

# **Social Franchising - Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Valerie Hackl**

aus

Österreich

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Thierry Volery**

und

**Prof. Dr. Christoph Müller**

Dissertation Nr. 3674

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2009

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. Juni 2009

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

# Vorwort

*It is a long way from granite to the oyster.*

*(Ralph Waldo Emerson)*

Ich möchte all jenen Personen danken, die mich während des süßen und manchmal auch bitteren Prozesses der Dissertationserstellung begleiteten:

Meinem Doktorvater Prof. Thierry Volery für die ausgezeichnete und stets entgegenkommende Unterstützung während des gesamten Dissertationsprozesses. Eine Forschungsbetreuung wie sie mir zuteil wurde kann sich jeder Dissertationsstudent nur wünschen.

Meinem Koreferenten Prof. Christoph Müller für die Übernahme der Zweitbetreuung und die gute und fördernde Zusammenarbeit.

Meiner Kollegin Katharina für die zahlreichen intensiven Gespräche und ihre großzügige Offenheit in Bezug auf das Teilen von Wissen und Materialien. Sie war es, die überhaupt erst mein Interesse für Social Entrepreneurship weckte.

Meinen Kolleginnen und Kollegen vom Institut für Klein- und Mittelunternehmen, insbesondere Janine und Susan, für ihre Bereitschaft, mir in allen möglichen und unmöglichen Situationen zu helfen.

Bettina und Tobias für die wertvolle Unterstützung beim Einarbeiten in die Materie und der Absolvierung der letzten Schliffe.

Meinen Interviewpartnern für ihre Zeit und Freimütigkeit, mit der sie mir in zahlreichen Interviews begegneten.

Meinen Eltern für die Vermittlung eines Wertesystems, ohne das ich nicht bis hierher gegangen wäre, sowie für den Hafen, den sie bedingungslos und jederzeit gewähren.

Und schließlich Michael. Mein größter Motivator, heftigster Kritiker, wertvollster Gesprächspartner und immer fester Anker. Ich danke ihm für das, was er ist.

Valerie Hackl

Wien, Februar 2009

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungsinteresse und Relevanz .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	2
1.3 Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit .....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	6
2.1 Definition und Abgrenzung Social Entrepreneurship .....	6
2.1.1 Entstehung des Forschungsfelds Social Entrepreneurship .....	7
2.1.2 Landkarte Social Entrepreneurship – Identifizierung von Kategorien .....	8
2.1.3 Wesentliche Kernaspekte von Social Entrepreneurship im engen Sinn .....	15
2.1.4 Abgrenzung gegenüber Sektoren Staat, Non Profit und Markt .....	23
2.1.5 Ableitung der Arbeitsdefinition .....	25
2.2 Social Franchising als Wachstumsmodell für Social Enterprises .....	25
2.2.1 Wichtigkeit der Skalierung gemeinnütziger Leistungen .....	26
2.2.2 Formen der Replizierung .....	29
2.2.3 Franchising im wirtschaftlichen Kontext.....	33
2.2.4 Bisherige Forschung und aktueller Stand zu Social Franchising .....	40
2.2.5 Vorläufige Definition von Social Franchising.....	41
2.2.6 Unterschiede zwischen Social und klassischem Franchising .....	44
2.2.7 Spezifische Vor- und Nachteile von Social Franchising .....	45

3	Heuristischer Bezugsrahmen .....	47
3.1	Prinzipal-Agenten-Theorie .....	48
3.1.1	Eckpfeiler der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	51
3.1.2	Typen asymmetrischer Informationen .....	53
3.1.3	Agenturkosten .....	55
3.1.4	Kritische Würdigung.....	56
3.2	Sozialkapitaltheorie .....	57
3.2.1	Kapitalkonstrukt und Definition von Sozialkapital .....	58
3.2.2	Perspektiven und Betrachtungsebene von Sozialkapital .....	61
3.2.3	Dimensionen von Sozialkapital .....	63
3.2.4	Positive und negative Effekte von Sozialkapital .....	72
3.2.5	Kritische Würdigung.....	75
3.3	Social Franchisesysteme im Lichte der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	76
3.3.1	Agenturprobleme in Franchisebeziehungen .....	77
3.3.2	Lösungsansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie für Agenturprobleme in Franchisebeziehungen .....	82
3.3.3	Zusammenfassung und Limitationen der Prinzipal-Agenten-Theorie in Bezug auf Social Franchisesysteme .....	85
3.4	Ergänzung der Prinzipal-Agenten-Theorie um sozialkapitaltheoretische Überlegungen .....	90
3.4.1	Vom Homo Oeconomicus zum Homo Reciprocans.....	91
3.4.2	Erweiterung vertraglicher Koordination um relationale Aspekte.....	93
3.4.3	Ergänzung struktureller Betrachtungsweise von Social Franchises .....	99
4	Forschungsplan.....	102
4.1	Forschungsdesign .....	102
4.2	Untersuchungseinheit .....	104
4.3	Untersuchungsverfahren.....	105
4.3.1	Erhebungsmethode.....	105
4.3.2	Aufbereitungsmethode .....	107
4.3.3	Auswertungsmethode.....	107
4.4	Zusammenfassung .....	109

5	Fallstudien .....	110
5.1	Dialog im Dunkeln – Ausstellung zur Entdeckung des Unsichtbaren .....	110
5.1.1	Ziel und Aufbau der Initiative.....	110
5.1.2	Multiplikation durch Social Franchising .....	111
5.2	Science-Lab –Naturwissenschaften für Kinder .....	112
5.2.1	Ziel und Aufbau der Initiative.....	112
5.2.2	Multiplikation durch Social Franchising .....	113
5.3	VisionSpring – Brillen zur Wiederherstellung des Sehvermögens .....	114
5.3.1	Ziel und Aufbau der Initiative.....	114
5.3.2	Multiplikation durch Social Franchising .....	115
5.4	Zusammenfassung .....	116
6	Ergebnisdarstellung und Interpretation .....	117
6.1	Allgemeine Erkenntnisse zum Konzept Social Franchising .....	118
6.1.1	Begriffsbestimmung.....	118
6.1.2	Rollen und Funktionen.....	119
6.1.3	Grad der Standardisierung .....	120
6.1.4	Erfolgsfaktoren.....	122
6.1.5	Interpretation der allgemeinen Erkenntnisse zu Social Franchising.....	123
6.2	Strukturelle Ausgestaltung von Social Franchises .....	129
6.2.1	Franchisestruktur und -knoten .....	129
6.2.2	Beziehungsstärke .....	133
6.2.3	Interpretation der Erkenntnisse zur strukturellen Ausgestaltung von Social Franchises .....	134
6.3	Koordination und Steuerung in Social Franchises .....	138
6.3.1	Franchisenehmerauswahl .....	139
6.3.2	Vertragliche Koordination .....	143
6.3.3	Soziale Koordination.....	148
6.3.4	Interpretation der Erkenntnisse zur Koordination und Steuerung in Social Franchises .....	153
6.4	Ableitung von Hypothesen zu Social Franchising .....	161

7	Fazit .....	163
7.1	Zusammenfassung .....	163
7.2	Kritische Würdigung .....	165
7.3	Ausblick .....	168
	Literaturverzeichnis .....	171

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Social Enterprise Spektrum.....	9
Abbildung 2: Einordnung von Social Entrepreneurship Typologien.....	15
Abbildung 3: Einordnung von Replizierungsformen .....	33
Abbildung 4: Funktionsweise des Franchisesystems .....	36
Abbildung 5: Vorläufiges Verständnis von Social Franchising.....	43
Abbildung 6: Theoretische Einordnung der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	49
Abbildung 7: Gegenüberstellung redundantes (A) und effizientes Netzwerk (B) .....	65
Abbildung 8: Gegenüberstellung offenes (I) und geschlossenes Netzwerk (II) .....	67
Abbildung 9: Einordnung von Agenturproblemen in Franchisesystemen .....	78
Abbildung 10: Einordnung von Lösungsmöglichkeiten für Agenturprobleme in Franchisesystemen.....	82
Abbildung 11: Sichtweise der Prinzipal-Agenten-Theorie auf Social Franchisesysteme .....	86
Abbildung 12: Erweiterung des Bezugsrahmens um veränderte Akteurssicht.....	93
Abbildung 13: Erweiterung des Bezugsrahmens um soziale Steuerungsmechanismen .....	95
Abbildung 14: Erweiterung des Bezugsrahmens um Franchisestruktur .....	99
Abbildung 15: Forschungsplan.....	109
Abbildung 16: Funktionen von Standardisierung bei klassischem Franchising .....	125
Abbildung 17: Funktionen von Standardisierung bei Social Franchising.....	126
Abbildung 18: Franchisestruktur von Dialog im Dunkeln.....	130
Abbildung 19: Franchisestruktur von Science-Lab.....	131
Abbildung 20: Franchisestruktur von VisionSpring .....	132

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vergleich der Theorie der Verfügungsrechte, Transaktionskostenansatz und Prinzipal-Agenten-Theorie .....	50
Tabelle 2: Typen asymmetrischer Information .....	54
Tabelle 3: Vergleich verschiedener Kapitalformen.....	60
Tabelle 4: Beispielhafter Ausschnitt des theoretisch-deduktiven Kategoriensystems	108
Tabelle 5: Fallstudien im Überblick .....	116
Tabelle 6: Verwendetes Datenmaterial im Überblick .....	117
Tabelle 7: Koordinationsmechanismen der Fallstudien im Überblick.....	160

## Abkürzungsverzeichnis

al.	alias
allg.	allgemein
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
exkl.	exklusive
gesellsch.	gesellschaftlich
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NPO	Non Profit Organisation
o.ä.	oder ähnliche/r/s
ökon.	Ökonomisch
pers.	Persönlich/e/s
S.	Seite
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem/n
v.a.	vor allem/n
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Forschungsinteresse und Relevanz

Gesellschaftliche Probleme können mannigfaltige Ausprägungen annehmen wie Armut, Arbeitslosigkeit, soziale Ausgrenzung, Krankheiten oder auch Umweltverschmutzung zeigen. Sie sind in fast allen Regionen dieser Welt in unterschiedlich starker Ausprägung zu finden. Bis heute wurden keine Lösungen gefunden, um diese Missstände nachhaltig aufzubrechen.

In den letzten Jahren bildete sich in der Literatur der Begriff Social Entrepreneurship heraus, der sich durch neue Wege und Methoden in der Beantwortung dieser dringlichen Gesellschaftsprobleme auszeichnet. Ziel ist hierbei v.a. die Bekämpfung der Wurzeln und nicht wie sonst so oft der Symptome sozialer Probleme. Im Zentrum stehen unabhängige Initiativen, die von sog. Social Entrepreneuren unter dem Leitbild von Effizienz und Effektivität konzeptioniert sind. Social Entrepreneurship kann deshalb auch metaphorisch als Kombination der bedingungslos sozialen Prinzipien von Mutter Theresa und dem wirtschaftlichen Geschick von Richard Branson gesehen werden.<sup>1</sup>

Social Entrepreneurship stellt in zunehmendem Maße ein nicht mehr wegzudenkendes Fundament der Gesellschaft dar,<sup>2</sup> die Wertstiftung dieser Programme ist allerdings meist regional begrenzt und somit der gemeinnützige Wirkungseffekt limitiert. Um diesen auszuweiten und einer größeren Masse von Menschen zugänglich zu machen, muss die Frage nach Replikation gemeinnütziger Programme gestellt und gelöst werden. Bill Clinton tätigte dazu die Aussage:

*“Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. [...] The challenge of the 21st century is to find out what works and scale it up.”<sup>3</sup>*

Die Ausweitung sozialer Programme wird somit immer bedeutender und der Ruf nach Lösungen immer lauter. Im Kern geht es insbesondere darum,

1. das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden, sondern auf bewährte Konzepte zurückzugreifen,
2. mehr Menschen Zugang zu sozialen Dienstleistungen zu gewähren und

---

<sup>1</sup> Vgl. Homepage der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/whatis.htm> (abgerufen am 11.8.2008).

<sup>2</sup> Vgl. Nicholls, A. (2005), S. 2f.

<sup>3</sup> Bajracharya, S. B. (2002), S. 6.

3. Skaleneffekte auszunützen, um bestehende Programme effizienter zu gestalten.

Das Konzept Social Franchising stellt eine viel versprechende Möglichkeit dar, soziale Programme zu replizieren und dabei gleichzeitig die Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen beizubehalten. In den letzten Jahren etablierte sich der Begriff in der Social Entrepreneurship Szene wie an der speziell dem Thema Social Franchising gewidmeten Konferenz „Social Franchise Summit“ in Berlin im Dezember 2007 zu sehen ist. Auch das Skoll World Forum 2008 in Oxford setzte einen seiner Schwerpunkte auf die Replizierungsform Social Franchising. Das Thema ist jedoch nicht nur ein theoretisch interessantes und aktuelles, sondern manifestiert sich langsam auch als tatsächlich praktikables Modell in der Praxis. Andreas Heineckes Dialog im Dunkeln ist beispielsweise ein seit Jahren existierendes und funktionierendes Social Franchisesystem, weitere Beispiele sind die Social Enterprises Science-Lab im deutschsprachigen und CFWshops im afrikanischen Raum.

Trotz des wachsenden Interesses an Social Franchising fehlt bislang eine klare Definition und Abgrenzung desselben. Oftmals wird Social Franchising synonym mit Replizierung verwendet, was eine Verwischung der Methodik nach sich zieht und eine fokussierte Diskussion erschwert. In Anbetracht der steigenden praktischen Relevanz des Themas Replizierung im Allgemeinen und Social Franchising im Speziellen ist es notwendig, das Konzept im Detail zu verstehen und Handlungsimplikationen für Social Entrepreneure abzuleiten. Neben wenigen praxisorientierten Artikeln zu dem Thema existiert bis dato lediglich eine wissenschaftliche, theoriegeleitete Publikation, die eine britische Fallstudie untersucht (siehe Kapitel 2.2.5).<sup>4</sup> Weitere wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema sind daher essentiell und sollen durch die hier vorgestellte Doktorarbeit ermöglicht werden.

An dieser Stelle ist noch einmal hervorzustellen, dass es im Rahmen der Dissertation insbesondere um die Anwendung von Social Franchising für Social Enterprises wie sie oben kurz skizziert wurden und weiter unten definiert werden geht. Damit ist das Untersuchungsfeld stark spezifiziert und grenzt sich von verwandten Bereichen wie dem Non Profit Sektor und staatlichen Programmen ab.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Aufgrund der existierenden Intransparenz über das Konzept Social Franchising hat die vorliegende Arbeit die Erörterung elementarer Erkenntnisobjekte in Bezug auf Social Franchising zum Ziel. Im Zentrum steht die Durchführung einer theoretisch fundierten Untersuchung von Social Franchisesystemen zur

---

<sup>4</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007).

- Definition von Social Franchising inkl. Struktur und Aufbau sowie Klärung der allgemeinen Geeignetheit als Replizierungsmethode für Social Enterprises,
- Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses der Governance von Social Franchisesystemen sowie
- Bildung eines Fundaments zur Ableitung von Handlungsimplicationen für Social Entrepreneure und bereits bestehende Social Franchises.

Anders ausgedrückt umfasst das Forschungsziel daher die Beschreibung von Social Franchisesystemen sowie die Erklärung und Gestaltung der Steuerungs- und Kontrollmechanismen innerhalb von Social Franchisesystemen.

Die Formulierung zielgerichteter Forschungsfragen ist von immanenter Bedeutung für die Erfüllung der genannten Ziele. Insbesondere muss sichergestellt sein, dass das zu erforschende Phänomen durch die Formulierung präziser Fragestellungen genau erfasst wird.<sup>5</sup> Zur besseren Orientierung ist daher für die vorliegende Arbeit eine führende Forschungsfrage definiert, die in eine Reihe weiterer (Unter-) Fragen ausdifferenziert ist.

Die dominante forschungsleitende Fragestellung lautet:

- Was sind Social Franchises und wie ist ihr Innenverhältnis ausgestaltet, um die gemeinnützige Wirkung von Social Enterprises effektiv und effizient zu replizieren?

Folgende Detailfragen leiten die Forschung:

- Was sind Social Franchises und wie unterscheiden sie sich vom traditionellen Modell kommerzieller Franchises?
- Wie sind Social Franchises strukturiert?
- Was sind besondere Herausforderungen beim Management von Social gegenüber traditionellen Franchises und wie unterscheidet sich die Koordination und Steuerung vor diesem Hintergrund?

Die vorliegende Arbeit fokussiert somit auf die Untersuchung des Innenverhältnisses von Social Franchisesystemen und nicht auf deren Wirken im Markt. Während die ersten beiden Detailfragen vorwiegend deskriptiver Natur sind und zur näheren Erläuterung des Phänomens beitragen, bezieht sich die dritte Frage auf die innerbetriebliche Koordination von Social Franchises. Das Modell des traditionellen Franchising dient dabei als Referenzpunkt für die Beantwortung der Fragen, da die wissenschaftliche Erforschung hier bereits weit vorangeschritten ist und so eine Hilfestellung in der Erörterung von Social Franchising darstellt. Nicht im Zentrum der Analysen stehen

---

<sup>5</sup> Vgl. Eisenhardt, K. M. (1989b).

Untersuchungen über unterschiedliche Replizierungsmethoden und die Beurteilung dieser im Verhältnis zueinander.

### 1.3 Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit

Bevor die folgenden Ausführungen auf den Aufbau der Arbeit eingehen wird in aller Kürze die Forschungskonzeption vorgestellt, um eine erste Orientierung zu geben. Eine tiefgreifende und detaillierte Beschreibung des Forschungsplans inkl. Forschungsdesign und verwendeter Methoden folgt erst in Kapitel 4 gleichsam als Einleitung in den empirischen Teil.

In Anbetracht der Neuheit und Unerforschtheit des Themas Social Franchising bedient sich die Dissertation einer qualitativen Forschungsmethodik. Konkret kommt das Fallstudiendesign aufbauend auf einem theoriegeleiteten Rahmen zur Anwendung. Durch die noch geringe Fallzahl bestehender Social Franchisesysteme ist ein quantitatives Vorgehen in diesem Stadium nicht zu erwägen. Obzwar die Anlehnung an ein theoretisch hergeleitetes Bezugsmodell in der qualitativen Forschung weniger verbreitet ist als bei quantitativen Untersuchungen, ist dieses Vorgehen zweckmäßig, um eine systematische Herangehensweise sicherzustellen und bereits gewonnene Erkenntnisse aus verwandten Bereichen zu berücksichtigen.<sup>6</sup> Allerdings ist zu beachten, dass der dadurch herausgebildete Blickwinkel noch ausreichend Spielraum für die tatsächlich generierten Erkenntnisse aus der Empirie gewähren muss, um Gefahren wie „Tunnelblick“ (ex ante) und Missinterpretation (ex post) zu vermeiden.

