Folge eröffnen sich Spielräume für Interpretationen, die eine Vergleichbarkeit gewonnener Erkenntnisse nicht zulassen und somit die weitere Forschungsarbeit beeinträchtigen. Aufgrund eines fehlenden allgemeingültigen Begriffsverständnisses sind viele

³⁰ Vgl. Bradach (2003), Wei-Skillern/ Anderson (2003), Dees/ Anderson/ Wei-Skillern (2004), Ahlert/ Duong Dinh (2010), S. 1420 und Bloom/ Smith (2010).

³¹ Siehe für nähere Erläuterungen *Kapitel 2.1.2.4* dieser Arbeit.

³² Vgl. Schmitz/ Scheuerle (2013), S. 101.

³³ Vgl. Martius (2015), S. 185 und 187.

³⁴ Vgl. Schuhen (2004), S. 157, Beckmann/ Zeyen (2014) und Martius (2015), S. 186 f. Siehe dazu auch Braun/ Lotter (2004), S. 8.

³⁵ Vgl. Bloom/ Smith (2010). Für eine ausführliche Vorstellung verschiedenartiger Publikationen siehe auch *Kapitel 3.3.1* dieser Arbeit.

³⁶ Vgl. Schmitz/ Scheuerle (2013), S. 102. Siehe dazu auch Mueller et al. (2011).

³⁷ Schöning weist in ihren Ausführungen daraufhin, dass unter dem Begriff Franchising im Zusammenhang von Social Entrepreneurship ein breites Spektrum an unterschiedlichen Verbreitungsmodellen subsummiert wird. Ein einheitliches Prinzip respektive eine Systematik liegt nicht vor. Vgl. Schöning (2007), S. 194.

³⁸ Vgl. Roder (2010), S. 57 f. Siehe dazu auch *Kapitel 2.1.2.4* dieser Arbeit.

Aspekte somit nur unzureichend bzw. noch gar nicht untersucht worden.³⁹ Dazu zählen insbesondere auch empirische Erhebungen. Die weitere Entwicklung und Intensivierung der Forschungsarbeit ist jedoch für eine langfristige Etablierung sowie zur Identifikation möglicher Verbesserungspotentiale des Verfahrens zwingend erforderlich. Die vorliegende Arbeit soll einen Teil dazu beitragen, existierende Forschungslücken zu schließen und das vorhandene Wissen über diese Methodik weiter auszubauen.

1.2 Zielsetzung

Die in *Kapitel 1.1* aufgezeigte Ausgangssituation verdeutlicht die Notwendigkeit und Relevanz für eine grundlegende wissenschaftliche Analyse der Skalierungsmethode des Social Franchisings. Aufgrund des generell bestehenden Untersuchungsbedarfs in diesem noch jungen Forschungsbereich gilt es an dieser Stelle, die zu untersuchenden Forschungslücken zu konkretisieren und daraus ableitend die erforderlichen forschungsleitenden Fragen für diese Arbeit zu formulieren.

Die Ausgestaltung der Ziele für diese Forschungsarbeit folgt einem logischen Entwicklungsschritt. Ein, wie zuvor erwähnt, in der Literatur nicht existierendes, einheitliches Begriffsverständnis sowie ambivalente Vorstellungen im Aufbau und in der Anwendung der Methode erfordern zunächst eine intensive und vor allem grundlegende theoretische Klärung. Diese umfasst zum einen die grundsätzliche thematische Verortung in den wissenschaftlichen Kontext. Dazu zählt sowohl die Einordnung des Social Franchisings in den Forschungsbereich des Social Entrepreneurships als auch die Positionierung der Methode im wissenschaftlichen Feld des Franchisings insgesamt. Das verlangt insbesondere eine tiefgründige Auseinandersetzung mit der schon näher erforschten Form des rein kommerziellen und ausschließlich nur auf monetäre Zwecke ausgerichteten Franchisings. Zum anderen ist darüber hinaus eine ausführliche Darstellung des Social Franchisings im Speziellen erforderlich. Um langfristig auf diesem Gebiet die Forschung ausweiten zu können, bedarf es einer Verstetigung des Definitionsbereichs. Dieser Tatsache geschuldet, haben Definitionen und Abgrenzungen in dieser Forschungsarbeit eine besondere Relevanz, da nur so dauerhaft eine Vergleichbarkeit der Forschungsarbeiten gewährleistet werden kann. Dabei gilt es insbesondere, die im wissenschaftlichen Diskurs vorhandenen, jedoch stark voneinander abweichenden Auffassungen und Vorstellungen von Social Franchising zu berücksichtigen. Zugleich ist es aber auch ein erklärtes Ziel, die in der Literatur existierenden Widersprüche über das Social Franchising aufzuarbeiten und, sofern möglich, aufzulösen. Daraus ableitend, wird eine allgemeingültige Einteilungsordnung konzipiert. Am Ende soll somit eine Systematik entstehen, in der die verschiedenen Formen des Social Franchisings nach klaren Kriterien kategorisiert und folglich auch gruppiert werden können. Auf diese Weise ergeben sich weitestgehend homogene Gruppen von Social Franchisesystemen. Dies ermöglicht künftig eine Verbesserung der Vergleichbarkeit der empirischen Untersuchungen und führt infolgedessen zu einer langfristigen Qualitätssteigerung der generierten Forschungsergebnisse.

