



Teil der
Franchise Compliance
[www.franchiseverband.com
/compliance](http://www.franchiseverband.com/compliance)

PRAXISLEITFADEN **SOCIAL FRANCHISING**

Was es bei der Multiplikation sozialer Konzepte zu beachten gilt

INHALT

1. **Vorwort**
2. **Social Franchising: Wenn das Gemeinwohl im Zentrum steht**
3. **Multiplikation sozialer Geschäftsideen**
 - 3.1 Knowhow-Dokumentation
 - 3.2 Social Impact
 - 3.3 Ein fairer Social Franchisevertrag
 - 3.4 Der Social Franchisenehmer
 - 3.5 Einsatzgebiete
4. **Verschiedene Formen der Multiplikation**
 - 4.1 Filialisierung
 - 4.2 Open Transfer
 - 4.3 Kooperationen und Joint Ventures
 - 4.4 Social Licensing
 - 4.5 Social Franchising
5. **Rechtliche Rahmenbedingungen**
 - 5.1 Gesellschaftsformen für das Social Business
 - 5.2 Regeln für eine nachhaltige Partnerschaft
 - 5.3 Der Social Franchisevertrag
 - 5.4 Die vorvertragliche Aufklärung
6. **Best Practice Social Franchising**
7. **Fazit**

IMPRESSUM

Deutscher Franchiseverband e.V.
Luisenstraße 41
10117 Berlin

www.franchiseverband.com

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Stand: März 2022

1. VORWORT

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Großartige am Franchisegedanken ist, dass sich dieses Geschäftsmodell in immer neue Branchen und Bereiche transferieren lässt. Natürlich ist Franchise seit Jahrzehnten in der Systemgastronomie erfolgreich, im Einzelhandel, dem Handwerk oder auch im breiten Bereich der Dienstleistungen ebenfalls. Doch überall da, wo es um den Auf- und Ausbau starker Marken geht; überall da, wo sich Prozesse standardisieren und vereinheitlichen lassen; überall da, wo (Geschäfts)-Ideen und Projekte erfolgreich und mit klarer Alleinstellung pilotiert wurden - überall da lässt sich Franchise bei der Multiplikation anwenden.

Vor mehr als zehn Jahren wurden erste Veranstaltungen zum Thema „Social Franchise“ durchgeführt, auch unter unserer Beteiligung. In der Zwischenzeit hat sich die Branche entwickelt und es gibt immer mehr soziale Projekte, deren Impact skalierbarer geworden ist. Social Entrepreneurship hat allgemein stark an Bedeutung gewonnen und ist im Bewusstsein vieler Stakeholder aus dem öffentlich-politischen Sektor angekommen.

Ganz wichtig: In dieser Zeit hat auch eine Annäherung zwischen dem klassischen Franchisegedanken und dem sozialen Sektor stattgefunden und es haben beide Seiten festgestellt, dass eine Separierung keinen Sinn ergibt. Ganz gleich, ob im kommerziellen oder sozialen Bereich: Anwender des Franchiseprinzips fokussieren die gleichen Aufgaben und sind daher eigentlich nicht unterscheidbar. Da geht es um Partnergewinnung, Partnermanagement, Markenbildung/-pflege.

Grund genug, dass wir auch von Seiten des Deutschen Franchiseverbandes die Professionalisierung von Social Franchisesystemen proaktiv vorantreiben. Entstanden ist vor nunmehr knapp vier Jahren eine Fokusgruppe Social Franchise, die in der Zwischenzeit mehrere Male getagt und Erfahrungen sowie Wissen ausgetauscht hat. Aus der Runde heraus ist dieser Leitfaden entstanden, welcher eine Ergänzung zu unserem Praxisleitfa-

den zum Aufbau eines Franchisesystems darstellt. Denn das Gros der Punkte aus diesem Leitfaden sind auf den sozialen Sektor übertragbar. Ergänzend dazu wollen wir hier erfolgreiche „Social Franchiser“ unter unserem Dach präsentieren.

Stellen wir uns vor, dass wir über Social Franchise - so wie in anderen Bereichen auch - noch viel nachhaltigere Skalierungseffekte im sozialen Sektor haben werden. Stellen wir uns vor, dass dadurch noch viel stärker soziale und gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur gestellt, sondern auch angepackt und gelöst werden können. Dann hätten wir viel erreicht, zum Wohle aller. Wir wollen unseren Beitrag dazu leisten.

Ihr

Torben Leif Brodersen
Hauptgeschäftsführer



2. SOCIAL FRANCHISING: WENN DAS GEMEINWOHL IM ZENTRUM STEHT

Das Prinzip des Franchising – des Verbreitens von Geschäftsmodellen durch selbstständige Partnerschaften – hat sich in der Wirtschaft längst erfolgreich etabliert. Dieses zumeist auf finanziellen Profit ausgerichtete Partnerschafts-Modell lässt sich bestens auch zur Skalierung von gesellschaftlicher Wirkung nutzen: Beim Social Franchising stehen Gemeinwohlziele im Vordergrund.

Social Franchising orientiert sich dabei am ‚Dreieck der Nachhaltigkeit‘, strebt also nach einer Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen in seinem Geschäftsmodell.

Unter Franchising ist im klassischen Sinne eine Partnerschaft zu verstehen, über die ein wirtschaftliches Geschäftsmodell, meist ein Vertriebssystem, multipliziert wird. Dabei stellt die Franchisegeberin*) den Franchisenehmerinnen ihre Unternehmensidee, ihr Know-how, ein bereits erprobtes Konzept, sowie ihre etablierte Marke zur Verfügung. Durch Abschluss eines Franchise-Vertrages geben sich Franchisegeberin und Franchisenehmerinnen einen Rahmen für ihre freiwillige Zusammenarbeit. Er ist die Basis einer dauerhaften, erfolgreichen Zusammenarbeit.