Insgesamt lässt sich die Dissertation in zwei aufeinander aufbauende Abschnitte einteilen: den theoretischen und den empirischen Teil. Im Folgenden werden diese vorgestellt:

- *Theoretischer Teil:* In einem ersten Schritt werden theoretische Grundlagen erarbeitet mit Fokus auf die Definition und Abgrenzung von Social Entrepreneurship sowie die vorläufige Bestimmung des Konzepts Social Franchising (Kapitel 2). Danach wird der in der Franchiseforschung etablierte Prinzipal-Agenten-Ansatz und die Sozialkapitaltheorie vorgestellt, um darauf aufbauend ein theoretisches Bezugssystem abzuleiten (Kapitel 3). Dieses Bezugssystem dient gleichsam als heuristisches Basismodell, das eine bestimmte Sicht auf die Empirie erlaubt.
- *Empirischer Teil:* Der empirische Teil wird durch die Darlegung des detaillierten Forschungsplans eingeleitet (Kapitel 4). Neben Forschungsdesign und -methoden wird in diesem Abschnitt auch die Operationalisierung des generier-

---

<sup>6</sup> Vgl. Früh, W. (2007) und Mayring, P. (2002).

ten Bezugsrahmens vorgenommen, indem ein Kategoriensystem auf Basis der Erkenntnisse aus der Theorie erstellt wird. Dieses dient als Ausgangspunkt für die Auswertung der Fallbeispiele, die das Kernstück des empirischen Teils darstellen (Kapitel 5). Die Auswahl der Fallstudien beruht dabei auf einem vorläufigen Kriterienkatalog (siehe theoretischer Teil), um das Risiko einer Falsch-  
auswahl durch Analyse ähnlicher, jedoch anderer Replizierungsformen als Social Franchising weitgehend auszuschließen. Schließlich werden die Ergebnisse aus den Fallstudienanalysen gleichsam einer Metaanalyse aufbereitet (Kapitel 6). Die Auswertung folgt dabei einem iterativen Prozess (Rückkopplung auf den Bezugsrahmen, mehrmalige Analysedurchgänge) und die Darstellung der Erkenntnisse orientiert sich an einem inhaltlich-logischen Aufbau. Im Anschluss daran werden Hypothesen zu Social Franchising abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung, in der neben einem Resümee auch Limitationen der Ergebnisse genannt und Anregungen für weitere Forschungstätigkeiten im Bereich Social Franchising gegeben werden (Kapitel 7).

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition und Abgrenzung Social Entrepreneurship

Nachdem in der Einleitung bereits ein kurzer Einblick in die Thematik Social Entrepreneurship gegeben wurde, wird im Rahmen der theoretischen Grundlagen der Versuch unternommen, Social Entrepreneurship zu definieren und von verwandten Bereichen abzugrenzen.

Social Entrepreneurship ist aus wissenschaftlicher Sicht ein sehr junges, noch im Entstehen begriffenes Feld.<sup>7</sup> Mair, Robinson & Hockerts stellen fest, dass der Forschungsstand in die sog. „phase of excitement“, also die Anfangsphase der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem Gebiet gemäß dem Lebenszyklus-Modell von Hirsch & Levin,<sup>8</sup> eingeordnet werden kann.<sup>9</sup> Erst Ende der 1990er Jahre begannen Forscher unterschiedlicher Forschungsrichtungen das Phänomen Social Entrepreneurship genauer zu untersuchen. Durch diese kurze Periode der fokussierten Auseinandersetzung und den interdisziplinären Zugang existiert bisher keine einheitliche, exakte Definition von Social Entrepreneurship. Zahlreiche, oftmals sehr allgemein gehaltene Publikationen befassen sich mit dem Versuch einer Eingrenzung. Diese weichen inhaltlich zum Teil sehr stark voneinander ab, zum Teil können sie in definatorische Cluster eingeteilt werden (siehe Kapitel 2.1.2).

Die gegenwärtige Definitionsvielfalt in der Social Entrepreneurship Forschung wird bewusst zugelassen, um die Heterogenität des Phänomens berücksichtigen und ihr gerecht werden zu können. Man möchte vermeiden, wesentliche Charakteristika und Ausprägungen des Gebiets aufgrund voreiliger Begriffseinengungen zu vernachlässigen.<sup>10</sup> Andererseits ist es jedoch notwendig, nicht jede beliebige Tätigkeitsform, die in irgendeiner Weise soziale oder ökologische Aspekte berücksichtigt, dem „Sammelbeg-

---

<sup>7</sup> Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Social Entrepreneure bzw. Sozialunternehmer per se schon seit Jahrhunderten existieren und lediglich das dahinter stehende Konzept Social Entrepreneurship wie es hier wissenschaftlich betrachtet wird erst kürzlich Eingang in die Literatur fand. Vgl. Linklaters & SchwabFoundation (2006), S. 1 und Nicholls, A. (2005), S. 2.

<sup>8</sup> Hirsch und Levin beschreiben in ihrem Beitrag Phasen, die akademische Theorien und Konstrukte während ihres Entstehens typischerweise durchlaufen. Demnach folgt auf die Anfangsphase („phase of excitement“) die Überprüfungsphase („phase of validity checks“), welche in die Phase der Herausbildung einer oder mehrerer dominanter Theorien („phase of dominant typologies“) mündet, die schließlich revidiert werden müssen oder permanent bestehen bleiben. Vgl. Hirsch, P. M. & Levin, D. Z. (1999).

<sup>9</sup> Vgl. Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2006), S. 3f.

<sup>10</sup> Vgl. Cho, A. H. (2006), S. 36f und Austin, J. E. (2006), S. 23. Auch nach Meinung von Jäger, Managing Director des Center for Social Enterprise an der Hochschule St. Gallen, wird das breite Spektrum an Definitionen längerfristig bestehen bleiben, da ansonsten die unterschiedlichen Formen des Phänomens keine Berücksichtigung fänden. (Telefoninterview vom 28.9.2007).

riff“ Social Entrepreneurship zuzuordnen. Die hieraus entstehende Verwässerung des Begriffs geht zu Lasten des wissenschaftlichen Fortschritts auf dem Gebiet und derjenigen Praktiker, die tatsächlich gesellschaftliche Veränderung zu bewirken versuchen.

Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass das englische Wort „social“ wie es auch in Social Entrepreneurship vorkommt korrekterweise mit „gesellschaftlich“ zu übersetzen ist und damit nicht nur soziale Aspekte, sondern auch andere, die Gesellschaft betreffende Themen umfasst wie beispielsweise ökologische.<sup>11</sup> In der vorliegenden Arbeit werden daher der Richtigkeit halber für „social“ die deutschen Worte „gesellschaftlich“ oder „gemeinnützig“ verwendet und steht damit gemäß der englischen Bedeutung für die gesamte Bandbreite gesellschaftlich relevanter Themen.

Im Folgenden wird ein Versuch unternommen, nach einem kurzen geschichtlichen Abriss zur Entstehung des Forschungsfelds Social Entrepreneurship die Fülle an Definitionen und Bedeutungsabweichungen weitgehend zu erfassen, zu strukturieren und wesentliche Kernaspekte herauszufiltern. Die nachstehenden Unterkapitel sind daher analog zur Form eines Trichters angeordnet, um durch sukzessive Verengung der Rahmenmarkierungen langsam an den Kern von Social Entrepreneurship innerhalb dieser Arbeit heranzuführen. Schließlich erlaubt diese Annäherung eine Begriffsbestimmung, auf Basis welcher im letzten Unterkapitel die Definition für die vorliegende Arbeit abgeleitet wird.

### **2.1.1 Entstehung des Forschungsfelds Social Entrepreneurship**

Das Phänomen Social Entrepreneurship wurde zuerst im nordamerikanischen Raum thematisiert, wodurch insbesondere die USA eine klare Vorreiterrolle einnahm und diese auch heute noch immer innehat.<sup>12</sup> Der Amerikaner Bill Drayton beschäftigte sich als einer der ersten tiefgründig mit dem Thema und formierte im Jahr 1980 Ashoka, eine Organisation zur Unterstützung von Social Entrepreneurs. Ihm folgten später Stiftungen wie der Roberts Enterprise Development Fund (1997) und der Skoll Foundation (1999), die vom früheren eBay-Miteigentümer Jeff Skoll ins Leben gerufen wurde. Auf akademischer Seite etablierte die Harvard University das erste fokussierte Institut zur Auseinandersetzung mit der Materie und gründete 1993 die Initiative on Social Enterprise. Es folgten ähnliche Zentren u.a. an der Stanford (2000), der Duke (2002) oder der Columbia University.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Schechler verweist darauf, dass auch in Bezug auf die später folgende Sozialkapitaltheorie die Bedeutung des Wortes „sozial“ mit gesellschaftlich zu übersetzen ist. Vgl. Schechler, J. M. (2002), S. 25.

<sup>12</sup> Vgl. Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2004), S. 442 und Rolls, A. & Harrison, P. (2004). Siehe dazu auch den Vortrag von Ann-Kristin Achleitner beim Social Franchise Summit in Berlin am 6.12.2007.

<sup>13</sup> Vgl. Martin, M. (2004), S. 8f.

In Europa nahm die Entwicklung erst einige Jahre später Fahrt auf. In Großbritannien begann Mitte der 90er Jahre ein Umdenken, das schließlich in Organisationen wie UnLtd mündete. UnLtd wurde im Jahr 2000 gegründet und unterstützt Social Entrepreneure bei der Realisierung ihrer gesellschaftlichen Vorhaben. Finanziell wurde die Organisation insbesondere von der Millennium Commission getragen.<sup>14</sup> Auch am europäischen Festland bildeten sich Ende der 90er Jahre Institutionen wie die Schwab Stiftung in Genf heraus, die vom Weltwirtschaftsforums-Präsidenten Klaus Schwab gegründet wurde. Parallel dazu entstanden akademische Zentren in Großbritannien, der Schweiz, Spanien oder Deutschland, darunter das Skoll Center for Social Entrepreneurship an der Oxford University, das Center for Social Enterprises an der Hochschule St. Gallen oder entsprechende Aktivitäten an der IESE Business School der University of Navarra.<sup>15</sup>

In der Wissenschaft wurde das Phänomen Social Entrepreneurship lange vor dem Hintergrund der NPO und der klassischen Entrepreneurship Forschung untersucht. Themen, die weitläufig unter den Titel Social Entrepreneurship subsumiert werden und an der Schnittstelle zu NPOs liegen, umfassen beispielsweise die Einführung unternehmerischer Methoden in den NPO Sektor oder auch Strategien von NPOs zur Umsatzgenerierung. Theorien aus dem Entrepreneurship Bereich erweitern den Fokus z.B. um Analysen zur Unternehmerpersönlichkeit, also der Persönlichkeit des Social Entrepreneurs, oder Untersuchungen zur Entstehung eines Sozialunternehmens.<sup>16</sup> Angereichert wurde die akademische Forschung durch Aktivitäten und Erkenntnisse von Praktikern. Besonders nennenswert sind hier die oben erwähnten Pionierarbeiten von Ashoka und dessen Gründer Bill Drayton,<sup>17</sup> ähnlich bedeutend sind die journalistischen Biographien von David Bornstein.<sup>18</sup>

### **2.1.2 Landkarte Social Entrepreneurship – Identifizierung von Kategorien**

Der Begriff Social Entrepreneurship fand in den letzten Jahren zunehmend Eingang in Wissenschaft und Praxis. Ihn charakterisiert nicht nur eine Bandbreite unterschiedlicher Bedeutungen, sondern auch eine beachtliche Anzahl teilweise synonyme, teilweise bedeutungsverschiedener Ausdrücke. Unter diesen finden sich – meist aus dem angelsächsischen Raum stammende – Bezeichnungen wie Social Enterprise, Social

---

<sup>14</sup> Die Millennium Commission ist eine gemeinnützige Organisation, die von der britischen Regierung zur Unterstützung britischer Gemeinden gegründet und durch Mittel der britischen Lotterie getragen wurde.

<sup>15</sup> Vgl. Martin, M. (2004), S. 8f.

<sup>16</sup> Vgl. Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (2006), S. 2ff. Siehe auch Spear, R. (2006).

<sup>17</sup> Ashoka wurde 1980 von Bill Drayton gegründet und ist eine internationale Organisation zur Förderung von Social Entrepreneurs. Ashoka unterstützt Sozialunternehmer durch Vergabe finanzieller Stipendien, Beratungsleistungen und ein weltweites Netzwerk.

<sup>18</sup> David Bornstein verfasste u.a. das Buch „How to Change the World“, in dem er das Phänomen Social Entrepreneurship näher bringt und den Werdegang verschiedener Sozialunternehmer sowie ihren Kontext beschreibt.

Purpose Venture, Non-Profit Enterprise, Venture Philanthropy sowie Sozial- und philanthropisches Unternehmen/Unternehmertum.<sup>19</sup> Diese Mischung aus Begriffsverschmelzung und Interpretationsspielraum stiftet mitunter Verwirrung und erschwert den Prozess der Bedeutungsfindung abermals.

### Social Enterprise Spektrum

Eine erste, noch sehr allgemein gehaltene Eingrenzung skizziert Dees mit dem „Social Enterprise Spectrum“:

	Philanthropisch	←————→	Wirtschaftlich
<b>Motive, Methoden und Ziele</b>	Gemeinwohl Getrieben durch Mission Soziale Werte	Unterschiedliche Motive Getrieben durch Mission und Markt Soziale und ökon. Werte	Eigennutzen Getrieben durch Markt Ökonomische Werte
<b>Kapital</b>	Spenden und Subventionen	Kapital unter Marktzins oder Mix aus Spenden und Kapital zum Marktzins	Kapital zum Marktzinssatz
<b>Nutznießler</b>	Gratisverteilung	Subventionierte Preise oder Mix aus vollem Preis und Gratisverteilung	Preise bestimmt durch Angebot und Nachfrage
<b>Mitarbeiter</b>	Ehrenamtliche, Freiwillige	Vergütung unter Marktkonditionen oder Mix aus ehrenamtlicher und marktüblicher Vergütung	Marktübliche Vergütung
<b>Lieferanten</b>	Sachspenden, Pro Bono Leistungen	Spezialrabatte oder Mix aus Sachspenden/Pro Bono und Lieferungen zu Marktpreisen	Lieferungen zu Marktpreisen

Abbildung 1: Social Enterprise Spektrum (Quelle: Dees, J. G. (1998a), S. 60)

Nach Dees kann Social Entrepreneurship unterschiedliche Ausprägungsformen annehmen, die in einem Spektrum zwischen klassisch wirtschaftlichen (d.h. primär gewinnerwirtschaftenden) und streng philanthropischen (d.h. primär gemeinnützigen) Tätigkeitsformen angesiedelt sind. Vorteil dieser simpel gehaltenen Kontinuumsdarstellung ist die Möglichkeit, traditionelle Organisationsformen einfach und anschaulich in Bezug zueinander zu setzen. Problematisch wird es jedoch, wenn neu entstandene oder im Entstehen begriffene Unternehmensformen betrachtet und in Kontext gesetzt werden sollen, wie es gerade auch für Social Entrepreneurship zutrifft.<sup>20</sup> Eine Typisierung und Kategorisierung von Sozialunternehmen ist damit also noch nicht vorgenommen. Aus der Darstellung geht allerdings hervor, dass Social Entrepreneurs-

<sup>19</sup> Vgl. Johnson, S. (2002), S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. Mair, J. & Noboa, E. (2003a), S. 6.

hip Elemente gebräuchlicher Organisationsformen wie NPOs oder gewinnorientierten Unternehmen enthält bzw. sich partiell auch mit diesen überschneidet.

### **Kategorien von Social Entrepreneurship**

Die Analyse existierender Definitionen zu Social Entrepreneurship macht deutlich, dass insbesondere drei verschiedene Konzepte unter den Begriff subsumiert werden, die in folgende Typologien kategorisiert werden können:<sup>21</sup>

1. NPO Management
2. Gewinnorientierte Unternehmen mit gemeinnütziger Aktivität
3. Social Enterprises

#### ***NPO Management***

NPO Management bezeichnet den Einsatz klassisch unternehmerischer Methoden in bestehenden Non Profit Unternehmen. Johnson versteht ebenso wie Mair & Noboa die Einbringung von Geschäftsexpertise und marktwirtschaftlich geführten Prinzipien („business expertise“ und „market-based skills“) in NPOs als eine Ausprägungsform von Social Entrepreneurship, Hockerts spricht in diesem Kontext von „commercialising a nonprofit organization“.<sup>22</sup> Üblicherweise verfolgen NPOs dabei das Ziel, die (Teil-) Organisation durch optimierte Ressourcenverwendung effizienter zu gestalten und/oder Unternehmensumsätze auszuweiten. Letzteres erlaubt z.B. durch Einführung gewinnproduzierender Geschäftsbereiche oder Tochterunternehmen eine größere finanzielle Unabhängigkeit. Bekannter Vertreter dieser Auslegung von Social Entrepreneurship ist Boschee, der einen Social Entrepreneur wie folgt beschreibt:

*„Social entrepreneurs are typically nonprofit executives who pay increasing attention to market forces without losing sight of their underlying missions.“<sup>23</sup>*

---

<sup>21</sup> Vgl. Mair, J. & Noboa, E. (2003b), S. 3ff. Siehe auch Dorado, S. (2006).

<sup>22</sup> Vgl. Johnson, S. (2002), S. 6 und Hockerts, K. (2006), S. 144. Siehe auch Dees, J. G. (1998a) und McLeod, H. R. (1997).

<sup>23</sup> Boschee, J. (1995), S. 4.

### **Praxisbeispiel: Save the Children US**

Save the Children US ist ein Non Profit Unternehmen, das sich für die Rechte und zum Schutz von Kindern einsetzt. Es wurde 1932 gegründet und ist Teil der International Save the Children Alliance. Der Fokus der Tätigkeit liegt in den Bereichen Schule und Ausbildung, Schutz vor Ausbeutung und Gewalt sowie Gesundheit und Überleben. Rasantes Wachstum und Ausweitung der Tätigkeiten, veränderte Rahmenbedingungen und daraus resultierende finanzielle Engpässe verlangten in den 90er Jahren neue Strukturen. Der damalige Präsident Charles MacCormack initiierte daher einen umfassenden, betriebswirtschaftlich orientierten Strategieplan, der das Unternehmen fundamental modernisieren sollte. Die Restrukturierungsmaßnahmen waren auf zehn Jahre ausgelegt und beinhalteten eine Reihe strategischer Säulen, darunter „Sponsorship excellence“, welche Qualitätssicherung und Kosteneffizienz zum Ziel hatte. Das umfangreiche Maßnahmenbündel hat bis in die Gegenwart positive Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz des Unternehmens.<sup>24</sup>

### ***Gewinnorientierte Unternehmen mit gemeinnütziger Aktivität***

Die bewusst weit gefasste Kategorie der gewinnorientierten Unternehmen mit gemeinnütziger Aktivität umfasst sämtliche Anstrengungen betriebswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen, die in irgendeiner Form gesellschaftlich geleitete Prinzipien verfolgen. Diese Bezeichnung beschreibt daher eine Reihe unterschiedlicher Ausprägungsformen, unter diesen Mair & Noboas Beispiel gesellschaftlich agierender For Profit Unternehmen mit intersektoralen Partnerschaften,<sup>25</sup> das vielzitierte Schlagwort Corporate Social Responsibility (CSR),<sup>26</sup> oder auch For Profit Unternehmen mit sozialer/ökologisch wertschaffender Mission wie beispielsweise „The Body Shop“.<sup>27</sup> Nicholls greift diesen „Begriffswulst“ auf und schreibt:

---

<sup>24</sup> Vgl. Bryson, J. M., Gibbons, M. J. & Shaye, G. (2001) und Homepage der Save the Children Organisation unter <http://www.savethechildren.org/> (abgerufen am 28.7.2008).

<sup>25</sup> Vgl. Mair, J. & Noboa, E. (2003b), S. 5. Siehe auch Dorado, S. (2006), S. 325f und Sagawa, S. & Segal, E. (2000).

<sup>26</sup> Von der Europäischen Kommission als „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert. Siehe auch Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2004) und Wood, D. J. (1991).