³⁹ Siehe dazu Cukier et al. (2011), S. 110 f.

Neben der grundsätzlichen Einordnung und Positionierung der Methodik bietet dieser neu entwickelte Definitionsrahmen auch die Möglichkeit, bestimmte Arten von Social Franchisesystemen wissenschaftlich vertiefend zu untersuchen. In Anlehnung an die Forschungsleistung von HACKL, die in ihrer Arbeit u. a. bereits das Innenverhältnis bestimmter Social Franchisesysteme untersucht,⁴⁰ steht hier insbesondere der Einsatz der Methode als Multiplikationsmodell für non-profit-orientierte Organisationen im Mittelpunkt, die teilweise spendenfinanziert agieren. Dieser Organisationstypus ist in diesem Zusammenhang noch weitestgehend unerforscht und bedarf demzufolge einer stärkeren wissenschaftlichen Betrachtung. Aufgrund der bei einer Non-Profit-Ausrichtung im Besonderen nicht vorhandenen Möglichkeit, erwirtschaftete Gewinne auch an die jeweiligen Anteilseigner ausschütten zu können,⁴¹ sind im Vergleich zu den for-profit-orientierten Social Franchisesystemen andere Voraussetzungen bzw. Umstände zu berücksichtigen. Darüber hinaus zeigen sich aber auch beim jeweiligen Angebot, der Art der Finanzierung, dem Zugang zum Kapitalmarkt, dem hohen Anteil an ehrenamtlicher Arbeit sowie der schwierigen Leistungsmessung bei diesem Organisationstypus relevante Unterschiede.⁴² Diese veränderten Rahmenbedingungen haben in der Konsequenz Auswirkungen auf den Aufbau und demnach auch auf die Arbeitsweise der jeweiligen Systeme. Das betrifft sowohl ein Social Franchisesystem insgesamt als auch dessen einzelne Social Franchises. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und fokussiert speziell diese beschriebene Forschungslücke.

Bei Betrachtung der gegebenen Situation in und zwischen einzelnen Staaten zeigen sich darüber hinaus weitere Unterschiede zwischen Social Franchisesystemen. Die Ausgangsvoraussetzungen für das Social Entrepreneurship allgemein und demzufolge auch für die Situation von Social Franchisesystemen im Besonderen können zwischen einzelnen Ländern differieren.⁴³ Zu nennen sind hier mögliche Variationen in der Ausgestaltung der Fiskalpolitik oder die Gewährung unterschiedlicher Rechte bzw. die Einforderung nicht kongruenter Pflichten durch die jeweiligen Gesetzgeber.⁴⁴ Hinzu kommen soziokulturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Zivilgesellschaften.⁴⁵ Demnach werden in den verschiedenen Ländern die Notwendigkeit aufgrund voneinander variierender Bedürfnisse sowie das Verständnis für und von gesellschaftlichem Engagement unterschiedlich interpretiert.⁴⁶ Diese potentiellen Abweichungen in den Vo-

⁴⁰ Hackl untersucht in ihrer Forschung das Innenverhältnis von sogenannten *Social Enterprises* (Diese werden in der vorliegenden Arbeit als *gemeinwohlorientierte Unternehmen* bezeichnet. Siehe dazu Kapitel 2.1.3.3 und hier insbesondere Fußnote 244 dieser Arbeit). Dabei handelt es sich, stark vereinfacht formuliert, um Institutionen, die gesellschaftliche bzw. gemeinwohlorientierte Werte schaffen wollen und dabei alle entstehenden Kosten gänzlich durch ihre jeweilige betriebliche Tätigkeit decken können. Siehe dazu die Forschungsleistung von Hackl (2009).