Gegen ein Entgelt dürfen die Franchisenehmerinnen das Konzept, den Markennamen und die gesamte Corporate Identity für ihr eigenes Unternehmen nutzen. Die Franchisegeberin bleibt für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und des Franchise-Systems zuständig. Dieses auf einen kommerziellen Nutzen ausgerichtete System führt so zu einer Win-Win-Situation auf beiden Seiten.

DIESES KONZEPT WIRD AUF GESELLSCHAFTLICHE VORHABEN ÜBERTRAGEN

Beim Social**) Franchising wird dieses wirtschaftlich ausgerichtete System auf die Umsetzung und Verbreitung gesellschaftlicher Vorhaben und Ziele übertragen. Die Vielfalt dieser Vorhaben und Ziele ist groß. Sie stehen aber jedenfalls – das ist essentiell – **im Kern** der Tätigkeit eines Social Franchise-Systems.

Diese zentrale Stellung der gesellschaftlichen Mission unterscheidet Social Franchise-Systeme von jenen auf vorrangig wirtschaftliche Ziele ausgerichteten Franchise-Systemen, die neben diesen wirtschaftlichen möglicherweise auch ökologische und/oder soziale Ziele verfolgen.

Die Skalierung gesellschaftlicher Wirkung ist somit das bestimmende Merkmal von Social Franchise-Systemen, unabhängig davon, ob die Maximierung von Wirkung in Form eines Non-Profit oder For-Profit Unternehmens angestrebt wird. Für den Betrieb eines Social Franchise-Systems ist es grundsätzlich auch unerheblich, ob die Einnahmen aus Markteinkünften, anderen privaten Quellen oder aus Leistungsvereinbarungen mit öffentlichen Körperschaften kommen. Wie beim konventionellen Franchising sind in überregional agierenden Franchise-Systemen die Besonderheiten lokaler Märkte oder Sozialsysteme zu beachten.

WIRKUNGS-MODELL PLUS GESCHÄFTSMODELL

Social Franchise-Systeme verfügen also zunächst einmal ein Wirkungs-Modell in Bezug auf ihre ökologischen oder sozialen Ziele und dazu über ein Geschäftsmodell zur Erreichung und Verbreitung dieser Wirkung. Um diese Wirkungsziele glaubhaft zu untermauern, verpflichten sich Social Franchise-Systeme zu regelmäßiger Wirkungs-Messung und einem periodischen Wirkungs-Reporting.

Franchising als ein auf langfristige Partnerschaft basierendes Kooperations- und Skalierungsmodell eignet sich von seiner Form her ideal als Verbreitungsmodell für gesellschaftliche Wirkung. Sämtliche Vorzüge des Franchising, wie klar geregelte Zusammenarbeit, effiziente Organisationsform, optimale Wachstumsfähigkeit, sowie intrinsische Motivation der selbständigen Netzwerkpartnerinnen, gelten gleichermaßen als Erfolgsfaktoren für Social Franchising. Ein erprobtes Wirk- und Geschäftsmodell, etablierte Marke, Franchise-Handbuch, sowie ein Franchise-Vertrag zur Regelung der Zusammenarbeit und des Leistungsaustausches zwischen Franchise-Geberin und Franchise-Nehmerinnen bilden – wie im konventionellen Franchising – fundamentale System-Bausteine.

Noch stärker als in letzterem ist die Bedeutung einer gemeinsamen Wertebasis wichtig für langfristigen Erfolg eines Social Franchise-Systems.

Ähnlich wie im Bereich Social Entrepreneurship erscheint die Diskussion über Beschränkungen bei der Gewinnentnahme beim Social Franchising noch nicht abgeschlossen. Ein völliger Verzicht auf Gewinnentnahme könnte sich da wie dort als Hemmnis bei der Gewinnung von Impact-Investoren erweisen. Realistisch erscheint aus heutiger Perspektive eine Verpflichtung zur Reinvestition eines Gewinnanteils in noch zu bestimmender Größenordnung.

STAATLICHE INSTITUTIONEN: UNTERSTÜTZUNG VON SOCIAL FRANCHISING-Projekten

Neben der auf Gemeinnützigkeit ausgerichteten Zielsetzung und der eher in den Hintergrund gestellten Profitorientierung gibt es noch ein weiteres Merkmal, das das Social Franchising vom herkömmlichen Franchising unterscheidet. Häufig werden die entstehenden Kosten dieser sozialen Vorhaben nicht durch die Kunden oder private Förderer gedeckt, sondern durch staatliche Institutionen. Daher muss sich der Franchisegeber als

Gründer eines Social Franchising-Systems frühzeitig Gedanken über die Deckung der Projektkosten durch staatliche Fördergelder oder Subventionen machen. Seine Erfahrungen mit Regularien und Bedingungen sowie Ämtern und Behörden kann der Social Franchisegeber dann an seine Franchisenehmer weitergeben und sie so auf dem Weg zur Umsetzung des gemeinsamen sozialen Projektes zusätzlich unterstützen.

*) Da es sich bei Franchise-Partnerschaften meist um Netzwerke von Firmen – vermutlich überwiegend GmbHs – handelt, wird hier die weibliche Form verwendet.

**) Der Begriff ‚social‘ wird hier im englischen Wortsinn von ‚gesellschaftlich‘ verwendet. Er schließt damit das deutsche ‚sozial‘ mit ein, beschränkt sich aber nicht darauf.

Klaus Candussi
ATEMPO



3. MULTIPLIKATION SOZIALER GESCHÄFTSIDEEN

Franchising ist als Organisations- und Vertriebsform aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Die Erfolgsfaktoren eines umfassenden „Franchise-Leistungspaketes“ wie Marke, Betriebskonzept, einheitliches Marketing- und Vertriebskonzept, Controlling und Benchmarking, Aus- und Weiterbildung und Qualitätsmanagement und über allem eine umfassende Knowhow Dokumentation garantieren die Anerkennung des Franchising.

Die jahrzehntelange kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit der Franchiseverbände in ganz Europa haben den Stellenwert des Franchising in der Gesellschaft positiv positioniert, auch wenn es noch viel zu tun gibt.