<sup>27</sup> Vgl. Dees, J. G. (1998b) und Mair, J. & Noboa, E. (2003b).

„The title ‘social entrepreneurship’ has been applied (often reflexively) to a startling range of organizations and activities from grass-roots campaigns to the ‘social’ actions of multi-national corporations.”<sup>28</sup>

### **Praxisbeispiel: The Body Shop**

The Body Shop wurde 1976 von Anita Roddick in England gegründet und ist eine internationale Kosmetikkette. Das Unternehmen zeichnet sich durch besondere Grundsätze aus, die eine nachhaltige und ethisch vertretbare Wertschöpfungskette gewährleisten sollen: Verzicht auf Tierversuche, Hilfe durch fairen Handel, Prinzip der Selbstachtung, Achtung der Menschenrechte und Umweltschutz. Trotz dieser aus gesellschaftlicher Sicht wertvollen Leitlinien ist das Unternehmen klassisch betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Primäres Ziel ist demnach die Gewinnerwirtschaftung, im Sinne dessen die Nachhaltigkeitsbestrebungen lediglich ein Mittel zum Zweck darstellen. Diese Sichtweise wird durch den Verkauf des Unternehmens an den L’Oreal Konzern unterstützt.<sup>29</sup>

### **Social Enterprises**

Die dritte Ausprägung umfasst Social Enterprises. Ziel dieser Form ist es, durch unternehmerische Mittel sozialen und/oder ökologischen Wert zu schaffen. Charakteristisch für Social Enterprises ist die Existenz eines unabhängigen Social Entrepreneurs bzw. Sozialunternehmers, der die Initiative ins Leben rief und die treibende Kraft des Unternehmens darstellt. Eine Reihe von Akademikern und Praktikern publizierten Artikel zu dieser Bedeutungsform von Social Entrepreneurship,<sup>30</sup> unter ihnen Waddock & Post, die mit folgender Definition einen ersten Hinweis auf die Natur des Social Entrepreneurs geben, diesen aber noch nicht vollumfänglich erfassen:

*“[...] The social entrepreneur is an individual with significant personal credibility, which he or she uses to tap critical resources and actually build the necessary network of participating organizations. [...] The social entrepreneur generates followers’ commitment to the project by framing it in terms of important social values, rather than purely economic terms.”<sup>31</sup>*

<sup>28</sup> Nicholls, A. (2005), S. 3.

<sup>29</sup> Vgl. Homepage von The Body Shop unter <http://www.thebodyshopinternational.com/> (abgerufen am 28.7.2008).

<sup>30</sup> Vgl. Hibbert, S. A., Hogg, G. & Quinn, T. (2002); Prabhu, G. N. (1999); Thompson, J., Alvy, G. & Lees, A. (2000); Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004) und Nicholls, A. (2005).

<sup>31</sup> Waddock, S. A. & Post, J. E. (1991), S. 394.

### **Praxisbeispiel: Job Factory**

Die Job Factory wurde 2000 in Basel von Robert Roth ins Leben gerufen und hat zum Ziel, Arbeitsplätze für Jugendliche ohne Lehrstelle zu schaffen. Ende der 90er Jahre spitzte sich in der Schweiz das Problem der Jugendarbeitslosigkeit zu, da viele Jugendliche im Alter zwischen 15 und 24 oftmals trotz Bemühens und zahlreicher Bewerbungsansuchen keine Lehrstelle fanden. Dieser Zustand führte zu einer Reihe gravierender Folgen: So stellte diese Altersgruppe beispielsweise etwa die Hälfte der Bezüger der Sozialhilfe in Basel dar, dazu kommen psychische Belastung durch Stigmatisierung und negative Langzeitprobleme wie Lückenhaftigkeit im Lebenslauf bei später folgenden Bewerbungen. Mit der Job Factory wurde ein marktwirtschaftlich orientiertes Konzept geschaffen, das u.a. Dienstleistungen wie ein Restaurant- und ein Friseurservice oder auch Produkte wie Mode- und Haushaltsartikel herstellt und vertreibt und dabei gleichzeitig Arbeitsplätze und Trainings „on the job“ zur Ausbildung Jugendlicher schafft. Die Umsätze aus dem Verkauf der Produkte werden für die Ausbildung der Jugendlichen und Finanzierung des Unternehmens verwendet, wodurch die ökonomische Nachhaltigkeit in weiten Teilen sichergestellt werden kann.<sup>32</sup>

In Kapitel 2.1.3 wird ein Versuch unternommen, Social Enterprises anhand eines Kriterienkatalogs detailliert zu beschreiben.

### ***Interpretation***

Wie dargestellt kann Social Entrepreneurship auf Basis der Literatur in drei Kategorien unterteilt werden, deren Ausprägungen höchst unterschiedlich sind. Martin & Osberg machen in diesem Zusammenhang folgende sehr treffende, ironisch anmutende Aussage:

*„Social entrepreneurship has become so inclusive that it now has an immense tent into which all manner of socially beneficial activities fit.“<sup>33</sup>*

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit umfasst Social Entrepreneurship im engeren Sinne nur die dritte der beschriebenen Varianten, Social Enterprises. Die beiden anderen Kategorien, NPO Management und gewinnorientierte Unternehmen mit gemeinnützi-

---

<sup>32</sup> Vgl. Homepage der Job Factory unter <http://www.jobfactory.ch/> (abgerufen am 29.7.2008).

<sup>33</sup> Martin, R. L. & Osberg, S. (2007), S. 30.

ger Aktivität, scheiden als Unterbegriffe für Social Entrepreneurship im Zuge dieser Arbeit aus folgenden Gründen aus:

NPO Management wie oben skizziert stellt im Grunde klassisches, strategisches Handeln der Geschäftsführung eines Non Profit Unternehmens dar. Auch wenn allgemein von einem Trend in Richtung effizienteres, professionelleres und sogar unternehmerischem Handeln bei NPOs gesprochen wird,<sup>34</sup> handelt es sich hierbei in aller Regel um strategische Entscheidungen, die gemäß der klassischen Betriebswirtschaftslehre vielmehr als Restrukturierung oder Diversifizierung bezeichnet werden sollten. Eine Subsumierung unter Social Entrepreneurship erzeugt hingegen Verwirrung und ist kontraproduktiv. Darüber hinaus handelt es sich hierbei oftmals um Entscheidungen und Aktivitäten von Managern, nicht hingegen von Entrepreneuren. Idealtypische Unterschiede dieser beiden Persönlichkeiten sind beispielsweise der Umgang mit Ressourcen (Ressourcenverwaltung vs. Ressourcenakquirierung), Risiko (Risikovermeidung vs. Risikomanagement), Entscheidungsverhalten (Orientierung an Vorgaben von Vorgesetzten oder externen Institutionen vs. Orientierung an eigenen Ideen und Vorstellungen) oder auch Gestaltung von Organisationsstrukturen (Hierarchie vs. flache Strukturen, Teamarbeit und Delegation).<sup>35</sup> Unternehmerische Initiativen im Rahmen eines existierenden NPOs könnte man vermutlich treffender als „Corporate Social Entrepreneurship“ bezeichnen.<sup>36</sup> Eine Zuordnung effizienter bzw. umsatzsteigernder Maßnahmen eines NPOs zu Social Entrepreneurship ist daher zu weit gefasst.

Ähnlich verhält es sich bei gewinnorientierten Unternehmen mit gemeinnütziger Aktivität. Vorwiegend handelt es sich hierbei um Aktionen bestehender Unternehmen und deren Management, nicht hingegen um Tätigkeiten eines Entrepreneurs (siehe dazu weiter oben die Unterscheidung zu „Corporate Social Entrepreneurship“ sowie die Verschiedenheit von Manager- vs. Entrepreneur-Charakteristika). Darüber hinaus verfolgen klassisch gewinnorientierte Unternehmen – wie der Name schon sagt – primär ökonomische Ziele. Gesellschaftliche Aktivitäten haben hier keinen äquivalenten Stellenwert, sondern müssen sich ökonomischen Interessen unterordnen. Betrachtet man hingegen die Wortzusammenstellung Social Entrepreneurship, so weist diese auf die hohe Bedeutung gesellschaftlicher Wertschaffung hin, welche hier nicht gegeben ist. Die Subsumierung von sozialen oder ökologisch wertvollen Aktivitäten gewinnorientierter Unternehmen führt daher zu einer weiteren Verwischung des Begriffs Social Entrepreneurship.

---

<sup>34</sup> Vgl. Austin, J. E., Gutierrez, R. et al. (2007), S. 24ff.

<sup>35</sup> Vgl. Gergs, H.-J. (2006), S. 26.

<sup>36</sup> Vgl. Austin, J. E., Leonard, H. B. et al. (2006).

Die Einordnung der soeben skizzierten Formen von Social Entrepreneurship in folgender Matrix gibt noch einmal einen Überblick und zeigt die Positionierung der drei Typen relativ zueinander:

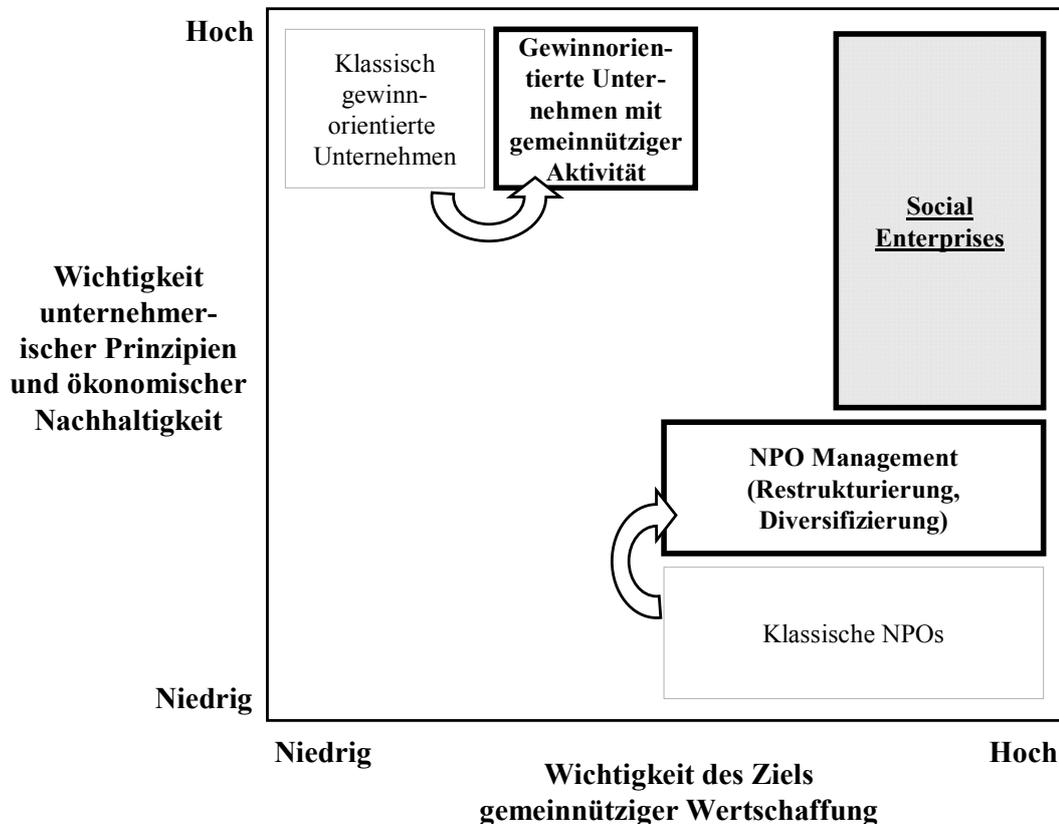


Abbildung 2: Einordnung von Social Entrepreneurship Typologien (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend bedeutet dies, dass in der vorliegenden Arbeit Social Entrepreneurship ausschließlich Social Enterprises bezeichnet und damit Initiativen unabhängiger Social Entrepreneure bzw. Sozialunternehmer meint. Andere Formen werden von nun an nicht näher betrachtet. Im Folgenden wird ein Versuch unternommen, wesentliche Aspekte des Begriffs Social Entrepreneurship herauszuarbeiten.

### 2.1.3 Wesentliche Kernaspekte von Social Entrepreneurship im engen Sinn

Um ein klares Verständnis von Social Entrepreneurship im engen Sinn – d.h. gemäß obiger Kategorie Social Enterprises – zu entwickeln, werden im Folgenden typische Charakteristika eines Social Enterprises beleuchtet. Die Merkmale sind aus Definitionen gefiltert und durch die Beobachtung in der Praxis komplettiert.

Als Ausgangsbasis für die Identifikation wesentlicher Merkmale des Social Entrepreneurs soll die umfassende Definition von Dees dienen:

*“Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector by:*

- *Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),*
- *Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,*
- *Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning,*
- *Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and*
- *Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.*<sup>37</sup>

Folgende Kernaspekte können daraus abgeleitet werden:

### ***Primäres Ziel gemeinnütziger Wertschaffung***

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

*“The central driver for social entrepreneurship is the social problem being addressed, and the particular organizational form a social enterprise takes should be a decision based on which format would most effectively mobilize the resources needed to address that problem.”*<sup>38</sup>

Ashoka geht noch einen Schritt weiter und beschreibt Sozialunternehmen als Organisationen, die gesellschaftliche Probleme nicht nur großflächig und dauerhaft angehen, sondern darüber hinaus *„den Erfolg ihres Tuns am gesellschaftlichen Wandel messen“*.<sup>39</sup> Ashoka setzt den Maßstab damit noch ein Stück höher und spricht von einer Veränderung der zugrunde liegenden, gesellschaftlichen Strukturen, die initiiert werden soll. Diese Erwartungshaltung an ein Social Enterprise ist insofern berechtigt, als jedwede Form gesellschaftlicher Aktivität auf längerfristige Sicht auch strukturelle Veränderung nach sich zieht, sofern sie erfolgreich ist und Bestand hat. Was jedoch zu weit gehen würde, wäre eine Einschränkung der Definition ausschließlich auf Sozialunternehmen, deren Tätigkeit zwingend fundamentale Veränderung auf überregionaler Basis bewirken muss.

---

<sup>37</sup> Dees, J. G. (1998b), S. 4f.

<sup>38</sup> Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006), S. 2. Siehe auch Nicholls, A. (2006), S. 13f. Anstelle von „problem“ könnte in diesem Kontext auch von „need“, „demand“ oder auch „opportunity“ gesprochen werden.

<sup>39</sup> Homepage von Ashoka Deutschland unter [http://germany.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://germany.ashoka.org/social_entrepreneur) (abgerufen am 28.11.2007).

## ***Innovation***

*“These extraordinary people come up with brilliant ideas and against all the odds succeed at creating new products and services that dramatically improve people’s lives.”<sup>40</sup>*

Das Kriterium Innovation ist dem Social Enterprise bereits durch die Bezeichnung Entrepreneurship inhärent. Als einer der ersten Wissenschaftler der klassischen Entrepreneurship Forschung betonte Joseph Schumpeter die innovative Kraft von Entrepreneuren, durch die neue Mittel-Zweck-Kombinationen entstehen. Die Folge daraus ist die viel zitierte „schöpferische Zerstörung“.<sup>41</sup>

Dees erwähnt in seiner oben angeführten Definition Innovation im Rahmen eines fort-dauernden Prozesses rund um die Erweiterung und Verbesserung des Geschäftskonzepts. Er verweist damit auf die Natur des Entrepreneurs, der bestehende Denkmuster zu durchbrechen und neue Modelle und Zugänge zu entwickeln versucht.<sup>42</sup>

Grundsätzlich kann man festhalten, dass das Phänomen Social Entrepreneurship an sich als innovativ zu klassifizieren ist. Dieses zeichnet sich durch ein Konzept aus, bei dem klassisch betriebswirtschaftliche Methoden für die Erreichung philanthropischer Zielvorgaben verwendet werden (siehe nachfolgendes Kriterium). Sozialunternehmen kombinieren traditionell geschäftliche Mittel mit einem gesellschaftlichen Zweck und entsprechen damit originär Schumpeters Definition von Innovation.

Darüber hinaus weist die Literatur in Zusammenhang mit Social Entrepreneurship auf verschiedene Loci von Innovation hin. Zum einen kann die zugrunde liegende Geschäftsidee des Sozialunternehmens per se innovativ konzipiert sein. Innovative Lösungen für gesellschaftliche Probleme stellen oftmals den Kern des Geschäftsmodells dar.<sup>43</sup> Zum anderen kommt Innovation häufig bei der Ressourcenbeschaffung zum Einsatz, diese ist jedoch meist aus der Not geboren. Sozialunternehmen kämpfen in der Regel mit einer chronischen Ressourcenunterversorgung, weshalb die Akquisition kritischer Ressourcen in ausreichendem Maße oftmals innovatives Geschick erfordert.<sup>44</sup> Diese Formen sind allesamt Beispiele neuer Mittel-Zweck-Kombinationen und spiegeln die immanente Bedeutung von Innovation bei Social Enterprises wider. Insgesamt kann Innovation bei Sozialunternehmen in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz kommen, verschiedenartig ausgeprägt sein und sich dadurch vielfältig manifestieren

---

<sup>40</sup> Martin, R. L. & Osberg, S. (2007), S. 30.

<sup>41</sup> Vgl. Schumpeter, J. (1950).

<sup>42</sup> Vgl. Dees, J. G. (1998b), S. 4f.

<sup>43</sup> Vgl. Dees, J. G. & Anderson, B. (2006).

<sup>44</sup> Vgl. Mair, J. & Schoen, O. (2007), S. 57ff.

wie z.B. in „*a new invention, a different approach, a more rigorous application of known technologies or strategies, or a combination of these*“.<sup>45</sup>

### ***Unternehmerische Leitprinzipien***

Ein wesentliches Charakteristikum von Social Entrepreneurship ist die Art der Umsetzung der gemeinnützigen Mission. Sozialunternehmen sind durchwegs Organisationen mit betriebswirtschaftlichen Leitlinien, auf Basis derer sie ihr gesellschaftliches Vorhaben realisieren. Diese unternehmerischen Prinzipien sind ein wesentliches Abhebungsmerkmal zu klassischen Organisationsformen des sozialen Sektors. Während gemeinnützige Organisationen wie NPOs Unternehmensphilosophien auf Basis marktwirtschaftlicher bzw. kapitalistischer Strukturen lange Zeit kritisch beäugten, stellen diese seit jeher Grundbausteine von Social Entrepreneurship dar.<sup>46</sup> Eine Reihe von Subthemen wird im Rahmen dieses Kriteriums erläutert.

Zunächst manifestieren sich unternehmerische Leitprinzipien in der Praxis im Bestand eines Geschäftsmodells, auf das der Sozialunternehmer sein Vorhaben fußt. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Ausführungen bewusst auf die Existenz eines Geschäftsmodells abstellen, nicht hingegen auf die Existenz eines formalen Unternehmens.<sup>47</sup> Abgesehen davon, dass der Bestand eines Geschäftsmodell nicht die Gründung eines Unternehmens bedingt und umgekehrt auch Unternehmen bisweilen ohne Geschäftsmodell auskommen, soll hier verdeutlicht werden, dass Social Entrepreneurship nicht einen rechtlichen Unternehmensrahmen benötigt, sondern alleine die ökonomische Herangehensweise an das gesellschaftliche Problem entscheidend ist.<sup>48</sup>

Um das Wesen des Geschäftsmodells kurz vorzustellen, ist auf das relativ junge Alter desselben innerhalb der Unternehmensstrategie-Literatur hinzuweisen. Das Konzept des Geschäftsmodells wurde insbesondere durch den Ende des 20. Jahrhunderts aufkommenden Internet-Hype vorangetrieben.<sup>49</sup> Es existiert eine Vielzahl von Definitionen des Konstrukts, darunter jene von Timmers und Tomczak et al., die auf dem Wertkettenansatzes von Porter ansetzen, Rüegg-Stürm und Knyphausen-Aufseß & Meinhardt nach dem Ansatz der Strategietheorie oder auch Amit & Zott entsprechend der Werterzeugung im e-Business Bereich.<sup>50</sup> Die beschriebenen Geschäftsmodellan-

---

<sup>45</sup> Homepage der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/whatis.htm> (abgerufen am 28.11.2007).