⁴¹ Siehe für eine nähere Erläuterung des Begriffs *Non-Profit-Organisation* bzw. *Non-Profit-Orientierung* insbesondere Kapitel 2.2.1 dieser Arbeit.

⁴² Vgl. Schuhen (2004), S. 156.

⁴³ Siehe dazu u. a. Vgl. Mair/ Martí (2006), S. 42 und Defourny/ Nyssens (2010).

⁴⁴ Die Rolle des Staates in seiner Funktion als Wohlfahrtsgewährender wird von einzelnen Ländern unterschiedlich interpretiert. Diese Tatsache führt in der Folge u. a. zu einer nicht miteinander vergleichbaren Fördermittelvergabe durch die verschiedenen Gesetzgeber. Vgl. Schmitz/ Scheuerle (2013), S. 106 f. Siehe dazu u. a. auch Fußnote 543 dieser Arbeit.

⁴⁵ Vgl. u. a. Brixy et al. (2009), S. 10 ff., Roder (2010), S. 63 f. und Gibson et al. (2012), S. 67 ff.

⁴⁶ Vgl. Balgar (2011), S. 96. Die länderspezifischen Unterschiede zeigen sich auch bei Betrachtung der Non-

raussetzungen erschweren in der Konsequenz einen multinationalen Vergleich von Social Entrepreneurship respektive Social Franchisesystemen und können unter Umständen bei Nichtberücksichtigung die Aussagekraft erzielter Forschungsergebnisse konterkarieren bzw. verringern. Um diese möglichen Ungenauigkeiten zu vermeiden, wird nachfolgend ein länderspezifischer Schwerpunkt gesetzt und in dieser Forschungsarbeit lediglich die Situation in einem einzelnen ausgewählten Staat genauer betrachtet. Aufgrund dessen liegt der Fokus hier ausschließlich auf Organisationen, die ihren Hauptsitz in der Bundesrepublik Deutschland haben. Damit das Ziel, die jeweilige *social mission*⁴⁷, auch entsprechend verfolgt bzw. im Optimalfall gar erreicht werden und somit ein Social Franchisesystem erfolgreich arbeiten kann, sind verschiedene Aspekte von Relevanz. Ein wichtiges Element in einer Organisation mit unterschiedlich agierenden Akteuren ist insbesondere die Zusammenarbeit untereinander, sprich die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Systems zwischen den internen Stakeholdern⁴⁸. Aufgrund der im Vergleich zum traditionellen, rein kommerziell ausgerichteten Franchising stark variierenden Rahmenbedingungen sind jedoch u. a. sowohl Anreizmechanismen als auch Kontrollinstrumente in einem Social Franchisesystem entweder gar nicht erst vorhanden bzw. einsetzbar oder aber andersartig auszugestalten. Insbesondere in dem in dieser Arbeit fokussierten Non-Profit-Bereich und den damit vor allem auch nicht vorhandenen ausreichend monetären Möglichkeiten rückt dieses Thema in den Mittelpunkt der Forschung. Vor diesem Hintergrund stehen demzufolge verschiedene Untersuchungsinteressen im Fokus, die es mittels dieser Arbeit sowohl theoretisch als auch empirisch zu ergründen gilt. Zum einen soll der Frage nachgegangen werden, ob und wenn ja, welche Rolle aufgrund der fehlenden finanziellen Motive insbesondere psychologisch bedingte Faktoren wie die Motivation, der Gebrauch von Macht oder die Identifikation innerhalb eines Social Franchisesystems spielen. Auch die Frage nach situativ bedingten Einflüssen gilt es in diesem Zusammenhang zu untersuchen. Zu nennen wären hier die grundlegende Philosophie des Managements oder die jeweils vorherrschende bzw. praktizierte Organisationskultur. Speziell die Beziehung zwischen dem Social Franchisegeber auf der einen sowie dem/ den Social Franchisenehmer/n auf der anderen Seite ist aufgrund der gesonderten Situation gegenüber dem in erster Linie nur kommerziell ausgerichteten Franchising für eine erfolgreiche Arbeitsweise von zentraler Bedeutung und somit auch von wissenschaftlichem Interesse. Ausgehend von einer theoretisch vorhandenen Kongruenz bei der Zielverfolgung ist anzunehmen, dass die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Akteuren partnerschaftlich erfolgt. Hier ist zu überprüfen, welche Möglichkeiten in der Gestaltung der Relationen zwischen den Parteien existieren und wie die eigentliche Zusammenarbeit in der Praxis abläuft. Neben diesen Forschungsaufträgen gilt es des Weiteren zu untersuchen, ob und

Profit-Organisationen bzw. des Non-Profit-Sektors. Siehe dazu Salamon/ Anheier (1996), S. 81 ff., Pennerstorfer/ Schneider/ Badelt (2013), von Schurbein (2013) und Zimmer/ Priller/ Anheier (2013).