Nicht zuletzt deshalb ist die Idee, mit Franchising auch soziale und nachhaltige Projekte und Betriebstypen zu multiplizieren logische Konsequenz:

Social Franchising erlebt immer größer werdende Anerkennung und Wachstum.

Der Deutsche Franchiseverband hat folgende Begriffsbestimmung für Social Franchising formuliert: „Social Franchising ist ein Leistungserbringungs- und Organisations-system, durch das die Skalierung erfolgreicher Projekte mit sozialer Wirkung sichergestellt wird. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit selbständiger Sozialunternehmer, den Franchisegeber und seine Franchisenehmer, zur Bewältigung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen.“

In dieser Broschüre wollen wir die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zum kommerziellen Franchising beleuchten und vor allem engagierte Menschen, die mit ihren Ideen nachhaltig und sozial aktiv sind, ermutigen, mit Social Franchising ihre Projekte erfolgreich zu skalieren bzw. multiplizieren.

Was haben kommerzielle und soziale Franchisekonzepte gemeinsam: Franchising heißt: Erfolgreiche Betriebstypen erfolgreich zu standardisieren, zu dokumentieren und dann zu multiplizieren. Auch im Social Franchising braucht es daher einen erfolgreichen „Betriebstyp“. Wie schon oben erwähnt, sind die Erfolgsfaktoren eines professionellen Franchisesystems – egal ob sozial oder kommerziell – großteils die gleichen. Diese Erfolgsfaktoren sind auch im Leitfaden des Deutschen Franchiseverbandes „Mit System zum Erfolg“ zum Aufbau von Franchisesystemen beschrieben. Dieser Leitfaden sollte unbedingt für den Aufbau eines Social-Franchisesystems herangezogen werden.

Wo liegen Unterschiede zwischen kommerziellen und sozialen Franchisekonzepten: Der Hauptunterschied liegt wohl in der unterschiedlichen Zielsetzung. Im Social Franchising liegt der Schwerpunkt auf der Erreichung von Gemeinwohlzwecken, im kommerziellen Franchising steht der finanzielle Erfolg der Beteiligten meistens im Vordergrund. Das heißt nicht, dass mit Social Franchising kein Geld verdient werden darf oder soll. Jeder Betrieb – auch sozial engagierte – der Dienstleistungen oder Produkte vertreibt, muss mehr oder weniger wirtschaftlich zumindest teilweise sinnvoll arbeiten. Sonst wäre ein langfristiger Erfolg kaum möglich bzw. man wäre auf Gedeih und Verderb öffentlichen oder privaten Förderungen „ausgeliefert“.

Die Studie „Social Franchising“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Berlin in Kooperation mit dem Internationalem Centrum für Franchising und Cooperation, Münster beschreibt im Social Franchising drei Kategorien:

- I. „Ein kommerziell organisiertes Franchisesystem, um einen gesellschaftlichen Fortschritt zu erzielen; der einzige Unterschied zum kommerziellen Franchising ist hierbei, dass der Schwerpunkt auf dem sozialen Nutzen liegt und nicht so sehr auf dem Streben nach Gewinn für Privatpersonen
- II. Ein subventioniertes Franchisesystem, um Dienstleistungen kostengünstiger als bei kommerziellen Lösungen anbieten zu können. Franchisenehmer können hier auch gewinnorientierte Unternehmer sein.
- III. Ein Non Profit Replizierungssystem, welches die Kernelemente des Franchising aufweist, nicht jedoch die gewinnorientierten Elemente, wie z.B. klassische Gebührenstruktur.“

Im sozialen Kontext wird auch gerne von „Replikation gemeinnütziger Projekte“ gesprochen – vielleicht auch, weil man sich vom kommerziellen Franchising etwas „distanzieren“ will. Egal, wie man es nennt – mit skalierbaren Sozialprojekten kann viel Gutes bewirkt werden – ganz unter dem Motto „1x gedacht – 100x gemacht“!

Dass im Social Franchising die Spielregeln des „Fairplay Franchising“ eine wesentliche Rolle spielen, liegt auf der Hand. Soziale Kompetenzen wie Partnerschaft auf Augenhöhe, Wertschätzung, Partizipation, Gemeinsamkeit statt Einsamkeit, emotionale Heimat etc. sollen und müssen in einem sozialen Kontext vielleicht noch mehr „gelebt“ werden als in kommerziellen Systemen (die Fairplay allerdings heute auch schon zu ihren Erfolgsfaktoren zählen). Nur wenn sich diese Softfaktoren innerhalb eines Systems widerspiegeln, wird auch nach außen hohe Sozialkompetenz glaubhaft vermittelbar sein.

Wie oben erwähnt, sind die meisten Erfolgsfaktoren des kommerziellen Franchising auch für das Social Franchising relevant. (Siehe Leitfaden „Mit System zum Erfolg“). An dieser Stelle möchte ich auf einige Aspekte vertiefend eingehen:

3.1 KNOWHOW-DOKUMENTATION

Natürlich ist es auch im Social Franchising unverzichtbar, das erworbene Knowhow bezüglich des „Sozialen Modells“ umfassend zu dokumentieren. Wichtig dabei ist die verständliche Formulierung aller für den Erfolg wichtigen „Bausteine“. Nur, wenn durch die Knowhow Dokumentation auch ein Knowhow Transfer stattfinden kann, wird das System erfolgreich. Dabei ist es nicht entscheidend, ob das Knowhow analog (in Form eines Handbuches) oder digital (online in Intra- oder Extranet) zur Verfügung steht. Heutzutage sind die digitalen Möglichkeiten so weit fortgeschritten, dass eine rein analoge Knowhow Dokumentation ohnehin kaum noch zu finden ist. Grundausbildung und laufende Weiterbildung sollen sicherstellen, dass der Knowhow Transfer vor allem am Beginn und laufend stattfindet. Auch Social Franchisesysteme müssen sich laufend weiterentwickeln und diese Weiterentwicklungen von allen Beteiligten umgesetzt werden.