<sup>46</sup> Siehe dazu Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004), S. 135ff und Simsa, R. (1999).

<sup>47</sup> Die häufig verwendete und in der Literatur übliche Bezeichnung „Sozialunternehmen“, „Social Enterprise“ oder dergleichen lässt zu Unrecht vermuten, dass es sich bei den Aktivitäten eines Social Entrepreneurs um ein rechtliches Unternehmen handelt. Tatsächlich bedienen sich Social Entrepreneurure in den meisten Fällen eines offiziellen Rahmens in Gestalt einer rechtlichen Unternehmensform für ihr Handeln. Dennoch stellt diese keine Voraussetzung für die Definition von Social Entrepreneurship dar.

<sup>48</sup> Vgl. Davis, S. (2002), S. 5.

<sup>49</sup> Vgl. Stähler, P. (2002), S. 38f und Bieger, T., Bickhoff, N. & Knyphausen-Aufseß, D. z. (2002), S. 3.

<sup>50</sup> Vgl. Bieger, T., Rüegg-Stürm, J. & Rohr, T. v. (2002). Für eine umfassende Übersicht über Definitionen siehe auch Scheer, C., Deelmann, T. & Loos, P. (2003).

sätze lassen sich somit in verschiedene Cluster je nach betriebswirtschaftlicher Forschungsrichtung einteilen. Trotz inhaltlicher Verwandtschaft und ähnlichem Kern ist die Ausgestaltung der verschiedenen Ansätze sehr unterschiedlich. Die vorliegende Arbeit zieht im Folgenden die relativ kompakte und allgemein anerkannte Geschäftsmodelldefinition von Stähler heran, da diese eine kurze und prägnante Darstellung für den Bereich Social Entrepreneurship erlaubt:

Das Geschäftsmodell stellt grundsätzlich das Fundament der Tätigkeit dar und soll die Hauptfragen Was, Wie und Wodurch beantworten. Die drei wesentlichen Hauptkomponenten umfassen daher den sog. Wertbeitrag (Was), auch Value Proposition genannt, die Wertschöpfungsarchitektur (Wie) und das Ertragsmodell (Wodurch). Im Wertbeitrag sollen die wichtigen Fragen nach Art des Produkts bzw. Nutzens beantwortet und eine Definition der Konsumenten sowie anderer, wichtiger Stakeholder gegeben werden. Die Wertschöpfungsarchitektur befasst sich mit dem Aufbau des Unternehmens, den sog. Wertschöpfungsstufen, um die reibungslose Herstellung des Produkts und den Zugang/Kontakt zur Zielgruppe zu gewährleisten. Das Ertragsmodell definiert die Einnahmequellen und legt die Art und Weise der Einkommenserwirtschaftung fest.<sup>51</sup>

Die Konzeption des Ertragsmodells ist neben dem Wertbeitrag sicher das kritischste Element des Geschäftsmodells, da es über die Verfügbarkeit von Finanzkapital und damit über die ökonomische Nachhaltigkeit des Vorhabens entscheidet. Aus diesem Grund wird nachstehend der Fokus auf das Finanzierungsspektrum des Social Enterprises gelegt.

Grundsätzlich stehen dem Sozialunternehmen unterschiedliche Formen der Finanzierung zur Verfügung. Neben klassisch-monetärer Finanzierung wie dem Erwerbseinkommen aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen (im Englischen auch „market resources“ genannt) und öffentlichen Subventionen und privaten Spenden („non-market resources“) stellt auch die nicht-monetäre Ressourcenakquisition wie beispielsweise ehrenamtliche Arbeit eine Art der Finanzierung dar.<sup>52</sup> Die meisten Sozialunternehmen werden mischfinanziert durch eine Kombination aus den dargestellten Ressourcenquellen.

In Bezug auf die selbständige Finanzierung durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen unterscheidet Yunus Sozialunternehmen vereinfacht vier Typen:<sup>53</sup>

1. Keine Kostendeckung
2. Teilweise Kostendeckung

---

<sup>51</sup> Vgl. Stähler, P. (2002), S. 42ff.

<sup>52</sup> Vgl. Smallbone, D., Evans, M. et al. (2001), S. 5f.

<sup>53</sup> Vgl. Yunus, M. (2005), o.S.

3. Volle Kostendeckung
4. Mehr als volle Kostendeckung

Während die ersten beiden Typen eine Form der Drittmittelfinanzierung z.B. von öffentlichen Einrichtungen oder Spenden aus der Privatwirtschaft bedürfen, stellen die letzten zwei Formen Sozialunternehmen dar, die ihr Vorhaben selbst und damit unabhängig finanzieren können. Hier wird allein durch die Produktion und den Verkauf eigener Produkte und Dienstleistungen eine Deckung der Kosten bzw. darüber hinaus Gewinnerwirtschaftung möglich.

*“This is the critical moment of significant institutional transformation. He has moved from the world of philanthropy to the world of business.”<sup>54</sup>*

Man spricht im Kontext von Finanzeinkommen bei Social Entrepreneuren auch von der sog. „double bottom line“ oder dem „blended value“. Diese Bezeichnungen bringen zum Ausdruck, dass neben den primären, gesellschaftlichen Zielen auch finanzielle existieren, die gleichermaßen in die Entscheidungen des Managements einfließen und in den Ergebnissen des Sozialunternehmens (z.B. im Geschäftsbericht) festgehalten werden müssen.<sup>55</sup> Bei letzterem kommt die Realität den Plänen aus der Theorie aufgrund der Schwierigkeit der Quantifizierung sozialen/ökologischen Impacts oftmals nicht nach.<sup>56</sup> Die Wichtigkeit des „blended value“ und damit der unabhängigen Finanzierung des Sozialunternehmens wird im nächsten Kriterium noch einmal explizit herausgestellt.

Zusammenfassend steht das Charakteristikum unternehmerische Leitprinzipien für eine Reihe von Themen, die in unterschiedlicher Ausprägungsform bei Social Enterprises vorkommen. Konkret sind damit die mehr oder weniger explizite Ausgestaltung eines Geschäftsmodells mit besonderem Fokus auf die Definition des Produkts und die Orientierung am Kunden (Wertbeitrag) gemeint sowie die Strukturierung und Ausrichtung der Finanzierung (Ertragsmodell), die sich weg vom rein philanthropischen und hin zum privatwirtschaftlichen Modell orientiert.

---

<sup>54</sup> Yunus, M. (2005), o.S.

<sup>55</sup> Siehe dazu beispielsweise die Ausführungen von Volery zu Ecopreneurs, die im Zuge ihrer Tätigkeit primär ökologische sowie auch klassisch wirtschaftliche Ziele verfolgen. Vgl. Volery, T. (2002). Siehe auch Johnson, S. (2003); Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2002); Linklaters & SchwabFoundation (2006) und Emerson, J. (2003).

<sup>56</sup> Neben den Problemen der Leistungsmessung stellt auch das sog. „mission drift“ oftmals eine Herausforderung im sozialen Bereich dar. Wie die englische Wortzusammensetzung bereits sagt geht es dabei um ein Abkommen von der eigentlichen, gemeinnützigen Mission beispielsweise durch Aktivitäten rund um Finanzierungsthemen (sowohl getrieben durch Forderungen des Spenders bei philanthropischer Finanzierung als auch durch den Fokus auf geschäftliche Aktivitäten bei selbständigem Einkommen).

### **Ökonomische Nachhaltigkeit**

Aus dem Kriterium unternehmerische Leitprinzipien geht hervor, dass der Aufbau und die Ausgestaltung der Finanzkapitalstrategie von hoher Bedeutung sind. Das liegt zum einen daran, dass der Social Entrepreneur – wie jeder andere Unternehmer und Manager auch – den Fortbestand seines Unternehmens oder Projekts gewährleisten möchte, zum anderen an dem Ziel, ein ökonomisch nachhaltiges und nach Möglichkeit selbstständig tragfähiges Geschäftsmodell zu realisieren.

*“[...] while small grants may provide useful start-up funding, socially entrepreneurial organizations need to begin searching for alternative revenue streams immediately.”<sup>57</sup>*

In der Literatur geht nicht klar hervor, ob ein nachhaltiges, sich selbst tragendes Geschäftskonzept notwendige Voraussetzung für die Definition von Social Entrepreneurship ist. Strothotte & Wüstenhagen verstehen unter ökonomischer Nachhaltigkeit ähnlich wie Yunus *“a state in which an enterprise can pay for its own activities through its income, i.e. has a viable business plan”*.<sup>58</sup> Sie ordnen nur jene Projekte als nachhaltig ein, die volle Kostendeckung durch Einkommensgenerierung erreichen.

Auch in dieser Arbeit ist ein weitgehend unabhängiges Finanzierungskonzept ähnlich der Auffassung von Strothotte & Wüstenhagen und Yunus notwendige Bedingung für die Definition von Social Entrepreneurship. Allerdings sollte dieses Kriterium um zwei Punkte erweitert werden, um einer zu engen Auslegung auf ausschließlich monetär-unabhängige Sozialunternehmen vorzubeugen:

Einerseits soll ökonomische Nachhaltigkeit auch unabhängige, nicht-monetäre Kapitalflüsse einschließen. Eine gesicherte Finanzierung muss nicht unbedingt nur die Erwirtschaftung von monetärem Einkommen umfassen, sondern kann gerade im Kontext von Social Entrepreneurship auch nicht-monetärer Natur sein. So gibt es beispielsweise nachhaltige, selbst tragende Geschäftskonzepte, die auf dem Austausch nicht-monetärer Leistungen wie freiwilliger Arbeit basieren. Wichtig ist, dass die Verfügbarkeit der Inputressourcen sichergestellt ist und damit gewährleistet werden kann, nicht vom guten Willen der (bzw. einzelner) Bereitsteller abzuhängen.<sup>59</sup>

Andererseits gilt das hier beschriebene Kriterium auch dann als erfüllt, wenn ökonomische Nachhaltigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt noch nicht gegeben ist, aber diese im Ertragsmodell des Social Entrepreneurs vorgesehen und die Erreichung rea-

<sup>57</sup> Johnson, S. (2003), S. 11.

<sup>58</sup> Strothotte, T. G. & Wüstenhagen, R. (2005), S. 5.

<sup>59</sup> Siehe dazu z.B. den Ashoka Fellow Murat Vural, der den Interkulturellen Bildungs- und Förderverein für Schüler und Studenten ins Leben rief. Vgl. Homepage des Interkulturellen Bildungs- und Fördervereins für Schüler und Studenten unter <http://www.ibfs-ev.de/> (abgerufen am 19.8.2008).

listisch ist. Damit soll vermieden werden, Sozialunternehmen, die beispielsweise in der schwierigen Anfangszeit auf Drittmittel angewiesen sind, kategorisch auszuschließen. Es muss also erkennbar sein, dass der Social Entrepreneur sein Projekt langfristig auf eine von Drittmittelgebern unabhängige Finanzierung aus eigenem Antrieb heraus ausrichtet und so weitgehend ohne Zugabe externer Finanzressourcen bestehen kann.

### ***Zusammenfassung***

Nach Vorstellung der Schlüsselkriterien, die das Wesen Social Entrepreneurship beschreiben, soll zusammenfassend noch einmal ein gesamthafte Bild des Phänomens Social Entrepreneurship gegeben werden:

- Social Entrepreneurship zeichnet sich durch Verfolgung des primären Ziels gemeinnütziger Wertschaffung aus, auf das die gesamte Organisation ausgerichtet ist.
- Innovation spielt eine bedeutende Rolle im Erreichen des gesellschaftlichen Ziels. Sie dient insbesondere zur Lösungsfindung des gesellschaftlichen Problems und manifestiert sich nicht nur im innovativen Konzept Social Entrepreneurship per se (Kombination von unternehmerischen Mitteln mit philanthropischen Zielen), sondern kann beispielsweise auch in einer Geschäftsidee oder der Strategie zur Ressourcenakquisition zum Tragen kommen.
- Social Enterprises sind von unternehmerischen Leitprinzipien geprägt, die Gestalt in einem Geschäftsmodell finden. Hauptaugenmerk wird dabei auf ein klares Produkt, den Wertbeitrag für den Kunden und eine stringente Finanzierungsstruktur der Tätigkeit gelegt.
- Das Vorhaben muss ökonomisch nachhaltig und selbst tragfähig sein, indem es langfristig eine unabhängige Finanzierungsstruktur monetärer oder nicht-monetärer Natur anstrebt. Wichtig ist, dass der notwendige Ressourcenzufluss auf lange Sicht sichergestellt ist, um den Fortbestand der Organisation unabhängig von Drittmittelgebern gewährleisten zu können.

Dieses Set an Kriterien ist als normative Beschreibung von Social Entrepreneurship zu verstehen. Es vermittelt ein typisiertes Bild, dem Social Enterprises je nach Ausgestaltung und Stadium ihrer Aktivität unterschiedlich nahe kommen. Im später folgenden empirischen Teil wird sich die Auswahl der Fallstudien an diesem Kriterienkatalog orientieren.

Zum Abschluss ist es wichtig, kurz auf die Rolle des Social Entrepreneurs, dem Initiator des jeweiligen Sozialunternehmens, einzugehen. Die als Ausgangspunkt dienende Definition von Dees weiter oben stellt den „change agent“ heraus und weist so auf die Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit hin. Auch Organisationen wie Ashoka und die Schwab Foundation stellen die Unternehmerperson in den Vordergrund, indem sie

an dieser nicht nur ihre Definitionen festmachen, sondern auch ihre Auszeichnungen wie „Ashoka Fellows“ oder „Social Entrepreneur of the Year“ bewusst an diese richten.<sup>60</sup> Diese Betonung des Social Entrepreneurs ist insofern nachvollziehbar, als er oder sie in der Regel die gemeinnützige Initiative ins Leben rief und auch nach Gründung die treibende Kraft der Organisation darstellt. Trotzdem verzichtet die vorliegende Arbeit auf eine explizite Aufnahme des Charakteristikums „Einzelperson“ oder „Unternehmerpersönlichkeit“ in den Kriterienkatalog, was mit zwei Punkten zu begründen ist: Zum einen greift eine Fokussierung auf den Social Entrepreneur zu kurz, da dieses Vorgehen eine statische Sichtweise nach sich zieht. Es erscheint wenig sinnvoll, das Konzept Social Entrepreneurship anhand eines zeitlich befristeten Kriteriums einer bestimmten handelnden Person zu beschreiben, da das Sozialunternehmen auch nach einem möglichen Ausscheiden dieser Person in gleicher Weise Bestand hat. Zum anderen differenzieren die genannten anderen Kriterien von Social Entrepreneurship das Phänomen wesentlich stärker als dies beim Merkmal „Unternehmerpersönlichkeit“ der Fall ist. Denn auch verwandte Organisationsformen wie Non Profit Unternehmen wurden oftmals einst durch federführende Visionäre initiiert, sodass eine Abgrenzung erschwert würde.<sup>61</sup>

#### **2.1.4 Abgrenzung gegenüber Sektoren Staat, Non Profit und Markt**

Social Entrepreneurship ist typischerweise eine intersektorale Organisationsform, die Elemente von allen drei Sektoren Staat, Non Profit und Markt beinhaltet.<sup>62</sup> Dennoch soll abschließend eine Abgrenzung gegenüber Organisationsformen, die ausschließlich in einem der drei Sektoren gelagert sind, vorgenommen werden, um wesentliche Unterschiede zu verdeutlichen und Missverständnissen vorzubeugen.

Aktivitäten staatlicher Institutionen zur Bekämpfung sozialer und/oder ökologischer Problemstellungen unterscheiden sich von Social Entrepreneurship insofern, als sie nicht durch privates Engagement, sondern einer staatlichen Institution oder Organisation initiiert sind. Diese bedienen sich in der Folge typischerweise öffentlicher Finanzen und damit einer Form von Drittmittelfinanzierung. Demgegenüber versucht Social Entrepreneurship die soziale/ökologische Mission auf ökonomische Art auf Basis eines sich selbst tragenden Geschäftsmodells zu erreichen, das sich langfristig unabhängig und nicht aus einer staatlichen Einbettung heraus finanziert.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Homepage der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/> und Homepage von Ashoka unter <http://www.ashoka.org/> (abgerufen am 13.8.2008).

<sup>61</sup> Siehe dazu beispielsweise die Gründung des Roten Kreuzes durch den Pionier Henry Dunant.

<sup>62</sup> Vgl. Nicholls, A. (2005), S. 3.

<sup>63</sup> Vgl. Dorado, S. (2006), S. 322.

Ähnlich verhält es sich mit Non Profit Organisationen. Ein wesentlicher Unterschied von NPOs liegt typischerweise im Umgang mit Kapital. Dieser begründet sich nicht nur in der Tatsache, dass ein NPO aufgrund der Rechtsform keine Gewinnverteilungen vornehmen darf im Gegensatz zu Social Enterprises, die die organisationale Ausgestaltung frei wählen können und dadurch auch Gewinne entnehmen und verteilen dürfen. NPOs agieren oftmals auch wie ein Verwaltungsapparat, dessen Aufgabe die Akquisition und Neuverteilung von Drittmitteln darstellt. Damit weichen NPOs von Sozialunternehmen nicht nur durch die Abhängigkeit von Drittmittelfinanzierung und die fehlende Eigentragsfähigkeit ab. Auch die Umverteilung des Kapitals erfolgt typischerweise nach einer anderen Prioritätensetzung als dies bei Social Entrepreneuren durch das Geschäftsmodell und die daraus folgende Kundenfokussierung der Fall ist:

*“In traditional nonprofits, it was the funding organizations that had to be satisfied first, then the executive director, then the employees and volunteers, and, only in the end, the people whose satisfaction was directly tied to the organization's mission in the first place.”<sup>64</sup>*

Marktliche Organisationsformen unterscheiden sich von Sozialunternehmen durch die Verfolgung unterschiedlicher Wertschaffungsziele. Während klassisch betriebswirtschaftliche Organisationen ökonomischen Wert wie Profitmaximierung anstreben, stellen Social Enterprises gesellschaftliche Wertmaximierung in den Vordergrund. Das bedeutet nicht, dass ein Social Enterprise nicht auch einer gesellschaftlich wünschenswerten Tätigkeitsform bei gleichzeitiger Gewinnerwirtschaftung nachgeht. Wie oben dargestellt bauen gerade erfolgreiche Social Entrepreneure ihre Tätigkeit auf einer „double bottom line“ auf und verfolgen damit ein für die Mission so wichtiges umsatz- bzw. gewinngenerierendes Konzept. Dieses dient jedoch der unabhängigen Generierung von Kapitalressourcen gemäß Dees Aussage „*Wealth is just a means to an end for social entrepreneurs*“.<sup>65</sup> Genauso ist bei marktlichen Unternehmen unbestritten, dass neben ökonomischen auch gesellschaftlich wünschenswerte Effekte erzielt werden, indem beispielsweise Arbeitsplätze geschaffen werden. Dennoch bleibt das vorrangige Interesse eines klassischen Unternehmers die ökonomische Wertsteigerung, während die gemeinnützige Komponente nur eine Art Nebenprodukt darstellt. Der Unterschied zwischen marktlichen und gesellschaftlich orientierten Unternehmen stellen Mair & Marti daher in der relativen Wichtigkeit der gesellschaftlichen Wertschaffung fest.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. McLeod, H. R. (1997).