⁴⁷ Vgl. u. a. Dees (1998b/2001), S. 2. Mit diesem Ausdruck wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Zielsetzung eines Social Entrepreneurs bezeichnet. Siehe dazu auch *Kapitel 2.1.2.4* dieser Arbeit. Der Begriff *Social Mission* wird im weiteren Verlauf der Arbeit als feststehender Ausdruck verwendet und somit nachfolgend immer groß geschrieben.

⁴⁸ Der Begriff *Stakeholder* (zu Deutsch: *Anspruchsgruppe*) bezeichnet alle internen und externen Personengruppen, die durch die Tätigkeiten der entsprechenden Einrichtung direkt oder indirekt gegenwärtig oder zukünftig betroffen sind. Vgl. u. a. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (2000), S. 140 und Mustaghni (2012), S. 9 f.

wenn ja, welchen Einfluss die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses auf die Skalierung und somit auch auf die Verbreitung des jeweiligen Konzepts hat.

Um die aufgeführten Fragen optimal beantworten zu können, ist es zu Beginn der Forschung notwendig, das geplante Vorhaben möglichst exakt zu formulieren und eindeutige Forschungsfragen bzw. -aufträge zu definieren.⁴⁹ Für die vorliegende Arbeit ergeben sich somit verschiedene konkrete Zielvorgaben. Diese dienen im Verlauf der Forschung als Orientierungsanker und stellen demzufolge gleichzeitig auch eine Art Strukturhilfe für den gesamten Arbeitsaufbau dar. Zudem vereinfacht die Präzisierung der Forschungsaufträge abschließend die Erfolgskontrolle. Obwohl die Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen weitestgehend einander bedingen und/ oder aufeinander aufbauen, bedarf es einer methodischen Variation in der Vorgehensweise. Dies führt zu einer zweigliedrig aufgebauten Kategorisierung der einzelnen Forschungsvorhaben. Zunächst erfolgt eine auf die Klärung der hier relevanten thematischen Grundlagen ausgerichtete theoretische Untersuchung. Das umfasst die folgenden vier forschungsleitenden Aufträge:

- *Einordnung des Multiplikationsmodells „Social Franchising“ in den wissenschaftlichen Kontext, insbesondere in den der non-profit-orientierten Social Franchisesysteme, die ihren Sitz in Deutschland haben*
- *Vergleich und Abgrenzung des Social Franchisings von der rein kommerziellen Variante des Franchisings*
- *Entwicklung sowie Formulierung einer konsistenten Definition für das Social Franchising*
- *Aufbau und Konzeption einer allgemeingültigen sowie insbesondere auch widerspruchsfreien Einteilungssystematik für Social Franchisesysteme zur Bildung homogener Cluster*

Aufbauend auf den mittels der Theoriearbeit gewonnenen Forschungsergebnissen kann im weiteren Verlauf die Untersuchung spezifiziert und durch die Anwendung einer empirischen Forschungsmethodik das kontextbezogene Wissen erweitert werden. Im Mittelpunkt der folgenden Analyse stehen insbesondere die im ersten Teil eingehend erläuterten non-profit-orientierten Social Franchisesysteme mit Sitz in Deutschland. Im Speziellen gilt es, die Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren, dem Social Franchisegeber auf der einen sowie dem zugehörigen Social Franchisenehmer auf der anderen Seite, zu untersuchen. Das Verhältnis der Akteure und dessen Gestaltung zu- bzw. untereinander soll mittels der Empirie eingehender erforscht werden. Das Ziel dieser Untersuchung lässt sich zur folgenden übergeordneten Fragestellung verordnen:

- *Wie ist die Delegationsbeziehung zwischen dem Social Franchisegeber und dem/ den Social Franchisenehmer/n innerhalb eines non-profit-orientierten Social Franchisesystems mit Sitz in Deutschland aufgebaut und gestaltet?*

⁴⁹ Vgl. Eisenhardt (1989b), S. 536.