3.2. SOCIAL IMPACT

Alle Social Franchisekonzepte brauchen einen klar beschriebenen und nachvollziehbaren „Social Impact“ – also einen hohen sozialen Wirkungsgrad als Teil ihres jeweiligen Franchisepaketes, in dem ja auch die Philosophie und die Werte eines Konzeptes dokumentiert sind. Dieser

Social Impact ist in der Know-how Dokumentation detailliert beschrieben: Welche Dienstleistung / Unterstützung wird für definierte Zielgruppen erbracht, der Hintergrund, die Motivation und natürlich, welche kurz- mittel- und langfristigen Ziele mit welchen Mitteln bzw. Aktivitäten erreicht werden sollen. Nur wenn der Social Impact auch professionell gemessen werden kann ist Social Franchising finanzierbar und langfristig nachhaltig umsetzbar. Die Beschreibung des Social Impacts macht letztendlich ein Franchise-System zu einem Social-Franchise-System und schafft Klarheit für alle Beteiligten und kann natürlich auch große Hilfe sein, wenn es um externe Unterstützung / Förderungen geht.

3.3. EIN FAIRER SOCIAL FRANCHISEVERTRAG

Auch in den „Hardfacts“ – dazu gehört der Franchisevertrag – kann sich die soziale Kompetenz widerspiegeln. Die juristischen Formulierungen müssen vor allem für den (potenziellen) Franchisepartner verständlich sein. Hier gilt: Weniger ist mehr! Nichts desto trotz müssen die Rechte und Pflichten BEIDER! Vertragspartner im Vertrag geregelt sein. (Siehe dazu auch Beitrag von RA Martin Niklas in dieser Broschüre).

3.4. DER SOCIAL FRANCHISENEHMER

Ein klares Anforderungsprofil erleichtert die Suche nach dem „idealen Social Franchisenehmer“. Darin sind die wesentlichen Voraussetzungen beschrieben, die ein poten-

zieller Partner mitbringen soll. Neben den fachlichen (evtl. auch finanziellen) Anforderungen spielen im Social Franchising die persönlichen Voraussetzungen wohl eine größere Rolle als im kommerziellen Franchising. Ein Social Franchisegeber muss diese persönlichen Kriterien vorab klar definieren. Eigenschaften wie Empathie, Großherzigkeit, Toleranz, Durchhaltevermögen u.v.m. spielen hier eine größere – wenn nicht entscheidende – Rolle. Aber auch hier gilt: Sozialromantik ist kein Kriterium! Es braucht stabile Persönlichkeiten, um anderen Gutes tun zu können. Und Social Franchisepartner müssen das Soziale Konzept verstehen und bereit sein, sich diesem Konzept einzuordnen bzw. an die jeweilige Region anzupassen.

3.5. EINSATZGEBIETE

Die Möglichkeiten für Social Franchising sind praktisch unbegrenzt. Gesundheit und Bildung, Entwicklungshilfe, Integration, Förderung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen bis hin zur Umwelt-, Abfall- und Wasserproblematik und Vieles mehr. Mit der Multiplikation zukunftsweisender Projekte durch Social Franchising erreicht man höhere Effizienz und mehr Wirksamkeit!

Waltraud Martius
SYNCON International Franchise
Consultants



4. VERSCHIEDENE FORMEN DER MULTIPLIKATION

Wenn ein Social Entrepreneur erfolgreich eine soziale Problemlösung erarbeitet und damit ein Social Business gegründet hat, entsteht regelmäßig der dringende Wunsch, diese Problemlösung bzw. das zugrunde liegende Business zu skalieren. Dabei gibt es unterschiedliche Skalierungsmöglichkeiten, die sich vor allem im Grad der verbleibenden eigenen Kontrollmöglichkeiten einerseits und in der Höhe des erforderlichen Kapitals und logistischen Aufwandes andererseits voneinander unterscheiden.

4.1. FILIALISIERUNG

Zum einen gibt es die Möglichkeit der Filialisierung, wenn der Social Entrepreneur sein Business zusätzlich auch an anderen Standorten betreibt, wozu er zusätzliches Kapital, zusätzliches Personal und zusätzliche Logistik benötigt. Dafür aber behält er die volle Kontrolle über die genaue Umsetzung seines Projekts.

4.2 OPEN TRANSFER

Der letztlich auch von Altruismus geprägte Drang, die entwickelte Problemlösung so schnell wie möglich vielen Menschen zugutekommen zu lassen, führt häufig dazu, dass zur Realisierung des Projektes und des dahinter stehenden Businesses notwendige Know-how frei zur Verfügung zu stellen, sodass jeder engagierte und geeignete andere Entrepreneur das Projekt an einem anderen Ort sofort realisieren kann. Diese Form der Skalierung kostet den Erfinder keinerlei zusätzliches Kapital, dafür verliert er aber umgekehrt jegliche Kontrolle über die konkrete und sachgerechte Umsetzung an anderen Standorten.

4.3 KOOPERATIONEN UND JOINT VENTURES

Um einerseits diese Kontrolle zu behalten, andererseits aber nicht eigenes Kapital einsetzen zu müssen, gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten von Kooperationsverträgen und auch der Gründung von Joint Ventures.

4.4 SOCIAL LICENSING

Eine standardisierte Form der Skalierung stellt das Sockel Licensing dar. Der Licensee gründet an seinem eigenen Standort ein Social Business und erhält das Recht, das Know-how des Erfinders des sozialen Projekts zu nutzen. Gewisse Kontrollmöglichkeiten bleiben bestehen, unmittelbare Eingriffsmöglichkeiten hinsichtlich der Umsetzung hat der Social Licensor jedoch in der Regel nicht.