<sup>65</sup> Dees, J. G. (1998b), S. 2f. Siehe auch Johnson, S. (2003), S. 4.

<sup>66</sup> Vgl. Mair, J. & Marti, I. (2004), S. 8. Siehe auch Dorado, S. (2006), S. 322.

### **2.1.5 Ableitung der Arbeitsdefinition**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Sozialunternehmen im engeren Sinne, d.h. mit unabhängigen Social Enterprises. Wie in der Zusammenfassung des Kapitels 2.1.3 vorgestellt geht es dabei um eine von einem starken unternehmerischen Spirit geprägte Initiative, die auf innovative Weise ein gesellschaftliches Problem adressiert und über betriebswirtschaftliche Mittel nachhaltig eine positive Veränderung bewirken will. Bekannte Beispiele sind die Grameen Bank gegründet vom Friedensnobelpreisträger 2006 Muhammad Yunus, Dialog im Dunkeln initiiert durch Andreas Heinecke, Aravind Eye Hospitals ins Leben gerufen von Govindappa Venkataswamy oder auch die Job Factory gegründet von Robert Roth.

Sämtliche Ausführungen im Empirieteil werden sich ausschließlich auf diese, eben skizzierte Form von Social Entrepreneurship beziehen es sei denn es wird explizit auf eine andere Form referenziert. Aufgrund der Begriffsvielfalt und -verwirrung in der Literatur wird an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass sämtliche Begriffe, die im Weiteren Verwendung finden, immer nur die Arbeitsdefinition meinen wie sie in diesem Kapitel beschrieben wurde.

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

Nachdem im vorigen Kapitel Social Entrepreneurship als dieser Arbeit zugrunde liegender Rahmen skizziert und definiert wurde, wird in diesem Teil auf den eigentlichen Fokus der Arbeit näher eingegangen, das Phänomen Social Franchising. Es handelt sich dabei um ein Konzept zur effektiven Replizierung gemeinnütziger Programme wie jene von Social Entrepreneurs. Relativ früh stellte Oster in einer quantitativen Studie fest, dass im Social Entrepreneurship verwandten Bereich der Non Profit Organisationen zwei Drittel der betrachteten Unternehmen über Franchising expandiert und nur ein Drittel über eigene Filialen wächst.<sup>67</sup> Oster führt dies auf eine Reihe von Vorteilen der Franchising-Methodik zurück, die das Modell zu einer attraktiven Replizierungsform machen.<sup>68</sup> Das Potenzial von Social Franchising ist in Fachkreisen mittlerweile allgemein bekannt. Bestätigt wird dies durch die UNESCO, welche das Konzept als Organisationsform für Tätigkeiten im sozialen Sektor offiziell anerkennt und empfiehlt.<sup>69</sup>

Im Folgenden soll Social Franchising näher beschrieben und vorläufig definiert werden. Dazu wird nach einer kurzen Einleitung, in der die Wichtigkeit von Skalierung im sozialen Sektor und das Spektrum an möglichen Wachstumsformen aufgezeigt wer-

---

<sup>67</sup> Vgl. Oster, S. M. (1996), S. 85ff.

<sup>68</sup> Zu konkreten Vorteilen von Social Franchising siehe Kapitel 2.2.7.

<sup>69</sup> Vgl. BundesverbandDeutscherStiftungen (2007).

den, zunächst ein Einblick in das klassische Franchising Format aus dem Wirtschaftsbereich gegeben, welches als Vorlage von Social Franchising dient. Die Darstellung wesentlicher Charakteristika, Vor-/Nachteile und Voraussetzungen des For Profit Franchising bilden die Basis für die Definition von Social Franchising, welche anschließend im Fokus der Betrachtungen steht. Nach einem Überblick über bisherige Forschungsaktivitäten und den aktuellen Wissensstand zu Social Franchising wird eine vorläufige Definition vorgestellt und Unterschiede zu klassischem Franchising beschrieben. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die in der Arbeit verwendeten Bezeichnungen „traditionelles Franchising“, „kommerzielles Franchising“ und „klassisches Franchising“ allesamt die For Profit Form von Franchising meinen.

### 2.2.1 Wichtigkeit der Skalierung gemeinnütziger Leistungen

Die Ausführungen zur Definition und Abgrenzung von Social Entrepreneurship zeigen, dass der Sozialunternehmer eine zentrale Rolle einnimmt beim Versuch, ein soziales oder ökologisches Problem zu lösen. Daraus ergibt sich, dass der Social Entrepreneur mit begrenzten Kapazitäten umgehen muss und selbst durch Delegation nur eine limitierte Hebelwirkung („Leverage“) erzielen kann. Ähnlich zu klassisch wirtschaftlichen Entrepreneuren muss auch der Sozialunternehmer typischerweise einen regionalen Fokus anlegen, um gerade in der Start-up Phase der Tätigkeit mit seinem Geschäftsmodell Fuß fassen und eine stabile Organisation aufbauen zu können. Was Bradach für Non Profit Unternehmen in den USA beschreibt, trifft genauso auch für Sozialunternehmen unabhängig von der geographischen Verankerung zu:

*“With a few exceptions, the nonprofit sector [...] is comprised of cottage enterprises – thousands upon thousands of programs, each operating in a single neighborhood, in a single city or town.”<sup>70</sup>*

So vernünftig und notwendig eine geographische Fokussierung in der Anfangsphase des Sozialunternehmens ist, so hinterfragenswert scheint eine Beibehaltung dieser Strategie im späteren Stadium, wenn die Aktivitäten bereits etabliert sind. Trägt ein Geschäftskonzept effektiv dazu bei, ein bestimmtes gesellschaftliches Problem zu lösen, so liegt die Vermutung nahe, dass das gleiche bzw. ein an die lokalen Gegebenheiten angepasstes Konzept auch an anderen Standorten zu einem ähnlich wirksamen Ergebnis führt. Warum sollte das Rad also immer wieder neu erfunden werden, wenn das Übertragen eines erprobten Geschäftsmodells Vorteile bietet wie höhere Ressourceneffizienz durch Skaleneffekte und Risikominimierung?<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Bradach, J. (2003), S. 19.

<sup>71</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 667. Demgegenüber argumentieren Ahlert et al. auf Basis einer Studie der Harvard Social Enterprise Initiative, dass Skaleneffekte im sozialen Sektor nicht überbewertet werden sollten. Der Einfluss einer höheren Markenbekanntheit und steileren Lernkurve wäre demgemäß bedeutender. Vgl.

Obwohl die sog. Replizierung gemeinnütziger Programme Vorzüge verspricht, stellte sie im Social Entrepreneurship Bereich bis vor kurzem eher die Ausnahme als die Regel dar. In der Literatur wird eine Reihe von Faktoren genannt, welche für die in der Praxis beobachtbare, allgemeine Reserviertheit gegenüber dem systematischen Kopieren von Geschäftskonzepten verantwortlich sind. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über diese Faktoren gegeben:<sup>72</sup>

### ***Mangelnde Ressourcen***

Die Ressourcen, die dem Social Entrepreneur zur Verfügung stehen, reichen in den meisten Fällen nicht einmal für die Bewältigung des bestehenden Geschäfts.<sup>73</sup> Eine Ausweitung desselben – egal in welcher Form – wird daher oftmals gar nicht erst als Option in Erwägung gezogen.

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

Es ist davon auszugehen, dass eine effektive, schlanke Organisation ein Wesensmerkmal ist, dem sich ein Social Entrepreneur generell verhaftet fühlt.<sup>74</sup> Der geographische Ausbau der gemeinnützigen Tätigkeit bringt zwangsweise ein Mehr an Bürokratie und eine Zentralisierung der Kontrolle mit sich. Beide Erscheinungen sind unabdingbar, um eine qualitativ stabile Verbreitung gewährleisten zu können. Gerade für Social Entrepreneure und ihre Mitarbeiter, die in der Regel mit dem jeweiligen gesellschaftlichen Zweck ihrer Tätigkeit eng verbunden sind und einem „Macher“-Typus entsprechen, ist es oftmals schwierig, eine Veränderung hin zu einer formelleren Verwaltungsstruktur mit dem Prinzip der Delegation anzunehmen.

---

Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 6. Eine Übersicht über wesentliche Vorteile des Konzepts Franchising wird weiter unten vorgestellt.

<sup>72</sup> Vgl. Bradach, J. (2003), S. 19. Siehe auch Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008).

<sup>73</sup> Siehe auch Kapitel 2.1.3, in welchem mehrmals die für Social Entrepreneure typische Ressourcenunterversorgung thematisiert wird.

<sup>74</sup> Diese Annahme resultiert einerseits daraus, dass im Falle von Außenfinanzierung (z.B. durch Spenden, Stiftungen) der externe Finanzgeber bestrebt ist, sein Kapital so effektiv und effizient wie möglich einzusetzen. Bei der Auswahl von Investitionsprojekten haben daher Sozialunternehmen, die gute oder überdurchschnittliche Input-Output-Verhältnisse aufweisen, eine bessere Ausgangsposition, was einen wesentlichen Anreiz zu schlanken und effektiven Organisationen darstellt. Vgl. Achleitner, A.-K., Heister, P. & Stahl, E. (2007), S. 51f und Elkington, J. & Tickell, S. (2006), S.6. Andererseits sind Social Entrepreneure gerade im Falle von Innenfinanzierung (d.h. Finanzierung aus dem selbst erwirtschafteten Kapital) gefordert, eine schlanke Organisation mit größtmöglichem Output zu etablieren, um den Fortbestand der Initiative zu gewährleisten. Vgl. Achleitner, A.-K., Heister, P. & Stahl, E. (2007), S. 9. Auch Seelos & Mair messen Effizienz bei den Aktivitäten von Social Entrepreneuren einen zentralen Stellenwert bei, indem sie diese als Personen beschreiben, die „*new and efficient ways to create products and services that directly cater to social needs*“ gehen. Zitiert nach Mair, J. & Seelos, C. (2004), S. 4.

### ***Verlust von Autonomie***

Bradach argumentiert, dass der Social Entrepreneur ein freiheitsliebendes Wesen ist. „*Add in the fact that for many social entrepreneurs, autonomy is an important form of psychic income [...].*”<sup>75</sup> Dies ist insofern nachvollziehbar, als der Social Entrepreneur den Berufsstand der Selbständigkeit wählt und nicht vor riskanten Initiativen zurückschreckt. Da die Ausweitung seiner Tätigkeit mit einem Verlust an Autonomie einhergeht, kann es auch am Sozialunternehmer selbst liegen, sein Vorhaben eher in überschaubarem Umfang zu halten als eine Expansion gegen den Preis der Eigenständigkeit einzutauschen.<sup>76</sup>

### ***Fehlende Attraktivität des „Kopierens“***

Oftmals wird die fehlende Attraktivität des Replizierens bestehender Geschäftsmodelle als hinderlich genannt. Gerade in einem innovativen Feld wie dem von Social Entrepreneurship ist es nicht verwunderlich,<sup>77</sup> dass sowohl Sozialunternehmer per se als auch die für die Implementierung vor Ort verantwortlichen Partner geringeres Interesse an einer Wiederholung eines bestehenden Konzepts haben. Für letztere stellt sich insbesondere die Frage, warum sie die Mission eines anderen Unternehmers realisieren und dabei ebensoviel Engagement aufbringen sollen als wäre es ihre eigene Idee, wenn z.B. die Neuentwicklung eines eigenen Konzepts mitunter reizvoller ist.<sup>78</sup> Ähnlich kann es sich bei anderen Stakeholdern wie beispielsweise Ressourcengebern verhalten, die bevorzugt innovative, neuartige Vorhaben finanzieren, deren Auswirkung potenziell mehr Resonanz erzeugt als die Multiplizierung schon bestehender Programme.<sup>79</sup> Die Gültigkeit dieses Arguments ist allerdings insofern zu relativieren, als die Replizierung bestehender Geschäftsmodelle tendenziell geringeres Risiko gegenüber dem Aufbau neuer Initiativen birgt,<sup>80</sup> was die Attraktivität einer (Spenden-) Finanzierung für Geldgeber oftmals auch massiv erhöht.

Obzwar die dargestellten Faktoren ihren Stellenwert haben, ist diesen die andere Seite der Social Entrepreneure gegenüberzustellen, die sich von scheinbaren Hindernissen nur selten abhalten lassen, wenn es um die Realisierung ihrer Idee geht.<sup>81</sup> Tatsächlich begnügen sich nur wenige mit einer regionalen Limitierung, wenn die Möglichkeit

---

<sup>75</sup> Bradach, J. (2003), S. 19.

<sup>76</sup> Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass Social Enterprises von Entrepreneuren geführt werden, deren Persönlichkeit typischerweise unbeirrt die Mission der Initiative vorantreibt.

<sup>77</sup> Siehe auch Kapitel 2.1.3, in welchem der multidimensionale Innovationscharakter von Social Entrepreneurship beschrieben wird.

<sup>78</sup> Unbestritten ist die Tatsache, dass es genauso auch Personen gibt, die eine Funktion, in der sie primär ausführen und nur sekundär konzipieren, als attraktiver erachten.

<sup>79</sup> Vgl. Bradach, J. (2003), S. 19.

<sup>80</sup> Vgl. Fulop, C. & Forward, J. (1997), S. 608 und Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 6.

<sup>81</sup> Vgl. Schöning, M. (2007), S. 193f.

gegeben ist, einer größeren Anzahl von Menschen die jeweilige Dienstleistung zugänglich zu machen. Immer mehr Social Enterprises leben vor, wie eine solche Verbreitung aussehen kann und es ist auch für zukünftige Entwicklungen bedeutend, durch Bekanntmachung und Näherbringung des Optionenraums möglichst viele gemeinnützige Programme maximal auszuschöpfen.

### **2.2.2 Formen der Replizierung**

Im Folgenden werden drei unterschiedliche Strategien zur Verbreitung eines gesellschaftlichen Programms basierend auf den Ausführungen von Dees et al. und Schöning vorgestellt.<sup>82</sup> Der Fokus liegt hierbei auf geographischer Ausweitung eines Geschäftskonzepts, nicht hingegen auf horizontaler oder vertikaler Ausweitung (wie z.B. die Etablierung neuer Geschäftsbereiche oder Integration von Wertschöpfungsstufen). Die vorgestellten Strategien stellen keine vollständige Liste an Skalierungsformen dar, sondern sind vielmehr als archetypische Grundformen zu verstehen.

#### **Offene Verbreitung („Dissemination“)**

Wie die Bezeichnung offene Verbreitung bzw. zu Englisch „Dissemination“ schon andeutet, versteht man darunter die aktive, aber strukturlose Verfügbarmachung des Geschäftskonzepts. Für Dees ist diese Form der Replizierung auch mit der aus dem IT-Umfeld stammenden „Open Source“ Methodik vergleichbar.<sup>83</sup> Diese bezeichnet im Kern öffentlichen und freien Zugang zu Informationen, die beliebig kopiert, verbreitet, genutzt und verändert werden dürfen.<sup>84</sup> Dees erwähnt Maria Montessori mit ihrer Pädagogiklehre als ein Beispiel für offene Verbreitung. Vorteil dieser Skalierungsform ist die Geschwindigkeit, mit der das Konzept in der Breite angewendet werden kann, sowie den geringen Kosten, die dabei für die Mutterorganisation entstehen. Nachteil ist hingegen die fehlende Kontrollmöglichkeit, durch die qualitative Mindeststandards bei der Implementierung und Anwendung des Konzepts nicht sichergestellt werden können.

---

<sup>82</sup> Vgl. Dees, J. G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2004), S. 28ff und Schöning, M. (2007), S. 193f.

<sup>83</sup> Zitiert während des Social Franchise Summit am 6.12.2007.

<sup>84</sup> Vgl. Ausführungen der Bundeszentrale für politische Bildung unter <http://www.bpb.de/themen/32K5CW> (abgerufen am 18.2.2009).

### **Praxisbeispiel: Montessori-Pädagogik**

Die Montessori-Pädagogik ist eine Bildungsphilosophie für Kindergärten und Schulen, die Anfang des 20. Jahrhunderts von Maria Montessori entwickelt wurde. Die Replizierung der Idee findet in weiten Teilen über offene Verbreitung durch Eigeninitiativen statt. Um einen bestimmten Qualitätsstandard aufrecht zu erhalten und den gegenseitigen Austausch zu pflegen, gibt es Fach- und Dachverbände wie den Montessori Dachverband Deutschland, die Schulungsangebote offerieren und ein Mindestmaß an Kontrolle ausüben.<sup>85</sup>

### **Kooperation („Affiliation“)**

Die Replizierungsform „Affiliation“, die hier mit dem allgemeinen Begriff Kooperation übersetzt wird, meint jede Art der Ausbreitung, bei der die Mutterorganisation mit einem oder mehreren Partnern auf permanenter Basis zusammenarbeitet und diese für die Implementierung des Konzepts in der jeweiligen Region verantwortlich sind. Vorteil dieser Skalierungsform ist gegenüber der offenen Verbreitung eine größere Kontrollmöglichkeit z.B. durch vertragliche Bestimmungen von Seiten des Konzeptgebers. Ein weiterer Nutzen ist die lokale Eingebettetheit der Partner in der Region, in der sie aktiv sind, sodass die dortige Infrastruktur besser ausgeschöpft werden kann. Im Gegensatz zur „Open Source“ Methode benötigt die Verbreitung jedoch länger und nimmt aus Sicht des Konzeptgebers mehr Ressourcen in Anspruch.

---

<sup>85</sup> Vgl. Homepage des Montessori Dachverbands unter <http://www.montessori-deutschland.de/> (abgerufen am 25.7.2008).

### **Praxisbeispiel: CFWshops**

CFWshops ist eine im Jahr 2000 gegründete Initiative mit Sitz in Kenia, deren Mission der Zugang zu (basis-) medizinischer Versorgung insbesondere für Randgruppen in ländlichen Gebieten darstellt.<sup>86</sup> Hauptziel ist die Bekämpfung von Krankheiten wie Malaria, Atemwegsinfektionen und Durchfall, es wird aber auch allgemeine Aufklärung über Gesundheitsthemen und Prävention angeboten. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Nutznießer und die hohe Effizienz des Konzepts machten die Initiative zu einem großen Erfolg. Seither wurden über 50 sog. CFWshops über das Franchisingmodell installiert. Krankenschwestern und andere Pflegekräfte übernehmen dabei die Rolle des Franchisenehmers und führen die Praxen vor Ort in den Dörfern und Städten. Der Franchisegeber ist u.a. für Trainings, die Beschaffung und Vertreibung ausschließlich geprüfter Medikamente im Netzwerk verantwortlich und stellt die für den Gesundheitsbereich so wichtigen Qualitätsstandards sicher.<sup>87</sup>

### **Tochterorganisationen/Filialen („Branching“)**

Die dritte Form der Replizierung stellen Tochterorganisationen bzw. eigene Filialen dar. Hier liegt der Vorteil gegenüber den beiden vorhergehenden Skalierungsarten in der Möglichkeit, ein Höchstmaß an Kontrolle über den Verbreitungsprozess auszuüben. Dieser Vorteil wird allerdings durch die erheblich höheren Kosten relativiert, die die Mutterorganisation zur Gänze zu tragen hat sowie durch die wesentlich geringere Verbreitungsgeschwindigkeit. Ein Beispiel für die Ausbreitung durch eigene Filialen ist das Filialnetzwerk der Grameen Bank innerhalb von Bangladesch.

---

<sup>86</sup> CFWshops steht für „Child and Family Wellness shops“.

<sup>87</sup> Vgl. Homepage der CFWshops unter <http://www.cfwshops.org/> (abgerufen am 25.7.2008).

**Praxisbeispiel: Grameen Bank**

Die Grameen Bank ist ein Kreditinstitut in Bangladesh, das 1983 von Muhammad Yunus gegründet wurde. Es basiert auf dem Konzept der Mikrokredite, das an Menschen der untersten sozialen Schichten gerichtet ist und ihnen ermöglichen soll, eine eigene Existenzgrundlage durch den Erhalt von Kleinstkrediten aufzubauen. Das Konzept verzichtet auf klassische Sicherheiten und bedient sich stattdessen alternativer Mittel zur Sicherung der Zahlungsrückläufe (z.B. Gruppenbürgschaften, Folgekredite, enger Kundenkontakt). Das Modell erwies sich als großer Erfolg mit einer Rückzahlungsquote von >98%, sodass seit dem Start in 1983 ein Branchennetzwerk über ganz Bangladesh aufgebaut wurde. Das Ziel lautete, in möglichst jeder (urbanen) Region in Bangladesh Zugang zu Mikrokrediten zu gewähren. Heutzutage arbeiten fast 25.000 Mitarbeiter in über 2.500 Filialen und erreichen so eine Abdeckung von über 82.000 Dörfern. Die kumulierte Kreditsumme beträgt bisher über USD 7 Mrd. und wurde an über 7 Mio. Kreditnehmer, davon 97% Frauen, vergeben.<sup>88</sup>

Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass in der Praxis nicht nur eine der vorgestellten Methoden, sondern eine Kombination aus mehreren Replizierungsformen angewendet werden kann. Beispielsweise werden gerne kooperative Skalierungsformen gemeinsam mit eigenen Filialen eingesetzt oder – wie im Fall der Grameen Bank – parallel zur primären Filialenausweitung das Konzept auf globaler Basis über offene Verbreitung bekannt gemacht.<sup>89</sup>

Die genannten Skalierungsformen lassen sich in einem Kontinuum abbilden und dabei anhand der Dimensionen Ressourcenbedarf, Verbreitungsgeschwindigkeit und Kontrollmöglichkeiten wie folgt anordnen:

---

<sup>88</sup> Vgl. Homepage der Grameen Bank unter <http://www.grameen-info.org/> (abgerufen am 25.7.2008) und Dees, J. G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2002), S. 11.

<sup>89</sup> Während innerhalb von Bangladesh ein Filialnetz aufgebaut wurde, verbreitete dessen Gründer Yunus das zugrunde liegende Konzept der Mikrofinanzierung weltweit über „informal dissemination“. Vgl. Dees, J. G., Anderson, B. B. & Wei-Skillern, J. (2002), S. 11.

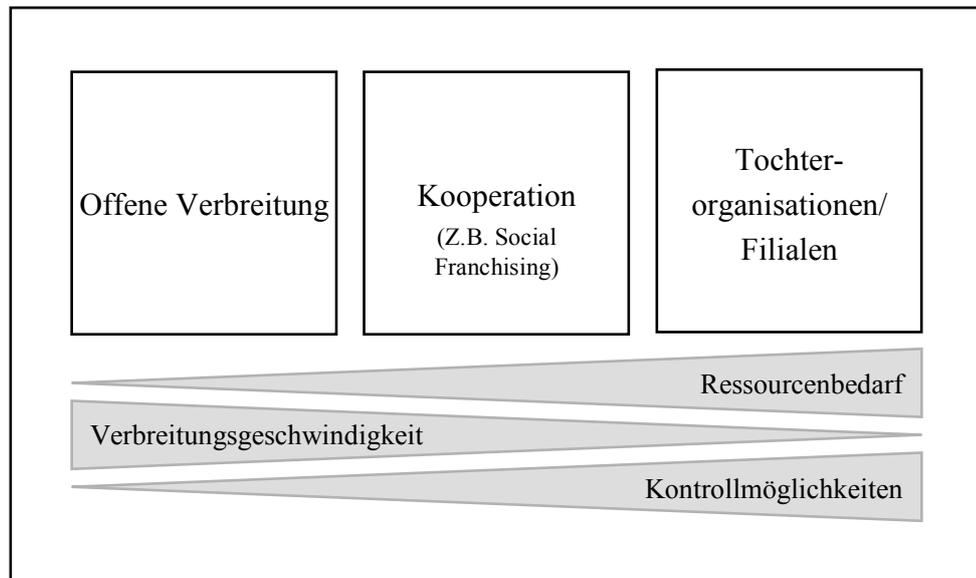


Abbildung 3: Einordnung von Replizierungsformen (Quelle: In Anlehnung an Schöning, M. (2007), S. 193)

Während die Methodik der offenen Verbreitung und des Filialnetzwerks die Grenzen des Kontinuums markieren, stellen Kooperationen nur den Oberbegriff für unterschiedliche Kooperationsformen dar. Die wichtigste Unterform ist im Rahmen dieser Arbeit die Methodik Social Franchising. Um diese Skalierungsart besser zu verstehen, widmen sich die folgenden Ausführungen einer detaillierten Beschreibung und Herleitung der Definition von Social Franchising.

### 2.2.3 Franchising im wirtschaftlichen Kontext

Bevor der Versuch einer Definition für die Replizierungsform Social Franchising unternommen wird, lohnt ein Blick auf die Ursprungsform, das klassische Franchising. Daher wird zunächst eine kurze Einleitung zu For Profit Franchising gegeben und wesentliche Merkmale, Vor- und Nachteile sowie Voraussetzungen dargestellt. Darauf aufbauend wird das Konzept Social Franchising näher beleuchtet und abschließend eine Arbeitsdefinition vorgestellt.

Nach Lehre der Institutionenökonomik stellt Franchising eine hybride Unternehmensform dar, die zwischen hierarchischen Strukturen (z.B. Eigenerzeugung) und marktlichen Formen (z.B. Einkauf) angesiedelt ist.<sup>90</sup> Konkret wird in der Privatwirtschaft unter Franchising eine Form der kooperativen Distribution verstanden, bei der zwei Akteure, ein Franchisegeber und ein Franchisenehmer, ein langfristiges Vertragsverhältnis eingehen. Dieses regelt eine spezifische Aufgabenteilung, bei welcher der Franchisegeber die Entwicklung eines Geschäftskonzepts übernimmt und der Franchiseneh-

<sup>90</sup> Vgl. Rubin, P. H. (1978), S. 223. Siehe auch Picot, A. (1991) und Picot, A. (1994).

mer gegen Zahlung einer Franchisegebühr dieses im lokalen Markt implementiert.<sup>91</sup> Anders ausgedrückt könnte man auch sagen, dass der Franchisegeber dem Franchisenehmer das Recht „verkauft“, sämtliche Elemente eines Geschäftskonzepts wie Markenname, Betriebssystem oder auch Produktspezifikationen zu verwenden.<sup>92</sup>

Die Anfänge von Franchising gehen bis in das 19. Jahrhundert zurück, als die US-amerikanische Singer Sewing Machine Company und etwas nachgelagert z.B. auch Coca Cola ihren Vertrieb vertikal nach dem Franchisesystem organisierten. Man spricht in diesem Kontext von „traditionellem“ Franchising oder auch „Product Distribution“ bzw. „Product and Tradename“ Franchising. Bekannt wurde die Geschäftsform allerdings v.a. durch das Vertriebskonzept von McDonald's, welches als erstes modernes Franchisesystem gilt, weitere Beispiele sind Pizza Hut, 7-Eleven oder Benetton.<sup>93</sup> Erste akademische Untersuchungen fanden durch Oxenfeldt & Kelly in 1969 relativ spät statt,<sup>94</sup> eine Intensivierung theoriegeleiteter Analysen erfolgte erst in den 1990er Jahren.<sup>95</sup> Mittlerweile ist die privatwirtschaftliche Bedeutung von Franchising enorm. Beispielsweise werden fast 50% der Einzelhandelsumsätze in den USA und ca. 25% des Einzelhandels in Deutschland über Franchising erwirtschaftet.<sup>96</sup> Diesen Erfolg führt man auf die sog. „Service Revolution“ zurück, welche die zunehmende Dominanz des Dienstleistungssektors seit den 1950er Jahren beschreibt.<sup>97</sup>

Um Franchising besser zu verstehen, wird im nächsten Kapitel ein detaillierter Einblick in die Grundlagen des Konzepts gegeben.

### **Wesentliche Charakteristika von klassischem Franchising**

Aufgrund der weiten Verbreitung des Konzepts und unterschiedlichen Formen und Gestaltungsmöglichkeiten existiert keine exakte, allgemein gültige Definition von Franchising. Daher wird im Folgenden ein Kriterienkatalog vorgestellt, der auf abstraktem Niveau die zentralen Charakteristika von Franchising enthält:<sup>98</sup>

- *Systemstruktur:* Franchising ist ein dezentrales Absatzsystem mit einem oder mehreren rechtlich selbständigen Vertriebsstellen, das vertikal-kooperativ zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer organisiert ist.
- *Leistungsprogramm:* Sowohl Franchisegeber als auch -nehmer sind zur Erbringung bestimmter Leistungen verpflichtet:

---

<sup>91</sup> Vgl. Theurl, T. (2001), S. 87.

<sup>92</sup> Vgl. Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003), S. 443.

<sup>93</sup> Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 2.

<sup>94</sup> Siehe auch Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O. (1969).

<sup>95</sup> Vgl. Bradach, J. (2003), S. 19 und Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003), S. 443f.

<sup>96</sup> Vgl. Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003), S. 443 und Schöning, M. (2007), S. 194.

<sup>97</sup> Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 2f.

<sup>98</sup> Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 6f.

- Der Franchisegeber ist für die Erbringung des sog. Franchisepakets zuständig. Dieses umfasst ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, die Verpflichtung des Franchisegebers, dieses Gesamtkonzept ständig weiterzuentwickeln und das Recht des Franchisenehmers, Schutzrechte wie z.B. die Marke zu benützen. Weiters ist der Franchisegeber dazu verpflichtet, für die Ausbildung des Franchisenehmers zu sorgen und diesen aktiv und laufend zu unterstützen.
- Der Franchisenehmer muss für die Nutzung des Franchisepakets seinerseits einen Leistungsbeitrag in Form von Arbeit, Kapital und Information erbringen und ein Entgelt bezahlen. Dieses kann grundsätzlich in Eintritts- (sog. „entry fee“ oder auch „base fee“), laufende (sog. „royalties“) und Werbegebühren (sog. „advertising fee“) unterschieden werden.<sup>99</sup>
- *Verhältnis zwischen Systempartnern:* Die Zusammenarbeit zwischen Franchisegeber und -nehmer basiert auf einem vertraglichen Dauerschuldverhältnis zur Regelung der Rechte und Pflichten der Systempartner und ist längerfristig angelegt. Ein Weisungs- und Kontrollsystem ermöglicht dem Franchisegeber, systemkonformes Verhalten durch den Franchisenehmer sicherzustellen. Letzterer ist rechtlich selbständig und damit auf eigene Rechnung aktiv.
- *Außenwirkung:* Das System tritt am Markt einheitlich durch Verwendung des gleichen Namens bzw. Marke auf, was durch die Verfolgung einer gemeinsamen Strategie von innen heraus gestützt wird.

Die vorgestellten Merkmale stellen lediglich Eckpfeiler von Franchising dar. Je nach Ausgestaltung können unterschiedliche Typologien von Franchisesystemen unterschieden werden, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht weiter vertieft werden.<sup>100</sup>

In Bezug auf die weiter unten folgende Fokussierung auf das Konzept Social Franchising ist an dieser Stelle noch einmal wichtig herauszustellen, dass der Franchisegeber ein schlüsselfertiges, alle wesentlichen Geschäftstätigkeiten umfassendes Konzept benötigt, das präzise ausdetailliert sein muss (z.B. in einem Handbuch), um sämtliche Prozesse an den Standorten der Franchisenehmer replizieren zu können. Die Betonung liegt hierbei auf Prozessen, da es bei Franchising entgegen der allgemeinen Annahme

---

<sup>99</sup> Vgl. Herrfeld, P. (1997), S. 51f.

<sup>100</sup> Für detaillierte Ausführungen zu unterschiedlichen Grundtypen von Franchising siehe Skaupy, W. (1995), S. 30ff.

nicht um standardisierbare Produkte oder Dienstleistungen, sondern vielmehr um die Standardisierung von Prozessabläufen geht.<sup>101</sup>

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

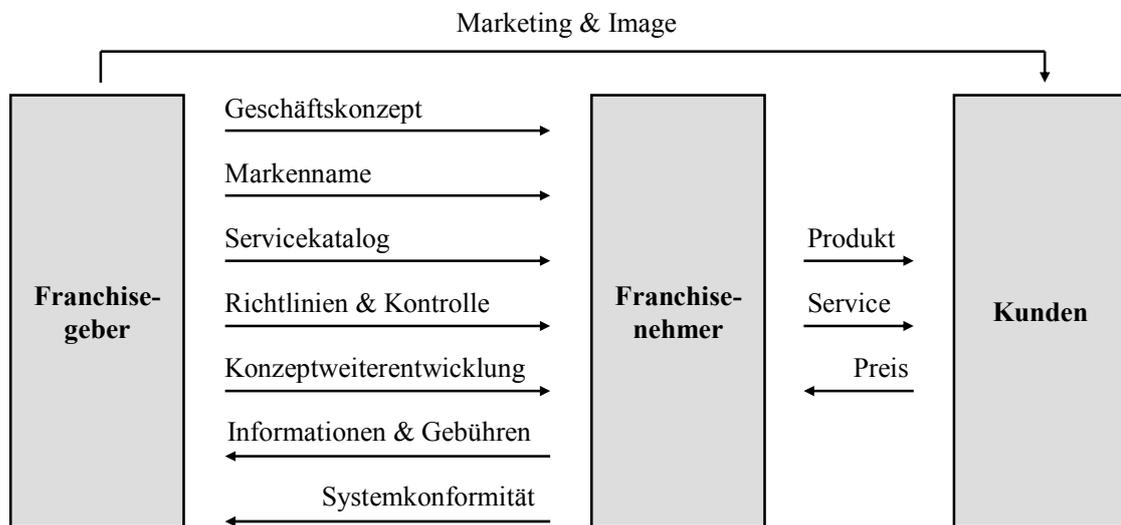


Abbildung 4: Funktionsweise des Franchisesystems (Quelle: In Anlehnung an Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 13)

## Vorteile

Der große Erfolg des Konzepts Franchising ist auf die Vielzahl von Vorteilen zurückzuführen, die weitgehend sowohl für For Profit als auch Social Franchising gelten:<sup>102</sup>

- *Geringer Bedarf an Ressourcen:* Gegenüber der Expansion via Filialen profitiert der Franchisegeber von dem Vorteil, weniger Ressourcen beim Aufbau des Franchises aufwenden zu müssen. Die Systempartner teilen sich nicht nur die Investitionskosten, indem der Franchisenehmer selbst für die Errichtung der lokalen Gegebenheiten sorgen muss. Der Franchisenehmer ist auch für die Entrichtung einer Franchisegebühr verpflichtet, die dem Franchisegeber eine weitere Einnahmequelle sichert.
- *Rasche Expansion:* Konsequenz aus dem vorigen Punkt (geringerer Bedarf an Ressourcen) ist die Möglichkeit des raschen Standortaufbaus, wodurch eine schnelle geographische Expansion erreicht werden kann. Darüber hi-

<sup>101</sup> Vgl. dazu Aussagen von Dieter Ahlert, zitiert während des Social Franchise Summit am 6.12.2007 in Berlin. Siehe auch Ausführungen von Däfler, M.-N. (1998), S. 186f, in welchen er mehrmals die Standardisierung und Übertragung von Prozessen als zentrales Merkmal der Multiplizierung bei Franchising identifiziert.

<sup>102</sup> Vgl. Tietz, B. (1988), S. 266f; Skaupy, W. (1995), S. 52ff; Däfler, M.-N. (1998), S. 198 und Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 13f.

naus ermöglicht eine zügige Verbreitung des Konzepts auch eine rasche geographische Ausweitung der Geschäftsmarke und damit einen höheren Bekanntheitsgrad.

- *Kontrollmöglichkeit:* Gegenüber loseren Verbreitungsmethoden erlaubt Franchising einen relativ hohen Grad an Kontrolle über die Franchisenehmer. Durch den Auswahl- und Einschulungsprozess der Franchisenehmer sowie das oben erwähnte Weisungs- und Kontrollsystem während der Vertragsdauer kann der Franchisegeber das System in seinem Sinne steuern.
- *„Selbstlernendes“ System:* Intensive Kommunikation zwischen Franchisegeber und -nehmern und der Austausch von Erfahrungen wie „Best Practices“ bzw. aufgebautem Know-how sind die Basis für eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung des Franchisesystems.
- *Synergierrealisierung:* Wie bei den meisten kooperativen Netzwerken kommt es auch bei Franchising zu Synergien. Arbeitsteilung zwischen den Systempartnern ermöglicht Spezialisierung und vermeidet weitgehend Redundanzen.
- *Win-Win Situation für Systempartner:* Franchising stellt ein attraktives Kooperationsmodell sowohl für Franchisegeber als auch Franchisenehmer dar. Der Franchisegeber findet darin eine Möglichkeit, schnell zu wachsen und Risiko zu streuen während der Franchisenehmer die Chance bekommt, unternehmerisch tätig zu werden auf Basis eines bestehenden, erfolgreichen Konzepts.

## Nachteile

Im Sinne der Vollständigkeit und einer ausgewogenen Darstellung werden im Folgenden wesentliche Nachteile von Franchising skizziert. Wie schon im vorhergehenden Kapitel ist die Gültigkeit der einzelnen Punkte auch hier sowohl für das klassische als auch Social Franchising gegeben:<sup>103</sup>

- *Gefahr opportunistischen Verhaltens:* Sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer können diskretionäre Handlungsspielräume ausnützen und so dem Partner Schaden zufügen. Durch die im Verhältnis zum Filialnetz losere Organisationsstruktur besteht bei Franchising tendenziell größeres Potenzial zu opportunistischem Verhalten.
- *Risiko der Negativreputation:* Eine Spezifizierung des vorigen Punkts ist das potenzielle Risiko der Negativreputation. Franchisenehmer können nicht nur

---

<sup>103</sup> Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 65ff und Däfler, M.-N. (1998), S. 199.

Spielräume im Innenverhältnis ausnützen, sondern sich auch nach außen abweichend von Systemrichtlinien verhalten und damit negative Reputation für das gesamte Unternehmensnetzwerk erzeugen. Die Kontrolle eines solchen Fehlverhaltens ist im Gegensatz zu Filialnetzen schwieriger durchzusetzen.

- *Auswahl der Franchisenehmer:* Für Franchisegeber ist die Suche nach und Auswahl von geeigneten Franchisenehmern oftmals mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Der Franchisenehmer muss neben fachlichen Fähigkeiten idealerweise auch Eigenschaften eines Unternehmers aufweisen, was den Markt potenzieller Kandidaten einschränkt.
- *Komplexe Vertragsauflösung:* Gegenüber klassischen Arbeitsverträgen ist die Auflösung eines Franchisevertrags mitunter schwieriger, da Streitthemen wie beispielsweise die Übertragung des Betriebs, Rückkauf von Waren oder ex post entstehende Konkurrenzprobleme eine Rolle spielen können.