4.5 SOCIAL FRANCHISING

Die engste Form der kooperativen Zusammenarbeit zwischen dem ursprünglichen Social Entrepreneur und denjenigen Personen oder Unternehmen, die das Projekt anderenorts umsetzen wollen, und damit den Königsweg zur Skalierung sozialer Projekte stellt das Social Franchising dar. Einerseits ist eine umfassende Kontrolle durch den Social Franchisegeber möglich, andererseits benötigt dieser für die Gründung der anderen Standorte kein eigenes Kapital und Personal.

5. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

5.1 GESELLSCHAFTSFORMEN FÜR DAS SOCIAL BUSINESS

Der Erfinder eines sozialen Projekts, der sich die Lösung eines sozialen Problems zur Aufgabe gemacht hat, steht als Social Entrepreneur zunächst häufig allein da. Umgekehrt sind es häufig bereits bestehende Unternehmen, Kommunen oder Sozialverbände, die dieses Projekt vor Ort umsetzen wollen und daher als Franchisenehmer die Skalierung des sozialen Projekts umsetzen. Zu Beginn stehen daher sowohl auf Franchisenehmer-, als auch Franchisegeberseite Fragen der Gesellschaftsgründung. Im Unterschied zum kommerziellen Franchising ergeben sich ergänzend Fragen der Förderung und der Gemeinnützigkeit.

Ein Einzelunternehmer steht mit seinen Namen für sein Unternehmen, er haftet für alle Verpflichtungen aus dem unternehmerischen Bereich persönlich. Soweit hinter dem sozialen Projekt nicht nur eine Person, sondern zwei oder mehr Personen stehen, befinden wir uns bereits im gesellschaftsrechtlichen Bereich. Die verbreitetste Grundform einer Personengesellschaft ist die BGB-Gesellschaft bzw. die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Sobald sich zwei oder mehr Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks zusammenschließen, entsteht eine BGB-Gesellschaft. Der GbR-Vertrag muss nicht schriftlich abgeschlossen werden, es reichen mündliche oder auch nur stillschweigende Vereinbarungen. Gerade im sozialen Sektor, wo die betreffenden Personen von Beginn an weniger die Erzielung von Profit und Gewinn vor Augen haben, wird es auch noch häufiger als anderswo vorkommen, dass Personen gemein-

sam etwas entwickeln, ohne sich über irgendwelche rechtlichen Rahmenbedingungen Gedanken zu machen. Die GbR haftet nicht nur mit ihrem eigenen Vermögen, sondern auch alle Gesellschafter stehen ebenfalls mit ihrem gesamten Privatvermögen in der persönlichen Haftung, genauso wie als Einzelunternehmer. Um Streitigkeiten auszuschließen, empfiehlt sich dringend der Abschluss eines schriftlichen Gesellschaftsvertrages. Eine andere Form der Personengesellschaft ist die offene Handelsgesellschaft (OHG). Diese geht aus meiner GbR hervor, wenn die Gesellschafter einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Gewerbebetrieb betreiben.

Bei einer Kapitalgesellschaft treten die Personen zurück, sie sind lediglich Inhaber von Kapitalanteilen am Unternehmen. Entscheidendes Ziel bei der Gründung einer Kapitalgesellschaft, hier insbesondere der GmbH, jedoch ist häufig die Beschränkung der Haftung auf das Gesellschaftsvermögen. Die dahinterstehenden Gesellschafter müssen lediglich ihre vertraglich vorgesehene Einlageleistung erbringen, eine darüber hinausgehende Haftung besteht nur in eng begrenzten Ausnahmefällen. Um dem Bedürfnis einer Haftungsbeschränkung gerade junger Existenzgründer, die kaum Kapital erbringen können, entgegenzukommen, gibt es die so genannte Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), kurz UG (haftungsbeschränkt). Eine UG ist nichts anderes als eine ganz normale GmbH mit dem kleinen Unterschied, dass das Stammkapital nicht mindestens 25.000 Euro, sondern lediglich mindestens 1 Euro betragen muss.

Eine gesetzlich nicht eigens geregelte Sonderform der GmbH ist die so genannte gGmbH und entsprechend die gUG (haftungsbeschränkt), die gemeinnützige GmbH oder UG. Gerade diese ist im vorliegenden Zusammenhang von eminenter Bedeutung, da sie nämlich eine der häufigsten Formen der Verfasstheit eines Sozialunternehmens darstellt. Soweit bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, ist eine GmbH als gGmbH steuerlich privilegiert.

Die andere bekannte Form einer Kapitalgesellschaft ist die Aktiengesellschaft. Auch hier gibt es die Sonderform einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft.

Neben den Personen und Kapitalgesellschaften kommen als Unternehmensträger für Social Entrepreneurie noch sehr häufig der eingetragene Verein und die Stiftung vor. Widmet sich ein Verein gemeinnützigen Zwecken, so wird er als so genannter eingetragener Verein (e.V.) im Vereinsregister registriert, und unterliegt dann strengen steuerlichen Anforderungen hinsichtlich des Erhalts seiner Gemeinnützigkeit. Rechtsträger einer Stiftung sind weder Kapitalanteile noch Personen, son-

dern ein bestimmtes Stiftungsvermögen. Die Stiftung entsteht aufgrund des Stiftungsaktes einer konkreten Person, die ihr Vermögen entweder bereits zu Lebzeiten oder aber nach ihrem Tode entsprechend zweckgebunden verwendet wissen möchte.

Abschließend sei als typische Rechtsform im Non-Profit-Sektor noch die Genossenschaft genannt.

Welche Rechtsform nun die richtige ist, sollte sowohl mit dem Steuerberater als auch mit einem Rechtsanwalt sehr sorgfältig geprüft und abgewogen werden, insbesondere auch im Hinblick auf das Thema Skalierung und auf die Gemeinnützigkeit.