Neben den genannten gibt es eine Reihe weiterer Punkte, die sich insbesondere durch den unmittelbaren Vergleich zu alternativen Replizierungsformen ergeben (beispielsweise kann die als Vorteil kategorisierte Kontrollmöglichkeit im Vergleich zu eigenen Filialen auch als Negativaspekt genannt werden, da Kontrollen im Franchisesystem relativ gesehen weniger stringent implementierbar sind). Da der Fokus der vorliegenden Arbeit jedoch nicht auf herkömmlichem Franchising liegt und eine weitere, Social Franchising spezifische Stärken-/Schwächen-Darstellung weiter unten vorgestellt wird, erfolgt an dieser Stelle keine weitere Vertiefung.<sup>104</sup>

Insgesamt kann man festhalten, dass die Stärken von Franchising die Schwächen deutlich überwiegen, was auch den großen Erfolg des Konzepts in der Praxis erklärt. Franchising verbindet sowohl die Vorteile großer Unternehmen (Marktmacht, Skaleneffekte) mit denen kleiner Unternehmen (Flexibilität) als auch Vorteile direkter Vertriebskanäle (einheitlicher Marktauftritt) mit jenen des indirekten Absatzes (Motivation unabhängiger Vertriebspartner) und wird damit zu einer attraktiven Skalierungsform.<sup>105</sup>

## **Voraussetzungen**

Bevor von der ursprünglichen, wirtschaftlichen Form des Franchising auf seine Weiterentwicklung im Sozialbereich übergeleitet wird, werden im Folgenden die wesentli-

---

<sup>104</sup> Für detaillierte Ausführungen siehe beispielsweise Skaupy, W. (1995), S. 65ff.

<sup>105</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 13f.

chen Bedingungen genannt, die erfüllt sein müssen, um Franchising überhaupt sinnvoll betreiben zu können:<sup>106</sup>

- *Genügend Nachfrage am Markt:* Eine Ausbreitung auf weitere Standorte ist naturgemäß nur dann sinnvoll, wenn an diesen entsprechender Bedarf für die Dienstleistung bzw. das Produkt gegeben ist.
- *Solides Geschäftskonzept:* Im Mittelpunkt von Franchising steht immer das zu verbreitende Konzept. Ein erfolgreiches Franchisesystem bedarf zwingend eines funktionierenden Geschäftsmodells. Dieses stellt nicht nur das Fundament der Kooperation dar, sondern muss auch attraktiv genug sein, um potentielle Franchisenehmer zu gewinnen. Bradach spricht im sozialen Kontext von einer „*strong, clearly articulated theory of change*“, deren Kernelemente selbst bei hohem Komplexitätsgrad isoliert und standardisiert werden müssen, um den Replizierungsprozess so einfach wie möglich zu gestalten.<sup>107</sup>
- *Kompetenter Franchisegeber:* Durch die Schlüsselrolle des Franchisegebers als zentraler Knotenpunkt, Anlaufstelle und Kontrollzentrum innerhalb des Netzwerks ist dessen Kompetenz entscheidend für den Erfolg des Franchises. Darüber hinaus nimmt der Franchisegeber eine Art Vorbildfunktion gegenüber seinen Partnern ein.
- *Geeignete Franchisenehmer:* Um eine reibungslose und erfolgreiche Abwicklung vor Ort zu gewährleisten, ist die Auswahl geeigneter Franchisenehmer essentiell.
- *Finanzielle Basis:* Die finanzielle Basis muss im Vorhinein sichergestellt sein, um das Franchisevorhaben ohne vermeidbaren Druck und mit genügend Zeit planen und ausführen zu können.<sup>108</sup>

Generell kann man festhalten, dass sich fast alle Wirtschaftszweige für Franchising eignen. Skaupy schränkt ein, dass lediglich jene Berufsgruppen, die einer offiziellen Zulassung bedürfen (wie z.B. Steuerberater, Rechtsanwälte), von dieser Aussage ausgenommen sind.<sup>109</sup> Nach dieser kurzen Darstellung von Franchising als kooperative Distributionsform im wirtschaftlichen Bereich widmet sich das folgende Kapitel dem Modell Social Franchising.

---

<sup>106</sup> Vgl. Schöning, M. (2007), S. 196ff und Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 15f.

<sup>107</sup> Vgl. Bradach, J. (2003), S. 21 und Hanrieder, M. (1991), S. 49f.

<sup>108</sup> Vgl. Tietz, B. (1991), S. 255ff.

<sup>109</sup> Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 46ff.

### 2.2.4 Bisherige Forschung und aktueller Stand zu Social Franchising

Social Franchising begann sich in den letzten Jahren als neues Konzept zur Ausweitung sozialer Aktivitäten zu etablieren. Zunehmend beschäftigen sich Experten und Organisationen in Form von Publikationen, Konferenzen oder fokussierten Beratungsleistungen mit diesem Phänomen. In Wirklichkeit aber handelt es sich hierbei im weitesten Sinn um ein Jahrtausende altes Modell, das in allen Regionen dieser Welt Anwendung findet. Göring, Vorstandsvorsitzender und Präsident der ZEIT-Stiftung, wies beispielsweise beim Social Franchise Summit 2007 in Berlin darauf hin, dass sämtliche Weltreligionen ähnlich einem Social Franchisesystem organisiert sind.<sup>110</sup> Ein weiteres Beispiel für ein lang bestehendes Social Franchise ist die „World Organization of the Scout Movement“, eine Weltpfadfinderorganisation, der momentan etwa 28 Millionen Pfadfinder in über 150 Ländern angehören.<sup>111</sup>

Publikationen mit Fokus auf Social Franchising reichen hingegen nur bis in die 90er Jahre zurück. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Social Franchising für Social Entrepreneurure im akademischen Bereich noch in der initialen Entstehungsphase begriffen ist. Es gibt zu diesem bzw. verwandten Themen eine Reihe wissenschaftlicher Papers mit ähnlichen Fokussen (z.B. Non Profit Unternehmen, Gesundheitssektor) und eine Vielzahl von Fachpublikationen in Form von Reports, Fallstudien, Managementratgebern oder Handbüchern. Ähnlich der Social Entrepreneurship Forschung war der angelsächsische Raum bisher tonangebend, nach und nach kann man jedoch wachsendes Interesse an dem Konzept im kontinentaleuropäischen Raum beobachten. Im Folgenden wird ein Überblick über den wesentlichen Literaturbestand zu Social Franchising gegeben.

Als wissenschaftliche Vorreiterin könnte man weitgehend Oster bezeichnen, die Social Franchising durch Untersuchungen von Wachstumsformen bei Non Profit Organisationen am Rande berührte.<sup>112</sup> Weitere Autoren, die Social Franchising im Zuge wissenschaftlicher Untersuchungen streiften, waren u.a. Wazir & van Oudenhoven, die verschiedene Replizierungsformen im sozialen Bereich beleuchteten, Montagu, der das Franchising Modell im Gesundheitssektor untersuchte, oder auch Wei-Skillern & Anderson, die einen Vergleich zwischen Filial- und Franchisereplizierung bei NPOs anstellten.<sup>113</sup> Daneben gibt es einige wissenschaftliche Publikationen zum allgemeinen Thema Replizierung und Skalierung im sozialen Sektor, wie z.B. Uvin et al., Gross-

<sup>110</sup> Siehe beispielsweise auch Zech, C. (2003).

<sup>111</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 17.

<sup>112</sup> Vgl. Oster, S. (1992) und Oster, S. M. (1996).

<sup>113</sup> Vgl. Wazir, R. & Oudenhoven, N. v. (1998); Montagu, D. (2002) und Wei-Skillern, J. & Anderson, B. B. (2003).

man & Rangan, Alvord et al.<sup>114</sup> Abgesehen von diesen akademischen Untersuchungen entstanden auch zahlreiche Veröffentlichungen, die überwiegend aus der Praxis heraus entwickelt wurden. Beispiele sind hier Bradach und Kramer.<sup>115</sup>

Die genannten Publikationen sind mit Social Franchising zwar unmittelbar verbunden, stellen jedoch noch keine fokussierte Auseinandersetzung mit dem Bereich Social Entrepreneurship dar. Wissenschaftliche Arbeiten, die gezielt auf Social Franchising wie es im Zuge dieser Arbeit untersucht wird eingehen, existieren bisher nur wenige und wurden erst kürzlich publiziert. Zu nennen wären hier insbesondere Tracey & Jarvis, die einerseits ein britisches Social Franchisesystem in Form einer Fallstudie beleuchteten und andererseits mit ihrem Artikel „Toward a Theory of Social Venture Franchising“ eine erste fokussierte und theoriegeleitete Auseinandersetzung mit Social Franchising veröffentlichten. Sie konzentrierten sich dabei erstmals auf den Bereich Social Entrepreneurship und bedienen sich der im klassischen Franchising vorwiegend verwendeten Erklärungsansätze Prinzipal-Agenten- und Ressourcenknappheitstheorie.<sup>116</sup> Weiters verfasste Schöning, Direktorin der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, einen Buchbeitrag über Social Franchising, in dem neben einer umfassenden Beschreibung des Konzepts auch Praxisbeispiele aufgezeigt werden.<sup>117</sup> Ähnlich kürzlich erschien von Fairbourne et al. ein Handbuch zu „Microfranchising“, in welchem u.a. auf multinationaler Ebene tätige Fallbeispiele vorgestellt werden.<sup>118</sup> Abschließend sind an dieser Stelle die Anstrengungen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen zu erwähnen, der u.a. die Publizierung eines Handbuchs für Social Franchising vorantrieb sowie andere Veröffentlichungen unterstützte, die zu diesem Thema aus dem Umfeld des Verbands heraus entstanden.<sup>119</sup>

### 2.2.5 Vorläufige Definition von Social Franchising

Social Franchising *“uses the structure of a commercial franchise to achieve social goals.”*<sup>120</sup> Spitz formuliert kann man im Kontext von Social Franchising auch von der „McDonaldisierung“ des sozialen Sektors bzw. aufgrund der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung des Geschäftskonzepts auch teilsozialen Sektors sprechen. Es geht dabei

<sup>114</sup> Vgl. Uvin, P. (1995); Uvin, P., Jain, P. S. & Brown, L. D. (2000); Grossman, A. & Rangan, V. K. (2001) und Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2004).

<sup>115</sup> Vgl. Bradach, J. (2003) und Kramer, M. R. (2005). Siehe auch Bajracharya, S. B. (2002), eine Studie über Replizierungsformen im sozialen Sektor anhand der Untersuchung von Fallstudien sowie den Report der Community Wealth Ventures und IFA Educational Foundation zu Franchising bei NPOs (O.V. (2004)).

<sup>116</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2006) und Tracey, P. & Jarvis, O. (2007).

<sup>117</sup> Vgl. Schöning, M. (2007).

<sup>118</sup> Vgl. Fairbourne, J., Gibson, S. W. & Dyer, W. G. (2007).

<sup>119</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008); Kilee, L. (2007) und Wachs, P.-C. (2007).

<sup>120</sup> Homepage von Social Franchise unter <http://www.socialfranchise.com/> (abgerufen am 22.1.2008). Definition entstammt Social Franchise Ventures, einer Unternehmensberatung spezialisiert auf Franchisestrategien im sozialen Sektor.

um die Übertragung klassischer Franchiseprinzipien auf Sozialunternehmen. Das bedeutet, dass auch bei Social Franchising von jenen Kriterien auszugehen ist, die unter Kapitel 2.2.3 für das klassische Franchising aufgelistet wurden. Genauer betrachtet ergibt das folgende Aufstellung:<sup>121</sup>

- Social Franchising beschreibt eine *vertragsbasierte, längerfristige Zusammenarbeit*, deren Ziel die *Verbreitung eines gesellschaftlich wertvollen Konzepts* ist.
- Zentrales Charakteristikum ist das *gemeinnützige Franchisepaket*. Es handelt sich hierbei um ein abgeschlossenes, geprüftes Gesellschaftsprogramm bzw. gemeinnütziges Geschäftskonzept (Prototyp), dessen Prozesse *standardisiert* sind und damit unter einem *gemeinsamen Markennamen* kopiert werden können. Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei die Frage nach dem Grad der Standardisierung bzw. der Flexibilität innerhalb des Social Franchisesystems. Dem Trade-off zwischen standardisierten, vorgegebenen Prozessen und Bedingungen und individuellem Gestaltungsspielraum kommt besondere Bedeutung zu. Obzwar ein hoher Standardisierungsgrad die Komplexität des Franchisepakets reduziert, indem er die interorganisationale Koordination erleichtert, muss ausreichend Raum für die spezifische Anpassung an lokale Märkte und Nutznießer sichergestellt sein.
- Naturgemäß existieren auch bei Social Franchising *Systempartner*. Vorläufig kann man davon ausgehen, dass das Geschäftskonzept vom Social Entrepreneur stammt, der in weiterer Folge auch die Rolle des Franchisegebers übernimmt.<sup>122</sup> Ob und in welcher Form *Franchisegebühren* geleistet werden, hängt vom jeweiligen Social Franchisesystem ab.
- Darüber hinaus werden auch bei Social Franchising *Kontrollmechanismen* eingesetzt, über die der Social Entrepreneur ein gewisses Maß an Steuerung ausüben kann.

Die vorläufige Definition von Social Franchising wird in Abbildung 5 auf Basis des weiter oben dargestellten klassischen Franchiseprinzips verdeutlicht. Die in grau gehaltenen Linien weisen auf Unterschiede bzw. Ergänzungen gegenüber dem For Profit Franchisingmodell hin (siehe Abbildung 4) und werden im nächsten Kapitel noch einmal im Detail vorgestellt.

---

<sup>121</sup> Vgl. Kilee, L. (2007) und Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008).

<sup>122</sup> Ahlert wies beim Social Franchise Summit 2007 in Berlin jedoch darauf hin, dass das zu replizierende Geschäftsmodell nicht notwendigerweise vom Franchisegeber stammen muss. Nach ihm müssen Franchisegeber und Social Entrepreneur daher nicht zwingend die gleiche Person sein.

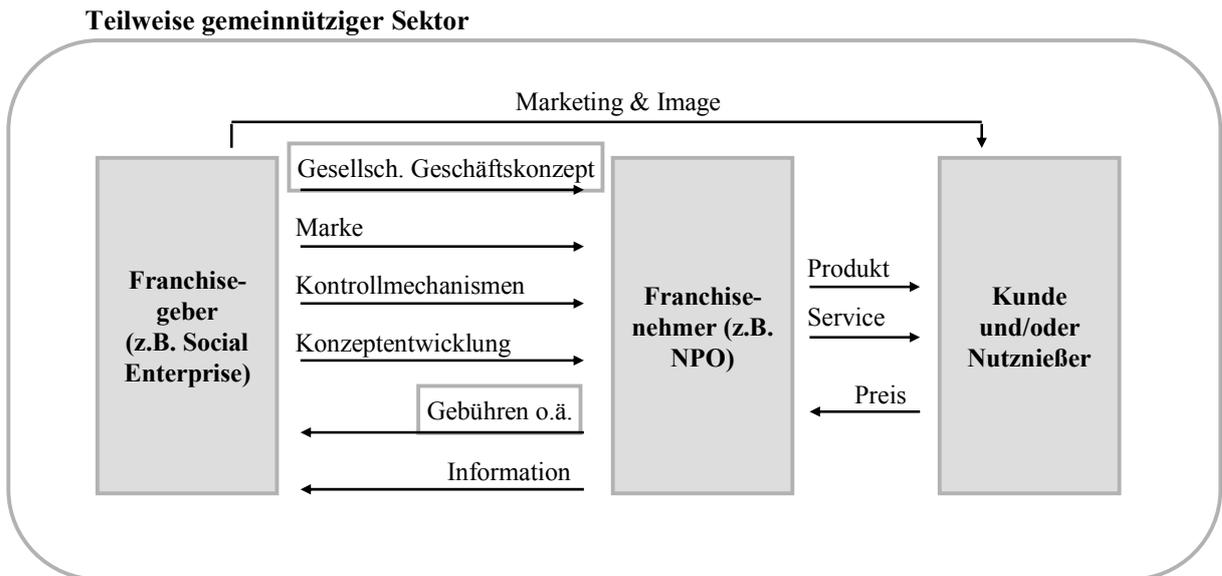


Abbildung 5: Vorläufiges Verständnis von Social Franchising (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhand des Falls *Aspire* lassen sich die eben genannten Merkmale auf ihre Relevanz in der Realität prüfen. *Aspire* ist ein durch Tracey & Jarvis Fallstudienanalyse gut dokumentiertes, gemeinhin anerkanntes britisches Sozialunternehmen, das Social Franchising anwendete, um seine sozialen Dienstleistungen geographisch auszuweiten.<sup>123</sup> Es handelte sich dabei um einen Katalogbestellservice für Haushaltsartikel mit Fokus auf „Fair Trade“ Produkte, dessen soziale Mission ein Arbeitsprogramm für Obdachlose beinhaltete. Diese wurden als Vertriebsmitarbeiter im Außendienst angestellt und erhielten dadurch eine Möglichkeit, der Obdachlosigkeit zu entkommen (*gemeinnütziges Systempaket*). Angetrieben durch den Erfolg des Unternehmens beschloss das Management nach zweijähriger Geschäftstätigkeit, das Konzept über Social Franchising geographisch auszuweiten und es so unter dem Namen *Aspire* (*Markenname*) einer größeren Anzahl von Obdachlosen zugänglich zu machen. Die Einheit rund um das Managementteam (*Franchisegeber*) kümmerte sich um die Erstellung der Kataloge, Beschaffung der Produkte, Unterstützung und Führung der Partner vor Ort (*Kontrollmechanismen*). Die Rolle letzterer (*Franchisenehmer*) wurde meistens durch schon existente Non Profit Unternehmen übernommen, welche wiederum für das operative Geschäft vor Ort und das Training der Vertriebsmitarbeiter zuständig waren. Als Gegenleistung für das Geschäftskonzept entrichteten die Franchisenehmer an den Franchisegeber ein variables Entgelt abhängig von der Anzahl der angeforderten Kataloge (*Franchisegebühr*). Die Rahmenbedingungen der Kooperation zwischen den System-

<sup>123</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2006) und Tracey, P. & Jarvis, O. (2007). Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass *Aspires* Strategie der Ausweitung letztlich nicht von Erfolg gekrönt war und fehlschlug. Dennoch stellt die Heranziehung dieses Falls zur praktischen Überprüfung des Kriterienkatalogs für Social Franchising eine sinnvolle Methode dar.

partnern wurden ex ante rechtlich-formal in einem Vertriebsvertrag geregelt (*vertragsbasierte Zusammenarbeit*).

Aufgrund des bisherigen Forschungsstands können an dieser Stelle lediglich vorläufige Merkmale von Social Franchising festgehalten werden. Die oben genannten Charakteristika stellen allgemein akzeptierte Eckpfeiler dieser Skalierungsform dar, die im empirischen Teil nochmals geprüft werden.