5.2 REGELN FÜR EINE NACHHALTIGE PARTNERSCHAFT

In Deutschland, wie auch in den meisten EU-Staaten (mit Ausnahme von Frankreich, Italien, Spanien, Belgien und Schweden), gibt es kein gesetzlich geregeltes Franchiserecht, erst recht nicht das Social Franchising betreffend. Darum muss bei der Gestaltung und Beurteilung von Social Franchiseverträgen auf die allgemeinen Regeln und gerichtlichen Entscheidungen, des Schuld-, Handels-, Gesellschafts-, Kartell-, Arbeits- und Verbraucherschutzrechtes zurückgegriffen werden.

Dabei hat nicht nur die deutsche Rechtsprechung, sondern auch die auf europäischer Ebene Einfluss auf den Regelungsgehalt von Franchiseverträgen. So gibt es bspw. für die kartell- und zivilrechtliche Beurteilung der Verträge die sogenannte EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vertriebsbindungen (Vertikal-GVO). Außerdem hat die European Franchise Federation (EFF) in Abstimmung mit der EU-Kommission einen Verhaltenskodex (European Code of Ethics for Franchising) erarbeitet. Dieser enthält Leitsätze für eine ausgewogene Vertragsgestaltung. Auch der Deutsche Franchiseverband hat in Anlehnung an diesen einen Ethikkodex entwickelt, dem sich alle Verbandsmitglieder verpflichten müssen. Ergänzt wird dieser Kodex u.a. durch die Richtlinien des Deutschen Franchiseverbandes zur vorvertraglichen Aufklärung, zur Bildung des Beirats bei Franchisesystemen und zur Mediation. Darüber hinaus wurde ein Ombudsmannverfahren eingerichtet, eine Ergänzung zur außergerichtlichen Streitbeilegung, die gerade bei Social Franchisesystemen gesteigerte Bedeutung hat.

All diese Richtlinien und Verfahrensmöglichkeiten enthalten zusätzliche Regelwerke, die die Leistungspflicht

der Vertragspartner konkretisieren. Für gerichtliche Beurteilungen von Streitigkeiten zwischen den Franchisepartnern sind sie nicht unmittelbar bindend. Da jedoch aufgrund der Selbstbindung des Social Franchisegebers eine Verpflichtung entsteht, wird auch der künftige Social Franchisenehmer, der sich ausdrücklich auf eine Partnerschaft mit einem Verbandsmitglied einlässt, darauf vertrauen dürfen, dass dieser die entsprechenden Regeln einhält. Aus diesem Grunde dürfte im Ergebnis sehr wohl von einer rechtlichen Verbindlichkeit auch zu Gunsten der Social Franchisenehmer auszugehen sein.

Die Franchisepartnerschaft wird auf Zeit geschlossen und ist somit als sogenanntes Dauerschuldverhältnis anzusehen. Bei einem Social Franchisevertrag wird dies ergänzt durch gesellschaftsrechtliche Elemente, da beide Vertragspartner weniger den jeweils eigenen wirtschaftlichen Erfolg als primäres Ziel anstreben, sondern vielmehr bestrebt sind, gemeinsam einen höheren Social Impact hinsichtlich des konkreten sozialen Projektes durch die erfolgte Skalierung zu erreichen.

Das Verhältnis zwischen dem Social Franchisegeber und dem Social Franchisenehmer basiert auf Vertrauen und gegenseitiger Rücksichtnahme. Darum ist die beiderseitige Treue- und Fürsorgepflicht ein weiteres wesentliches Element in der Franchisebeziehung. Wie in einer harmonischen Ehe müssen divergierende Interessen der Partner in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen. So dürfen bspw. Strategieentscheidungen der Social Franchisezentrale nicht dem Franchisenehmer aufoktroiert werden. Vielmehr sollte der Franchisegeber den Franchisenehmer von der Sinnhaftigkeit seiner Entscheidungen überzeugen. Gegenstand des Franchiseverhältnisses ist ein soziales Projekt des Social Franchisegebers, welches durch Social Entrepreneure, Wohltätigkeitsverbände oder anderen private oder öffentliche gemeinnützige Organisationen als Franchisenehmer skaliert werden soll. Rücksichtnahme, transparente Kommunikation und klare Kompetenzstrukturen mit gemeinsam vereinbarten Verantwortlichkeiten sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Social Franchisesystem.

5.3 DER SOCIAL FRANCHISEVERTRAG

Gegenstand des Franchiseverhältnisses ist ein soziales Projekt des Franchisegebers, bei dem die Umsetzung desselben Projektes an anderen Orten oder in anderen Ländern Social Franchisenehmern zufällt.

Der Franchisenehmer führt ein rechtlich selbständiges Unternehmen auf eigene Rechnung, und trotz der primären sozialen Zielsetzung mit eigenem betriebswirtschaftlichem Risiko. Der Social Franchisevertrag bildet zusammen mit dem Projekthandbuch das Rückgrat eines jeden Social Franchisesystems. Er regelt die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien und legt Ziele, Rollenverteilung und Regeln im Einzelnen fest. Unabhängig von der Art des Social Franchisesystems sind den meisten Verträgen folgende Merkmale gemein:

- Der Social Franchisevertrag ist ein Dauerschuldverhältnis mit gesellschaftsrechtlichen Elementen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer über die Replizierung eines sozialen Projekts zwecks Steigerung des Social Impact.
- Der Franchisegeber gewährt dem Franchisenehmer Nutzungsrechte und Knowhow sowie allgemeine betriebliche Unterstützung und laufende Betreuung.
- Als Gegenleistung kann der Franchisenehmer ein Entgelt in Form von Franchisegebühren entrichten, sofern er seinerseits Einnahmen von den Nutzern erzielt.
- Der Franchisenehmer wird zur Einhaltung des Systemkonzepts und zum einheitlichen Auftreten nach außen (z.B. identische Geschäftsbezeichnung und Markenzeichen, standardisierte Aufmachung und Ausstattung) verpflichtet.

Da jeder Social Franchisevertrag genau auf das jeweilige Social Franchisesystem abzustimmen ist, gibt es keinen allgemein gültigen Mustervertrag. Allerdings sollten in allen Verträgen bestimmte Regelungen enthalten sein. Wichtig dabei: Diese Regelungen dürfen zum einen den Franchisenehmer nicht unangemessen benachteiligen und müssen zum anderen klar und verständlich formuliert sein (Transparenzgebot).

Außerdem ist zu beachten: Bei einem Franchisevertrag handelt es sich in der Regel um einen sogenannten Formularvertrag. Denn im Gegensatz zum Individualvertrag (nach § 305 c BGB) schließt ihn der Franchisegeber nicht nur einmal, sondern meist unverändert in einer zunächst noch unbestimmten Zahl von Fällen ab.

Als Formularvertrag unterliegt der Franchisevertrag dem Gebot der „kundenfreundlichsten“ Auslegung. Dies bedeutet: Die Regelungen sind derart zu interpretieren, wie sie der Franchisenehmer verstehen darf.

Wegen der fehlenden gesetzlichen Regelungen können die Vertragsinhalte in ihren Einzelheiten stark voneinander abweichen.

Grundsätzlich gilt jedoch: Der Social Franchisegeber stellt dem Social Franchisenehmer ein Konzept zur Realisierung eines sozialen Projekts zur Verfügung - und zwar unter Übertragung von Schutzrechten und Know-how sowie fortlaufenden Unterstützungsleistungen. Dabei macht der Franchisegeber gegenüber den Franchisenehmern einheitliche Vorgaben hinsichtlich der Ausstattung der Franchisestandorte und der Art und Weise der Durchführung der Projekte, um eine gemeinsame Außenwirkung des Systemprojekts zu erzielen. Außerdem sollte der Vertrag folgende Punkte beinhalten:

- Rechte und Pflichten des Franchisegebers
- Rechte und Pflichten des Franchisenehmers
- Beschreibung des durchzuführenden und zu skalierenden sozialen Projekts
- Zahlungsverpflichtungen des Franchisenehmers und/oder des Franchisegebers
- Vertragsdauer: Sie sollte so gestaltet sein, dass der Franchisenehmer seine Anfangsinvestition amortisieren und zumindest einen Gewinn insoweit erzielen kann, dass sein Lebensunterhalt trotz der sozialen Ausrichtung des Projektes gesichert ist
- Möglichkeit der Vertragsverlängerung
- Festlegung der Bedingungen, nach denen der einzelne Franchisenehmer den Franchisestandort verkaufen oder übertragen kann
- Bestimmungen zum Gebrauch der typischen Kennzeichnungen des Projektnamens (z.B. Marke, Logo) oder anderer besonderer Identifikationsmerkmale
- Recht des Franchisegebers, das Projekt an neue und geänderte Verhältnisse anzupassen (Innovation des Systems)
- Regelungen zur Beendigung des Vertrags
- Regelungen über das Akquirieren von Förderern und deren Einbindung

5.4 DIE VORVERTRAGLICHE AUFKLÄRUNGS-PFLICHT

Läuft der Kontakt zwischen Social Franchisegeber und einem potenziellen Social Franchisenehmer auf den Abschluss eines Vertrages hinaus, gilt es, vorvertragliche Aufklärung zu leisten. Denn das in diesem Stadium der vorvertraglichen Beziehung bereits entstandene Vertrauensverhältnis verpflichtet den Franchisegeber rechtlich in besonderem Maße, dem Franchisenehmer die für die spätere Zusammenarbeit erheblichen Informationen wahrheitsgemäß offen zu legen.

Ein Grund hierfür ist das immense Wissensgefälle zwischen den Vertragsparteien: Im Gegensatz zum Franchisenehmer kennt der Franchisegeber sein Projekt, die Notwendigkeit des jeweils einzusetzenden persönlichen Engagements und die erforderlichen Investitionen zur Umsetzung des Projekts. Diese Überlegenheit gilt es schon vor Vertragsabschluss abzubauen. Ein weiterer Grund: Der Franchisegeber tätigt häufig erhebliche Anfangsinvestitionen in seinem Unternehmen, so dass er darauf angewiesen ist, zumindest über die wesentlichen Umstände des Projekts aufgeklärt zu werden. Zu den offen zu legenden Angaben zählen:

- Ergebnisse und Erfahrungen bestehender Social Franchisebetriebe
- Leistungen der Franchisezentrale
- Investitionssummen
- Notwendiger Arbeitseinsatz des Franchisenehmers
- Durchschnittlicher Jahresumsatz bereits vorhandener Franchisenehmer oder des Pilotprojekts
- Realistische Rentabilitätsvorschau, die auf wahren und nachvollziehbaren Angaben basiert
- Biografie des Franchisegeberbetriebs (Beginn, Social Impact, etc.)
- Informationen zur konkreten Zielgruppe des sozialen Projekts
- Möglichkeiten des Erhalts von Subventionen und der Akquise von Förderern

Sollte die Aufklärungs- und Informationspflicht verletzt werden, kann vor Gericht der Grundsatz über das Verschulden vor Vertragsabschluss (§ 311 Abs. 2 BGB) des Zivilrechts angewandt werden. Daher ist es ratsam, die vorvertragliche Aufklärung von beiden Seiten (dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer) zu dokumentieren, bspw. mit einer entsprechenden, von beiden Parteien unterzeichneten Erklärung.

Weitere Informationen lesen Sie in der Richtlinie des Deutschen Franchiseverbandes zur vorvertraglichen Aufklärung, welche von ihrer Grundstruktur auf kommerzielle Franchisesysteme ausgerichtet ist, und in Teilen einer Anpassung an soziale Projekte bedarf. Diese Richtlinie sowie weitere Unterlagen zu rechtlichen Themen erhalten Sie bei der Verbandsgeschäftsstelle.

Martin Niklas
ANWALTSKANZLEI NIKLAS



6. BEST PRACTICES SOCIAL FRANCHISING

6.1 CAP SUPERMÄRKTE

Warum Franchise?

Um die fehlende fachliche Kompetenz für den Lebensmittel Einzelhandel innerhalb der Werkstätten für Behinderte und Inklusionsunternehmen auszugleichen und Menschen mit Behinderung eine entsprechende Perspektive zu bieten. Und gleichzeitig die Möglichkeit zur Skalierung bei Sozialunternehmen zu schaffen bzw. zu gewährleisten. Ein klares „Win-Win“-Verhältnis.

Was ist der daraus resultierende Nutzen für alle Beteiligten?

1. Kosteneinsparung für alle Partner

- Günstiger Wareneinkauf (Marktfähigkeit)
- Ladeneinrichtungsplanung, Category Management (Sortimentsplanung)
- Gemeinsames Marketing Cooperate ID (Webseite, Kundenbroschüren, Recruiting Aktionen, Werbemittel, Handzettel usw.)

2. Erfahrungsaustausch/betriebswirtschaftliche Betreuung

- Benchmark aller Partner Betriebe
- Auswertung von Abteilungsinventuren
- Gemeinsame Investitionsplanung

Was sollte man beim Aufbau eines Social-Franchisesystems beachten?

Auch hier lassen sich folgende Punkte prägnant zusammenfassen: Die Prüfung der Marktfähigkeit steht am Beginn sowie - auf unsere Zielgruppe bezogen - der Faktencheck, ob der zu integrierende Personenkreis (Menschen mit Behinderung) diese Tätigkeit ausüben kann. Dieses erfolgt optimalerweise über einen eigenen Flagship-Store.

Hinzu kommt, dass auch geeignete Partner intergiert werden sollten, wie zum Beispiel Lieferanten, Design

Agenturen oder Franchiseberater. Unterstützung bei der Erstellung der Know-how-Dokumentation sowie eine Mitgliedschaft/Zertifizierung im deutschen Franchiseverband gehören ebenso dazu.

Parallel sollte ein bedarfsgerechtes Betreuungskonzept erarbeitet werden, welches den Franchisepartner zur Verfügung gestellt wird.



6.2 CAPITO

Warum Franchise?

capito hilft Menschen dabei, komplexe Texte zu verstehen und eigene Entscheidungen auf einer guten Informationsbasis zu fällen. Das brauchen alle Menschen. Insbesondere dann, wenn sie sich in einem Fachgebiet nicht auskennen oder nur über geringe Sprachkenntnis verfügen. Auch für Menschen mit Lernschwierigkeiten oder Behinderung sind gut aufbereitete, verständliche Informationen hilfreich für eine selbständige Lebensführung. capito schafft gesellschaftlichen Mehrwert - durch Franchising kann die Wirkung von capito bestmöglich vergrößert werden.

Was ist der daraus resultierende Nutzen für alle Beteiligten?

Unverständliche Informationen verursachen „Kosten“ für unseren Staat, für Unternehmen und für Privatpersonen. capito schafft Nutzen auf all diesen Ebenen. Bürgerinnen, Mitarbeitende und Kunden kennen sich besser aus; sie wissen Bescheid über ihre Rechte und darüber, was sie tun sollen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt wird verbessert. Firmen finden Zugang zu weiteren Zielgruppen. Auf individueller Ebene sorgt Klarheit für weniger Ärger und bessere Orientierung.

Partnerinnen und Partner im capito Social Franchise Netzwerk bringen so in ihrem Tun den Wunsch nach sinnvoller Arbeit mit dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg in Einklang.

FAZIT

Social Franchising ist eine große Chance, erfolgreiche Projekte mit hoher Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial) breit zu implementieren und damit einen wesentlichen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten. (Auch wenn das etwas pathetisch klingt). Es ist doch traurig, wenn tolle Projekte und deren Knowhow nicht breit ein- und umgesetzt werden, ganz zu schweigen vom großen Potenzial der Synergien, die sich aus mehreren sozialen Projekten und Ideen ergeben. Unsere Welt muss sich in vielen Aspekten positiv verändern. Und dazu braucht es überregionale, nationale und internationale Konzepte mit hohem sozialen Wirkungsgrad. Nicht umsonst empfiehlt auch die UNESCO Franchising als Organisationsform für Non Profit Projekte.

An alle, die sich in nachhaltigen und sozialen Projekten engagieren: Seien Sie mutig und denken Sie „groß“.

Wir danken neben den Autoren dieses Leitfadens allen Mitgliedern der Fokusgruppe Social Franchising für Ihren Input und Ihr Wissen! Und natürlich den vielen Pionieren, die Soziale Ideen via Franchising erfolgreich multipliziert haben!

Was sollte man beim Aufbau eines Social-Franchisesystems beachten?

Social Business ist keine Flucht aus der „bösen Wirtschaftswelt“, sondern ein Weg dazu, Wirtschaft erfolgreich und dabei sozial und ökologisch verträglich zu gestalten. Alle Tugenden guten Wirtschaftens bleiben daher auch im Social Franchising wichtig. Partnerschaftlich gestaltetes Franchising nutzt zudem nicht nur die Kompetenz der System-Zentrale sondern auch das Wissen und die Kreativität aller Beteiligten. So werden Netzwerke zu Innovations-Generatoren und stärken die Zukunftsfähigkeit des gesamten Franchise-Systems.



6.3 ROCK YOUR LIFE!

Bildung ebnet jedem einzelnen wie der Gesellschaft den Weg in die Zukunft. In Deutschland hängt der gelungene Übergang junger Menschen in das Berufsleben stark von der sozialen und wirtschaftlichen Situation des Elternhauses ab. Vor allem Jugendliche aus bildungsfernen Milieus oder mit Migrationshintergrund gelten als benachteiligt: Für rund eine viertel Million Jugendliche ohne Ausbildungsplatz mündete die schulische Ausbildung im Übergangssystem. Dabei blieben 43 000 Lehrstellen im Jahr 2016 unbesetzt. Ryl hilft mit einem 1 : 1-Mentoring-Programm, bei dem Jugendlichen ein junger Erwachsener für mindestens ein Jahr als Mentor zur Seite steht.