### 2.2.6 Unterschiede zwischen Social und klassischem Franchising

Um die Unterschiede zwischen Social und klassischem Franchising wie in Abbildung 5 bereits angedeutet genauer herauszustreichen, werden diese basierend auf der Studie von Ahlert et al. sowie der vorläufigen Begriffsbestimmung von Social Franchising im Folgenden dargestellt:<sup>124</sup>

- *Unterschiedliches Ziel und Geschäftskonzept:* Während klassisches Franchising zur Verbreitung eines profitorientierten Geschäftsmodells mit dem Ziel der Gewinnmaximierung eingesetzt wird, geht es bei Social Franchising um ein gemeinnütziges Programm mit dem Ziel der Ausweitung gemeinnütziger Wertschaffung (*gesellschaftliches Geschäftskonzept*). Dementsprechend bewegt man sich bei Social Franchising auch nicht mehr im klassisch privatwirtschaftlichen Sektor, sondern an der Schnittstelle zum sozialen Bereich (*teilweise gemeinnütziger Sektor*). Dieser Unterschied hat beispielsweise Auswirkungen auf die Auswahl der Franchisenehmer, die nun nicht mehr alleine nach wirtschaftlichen Kriterien zu selektieren sind. Abstrahiert könnte man sagen, dass beide Formen nach Gewinnmaximierung streben, die traditionelle Form nach monetärem Gewinn, die gemeinnützige Form hingegen nach sozialem bzw. ökologischem Gewinn.
- *Unterschiedliche Zielgruppe:* Die Kunden eines Social Franchises stellen oftmals keine oder nicht nur klassische Konsumenten dar, sondern sind als *Nutznieser* einer sozialen oder ökologischen Dienstleistung zu verstehen. Das bedeutet folglich, dass die Zielgruppe eines Social Franchises häufig nicht oder nicht den vollen Betrag für die in Anspruch genommenen Leistungen bezahlen kann.
- *Unterschiedliche Franchisepartner:* Gegenüber dem klassischem Franchising ist eine Besonderheit von Social Franchising die Bedeutung des *Social Enterprises*, das die Rolle des Franchisegebers einnimmt und damit die gesellschaftliche Orientierung des Franchises vorgibt. Man kann ebenso davon

---

<sup>124</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 20.

ausgehen, dass die Franchisenehmer keine gewinnorientierten (Einzel-) Unternehmer sind wie dies typischerweise bei klassischen Franchises zutrifft, sondern das *Akteursprofil des Franchisenehmers* den gemeinnützigen Beitrag fokussiert und diese Rolle daher von entsprechenden Individuen und Organisationen (z.B. NPOs) eingenommen wird.

- *Anderer Umgang mit Franchisegebühren:* Abhängig vom Geschäftsmodell und der Aufteilung des Investitionsrisikos zwischen den Systempartnern ist die Leistung von Franchisegebühren, wie sie beim klassischen Franchising üblich ist, nicht notwendigerweise in vollem Ausmaß gegeben. Die Zahlung einer verminderten, der gänzliche Entfall der Franchisegebühr oder der Ersatz durch eine alternative, nicht finanzielle Gegenleistung wie beispielsweise marktspezifische Informationen sind bei Social Franchises möglich.
- *Zusätzliche Stakeholder:* In manchen Fällen hängen Social Entrepreneure von externen Finanzgebern ab, um ihre Mission zu erfüllen. Spätestens die finanzielle Mehrbelastung bedingt durch den Aufbau des Social Franchisesystems führt in vielen Fällen dazu, dass externes Kapital aufgenommen wird. Das Management des Social Franchises wird damit bedeutend komplexer, da die Interessen eines weiteren Akteurs berücksichtigt werden müssen.
- *Andere Aufteilung des Investitionsrisikos:* Die klassische Aufteilung des Investitionsrisikos, wonach der Franchisenehmer für sämtliche Investitionen zur Etablierung der Vertriebsstelle an seinem Standort zuständig ist, muss bei Social Franchising ebenfalls nicht gegeben sein. Es kommt vor, dass der Franchisegeber selbst oder auch Drittmittelfinanzierer den Aufbau eines weiteren Standorts finanziell übernehmen.

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

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

Social Franchising stellt eine gute Möglichkeit dar, um ehrenamtliche Mitarbeiter an den neuen Standorten zu rekrutieren. Freiwillige Mitarbeiter motivieren sich insbesondere durch die Wahrnehmung des Unterschieds, den sie innerhalb des Unternehmens bewirken können. In einer dezentralen Organisation wie Social Franchising fällt dies

leichter als in einem zentral geführten Unternehmen.<sup>125</sup> Darüber hinaus ermöglicht Social Franchising durch die lokale Eingebettetheit der Franchisenehmer neue Zugänge zu finanziellem Kapital.<sup>126</sup> Durch Erschließung neuer Gebiete wird der Zugang zu lokalen Finanzierungsquellen wesentlich erleichtert.<sup>127</sup>

Demgegenüber stehen spezifische Nachteile von Franchising im teilsozialen Sektor. Zunächst besteht bei einer Ausweitung der Tätigkeit die latente Gefahr des Abdriftens von der ursprünglichen Mission. Die Einbindung neuer, dezentraler Stakeholder, notwendige Adaptionen des Geschäftsmodells an lokale Gegebenheiten sowie die Fokussierung auf die Expansion können schleichend zu einer sog. „Mission drift“ führen.<sup>128</sup> Weiters besteht bei Social Franchising oftmals die Schwierigkeit, notwendige Standardisierungen durchzuführen. Aufgrund des oftmals taziten Charakters von Informationen und Wissen, ist es für den Social Entrepreneur und sein Team häufig nicht einfach, dieses zu fassen und zu vereinheitlichen.<sup>129</sup> Schließlich hat der oben als vorteilhaft klassifizierte Zugang zu lokalen, finanziellen Ressourcen auch seine Schattenseite. Indem plötzlich mehrere Akteure auf ähnliche oder gleiche Finanzierungsquellen zugreifen, können Ressourcenineffizienzen aufgrund fehlender Koordination entstehen.<sup>130</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Oster, S. M. (1996), S. 90.

<sup>126</sup> In der schwierigen Aufbauphase des Franchisesystems benötigt der Social Entrepreneur zusätzliche Finanzmittel, die meist nur in Form von Außenfinanzierung aufgebracht werden können.

<sup>127</sup> Vgl. Schöning, M. (2007), S. 195 und Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 21f.

<sup>128</sup> Vgl. Sherman, D. A. (2005), S. 24.

<sup>129</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 24.

<sup>130</sup> Vgl. Ahlert, D., Fleisch, H. et al. (2008), S. 24.

### 3 Heuristischer Bezugsrahmen

In Vorbereitung auf den empirischen Teil der Arbeit ist die Ausarbeitung eines adäquaten Bezugssystems notwendig und Ziel der nachfolgenden Unterkapitel. Dieses stellt den theoretischen Rahmen der Arbeit dar und soll eine systematische Erfassung und Auswertung der Empirie ermöglichen. Der Bezugsrahmen liefert selbst somit noch keine Antworten auf die in Kapitel 1.2 vorgestellten Fragestellungen, sondern dient lediglich der Vorbereitung auf die im empirischen Teil verankerte Erörterung der Forschungsfragen. Die Wahl der Theorien stellt dabei den ersten Schritt dar und ist von entscheidender Bedeutung, da die Sinnhaftigkeit und Relevanz der Theorie(n) für die Beantwortung der Fragestellungen gewährleistet sein muss.

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf der Prinzipal-Agenten- und der Sozialkapitaltheorie. Erstere stellt den klassischen Erklärungsansatz zur Analyse des Konzepts Franchising dar. In der Franchisingliteratur wird dieser häufig in Kombination mit der Ressourcenknappheitstheorie verwendet. Gegenüber der Prinzipal-Agenten-Theorie ist das Potenzial des Ressourcenknappheitsansatzes zur Erklärung von franchisebezogenen Themen jedoch unklar bzw. wird bisweilen auch angezweifelt.<sup>131</sup> Der Erklärungsbeitrag der Prinzipal-Agenten-Theorie wird demgegenüber als gewichtiger und größer eingeschätzt, was sich auch im weiter gediehenen Forschungsstatus widerspiegelt.<sup>132</sup> Die Verwendung des Prinzipal-Agenten-Ansatzes ist aufgrund der Verwandtschaft von Social Franchises mit klassischen Franchisesystemen folglich sinnvoll und für die Vertiefung des Verständnisses wichtig. Cope et al. weisen allerdings darauf hin, dass der Entrepreneur (und damit auch der Social Entrepreneur) und seine Handlungen stark von seiner sozialen Umgebung und Einbettung beeinflusst werden:

*“Yet, if entrepreneurship is a socio-economic process whereby economic actions are conditioned [...] by social relations then understanding the impact of the social context on the entrepreneur becomes increasingly important.”<sup>133</sup>*

Durch den vorwiegend ökonomischen Charakter der Prinzipal-Agenten-Theorie ist daher die Wahl einer zweiten, komplementären Theorie notwendig, die soziale Aspekte in Social Franchisesystemen berücksichtigt. Es ist zu vermuten, dass sich Social Entrepreneurship durch den primär gesellschaftlichen Charakter weniger stark expliziter, ökonomischer Strukturen bedient und daher verstärkt auf soziale Mechanismen zurückgreift. Um diesen Umstand zu berücksichtigen, kommt die Sozialkapitaltheorie

---

<sup>131</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 913.

<sup>132</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 913.

<sup>133</sup> Cope, J., Jack, S. & Rose, M. B. (2007), S. 216.

zum Zug, welche durch ihren interdisziplinären Hintergrund und „weichere“ Argumentationslinien eine zweckdienliche Ergänzung darstellt. Die generelle Geeignetheit der Sozialkapitaltheorie für Themen im Bereich Social Entrepreneurship ist gegeben und ihre Verwendung in der Literatur mehrfach angeregt.<sup>134</sup> Insbesondere weisen Tracey & Jarvis in ihrem Artikel zu Social Franchising darauf hin, dass die Untersuchung des Phänomens über Ansätze basierend auf der Sozialkapitaltheorie weitere Aufschlüsse über die Replizierungsmethode versprechen.<sup>135</sup> Darüber hinaus stellen sie wie auch andere Autoren die Wichtigkeit von sozialem Kapital als Ressource gerade im sozialen Sektor heraus.<sup>136</sup>

Zusammenfassend bedeutet das, dass die Kombination aus dem traditionellen Erklärungsansatz für Franchising, die Prinzipal-Agenten-Theorie, und einer inhaltlich-komplementären Theorie wie jene des Sozialkapitals die Fundamente des Bezugsrahmens dieser Arbeit darstellen. Die folgenden Kapitel beschreiben daher zunächst die Grundsätze beider Theorien, danach wird der Versuch einer Theoriesynthese bezogen auf Social Franchising unternommen.

### 3.1 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist eine Organisationstheorie, deren intellektuelle Wurzeln auf die 1930er Jahre zurückgehen. Zum einen setzten sich Berle & Means 1932 erstmals systematisch mit dem Spannungsverhältnis zwischen Eigentum und Verfügungsgewalt bei Unternehmen auseinander.<sup>137</sup> Zum anderen veröffentlichte Coase 1937 einen Artikel, in dem die Bedeutung von Verträgen als Grundlage von Unternehmen und wirtschaftlichen Handelns generell beleuchtet wurde.<sup>138</sup> Erst einige Jahrzehnte später nahmen die wichtigsten Vertreter und Weiterentwickler der Prinzipal-Agenten-Theorie Einfluss auf die Materie. Zu diesen zählen insbesondere Alchian & Demset (1972), Arrow (1974), Jensen & Meckling (1976), Fama (1980), Grossman & Hart (1983) und Eisenhardt (1989).<sup>139</sup>

Bevor der Inhalt der Theorie näher erklärt wird, wird in Abbildung 6 die Einordnung des Erklärungsansatzes vorgestellt:

<sup>134</sup> Vgl. Mair, J. & Marti, I. (2004), S. 9ff und Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 680.

<sup>135</sup> Zu Ausführungen über „Strategische Netzwerke“ siehe Sydow, J. (1998) und Sydow, J. & Windeler, A. (1998) zitiert nach Tracey, P. & Jarvis, O. (2007).

<sup>136</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 680; Mair, J. & Marti, I. (2004), S. 10; Smallbone, D., Evans, M. et al. (2001), S. 5ff; Johnson, S. (2002), S. 14 und Uvin, P., Jain, P. S. & Brown, L. D. (2000), S. 1418.

<sup>137</sup> Vgl. Wolf, J. (2003), S. 278. Siehe auch Berle, A. A. & Means, G. C. (1932).

<sup>138</sup> Vgl. Coase, R. H. (1937).

<sup>139</sup> Vgl. Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972); Arrow, K. J. (1974); Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976); Fama, E. F. (1980); Grossman, S. J. & Hart, O. D. (1983) und Eisenhardt, K. M. (1989a).

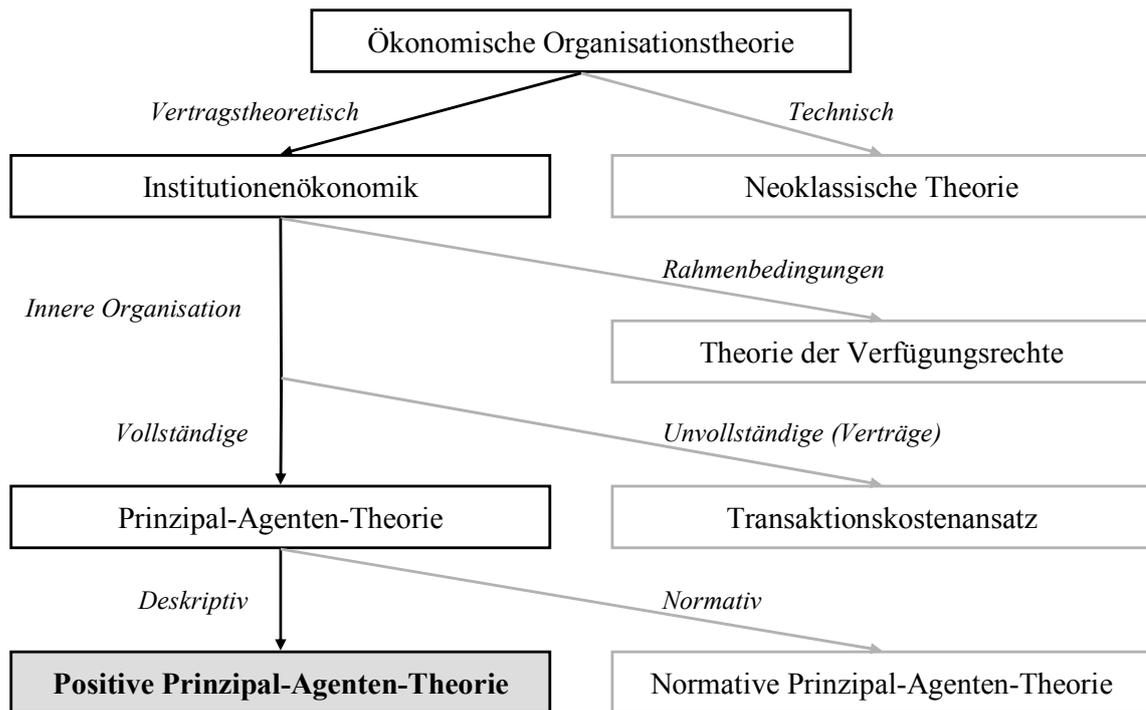


Abbildung 6: Theoretische Einordnung der Prinzipal-Agenten-Theorie (Quelle: In Anlehnung an Kleine, A. (1995), S. 24)

Demnach ist die Prinzipal-Agenten-Theorie als institutionenökonomischer Ansatz zu verstehen, welcher die Betrachtung des Unternehmens (Institution) im Sinne eines Vertragsgeflechts in den Mittelpunkt stellt. Gegenüber der neoklassischen Theorie geht die Institutionenökonomik von asymmetrischer Informationsverteilung aus. Im Kern stellt sich letztere die Frage, welche Koordinationsformen für welche Aktivitäten höchste Effizienz besitzen und wie sich Koordinationsprobleme auf die Gestaltung von Institutionen auswirken und diese verändern.<sup>140</sup> Varianten des institutionenökonomischen Ansatzes sind die Theorie der Verfügungsrechte, der Transaktionskostenansatz sowie die Prinzipal-Agenten-Theorie. Diese unterscheiden sich durch eine Reihe von Faktoren, insbesondere den zu betrachtenden Untersuchungsgegenstand, das Effizienzkriterium und tlw. die zugrunde gelegten Annahmen. Tabelle 1 stellt in übersichtlicher Weise die Eckpunkte und damit die wesentlichen Unterschiede der drei Theorien dar:

<sup>140</sup> Vgl. Wolf, J. (2003), S. 259.

	<b>Theorie der Verfügungsrechte</b>	<b>Transaktionskostenansatz</b>	<b>Prinzipal-Agenten-Theorie</b>
<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Institutionelle Rahmenbedingungen	Transaktionsbeziehungen	Prinzipal-Agenten-Beziehungen
<b>Untersuchungseinheit</b>	Individuum	Transaktion	Individuum
<b>Effizienzkriterium</b>	Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aufgrund externer Effekte	Transaktionskosten	Agency-Kosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signalisierungskosten</li> <li>• Kontrollkosten</li> <li>• Wohlfahrtsverluste</li> </ul>
<b>Verhaltensannahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkte Rationalität</li> <li>• Individuelle Nutzenmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkte Rationalität</li> <li>• Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>• Opportunismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkte Rationalität</li> <li>• Individuelle Nutzenmaximierung</li> <li>• Opportunismus</li> <li>• Risikoneigung der beteiligten Akteure</li> </ul>
<b>Gestaltungsvariable</b>	Handlungs- bzw. Verfügungsrechtsstrukturen	Institutionelle Arrangements	Verträge

Tabelle 1: Vergleich der Theorie der Verfügungsrechte, Transaktionskostenansatz und Prinzipal-Agenten-Theorie (Quelle: Schreyögg, G. (1996), S. 93)

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die geltende Annahme der beschränkten Rationalität („bounded rationality“) ein alternatives Prinzip zum ursprünglichen Modell der unbegrenzten bzw. vollständigen Rationalität darstellt.<sup>141</sup> Der Grund für diese Adaption liegt in der realistischeren Darstellung der intellektuellen Kapazität zur Informationsverarbeitung des Akteurs.<sup>142</sup>

Innerhalb der Prinzipal-Agenten-Theorie können zwei Strömungen unterschieden werden.<sup>143</sup> Während sich die normative Prinzipal-Agenten-Theorie (sog. „Principal-agent literature“) formal-mathematischer Hilfsmittel bedient, um effiziente Lösungsmuster und optimale Vertragsstrukturen zu generieren, befasst sich der positive Zweig der Theorie (sog. „Positive theory of agency“) vorwiegend deskriptiv und explikativ mit realen Auftragsbeziehungen. Für die vorliegende Arbeit ist der positive Strang der Theorie maßgeblich und steht daher im Zentrum nachfolgender Erläuterungen.

<sup>141</sup> Für detaillierte Ausführungen zum Konzept der „bounded rationality“ siehe auch Simon, H. A. (1997).

<sup>142</sup> Vgl. Saam, N. J. (2002), S. 11f.

<sup>143</sup> Vgl. Jensen, M. C. (1983).

### 3.1.1 Eckpfeiler der Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist eine Theorie der Delegation, die auf dem Prinzip der Arbeitsteilung durch Spezialisierung fußt. Da Geschäftsprozesse zunehmend komplex werden, müssen einzelne Teile davon an andere, darauf spezialisierte Wirtschaftssubjekte delegiert werden. Wesentlich für die Prinzipal-Agenten-Theorie sind somit Beauftragungsverhältnisse zwischen zwei oder mehr Akteuren. Der Auftraggeber wird hierbei Prinzipal, der Auftragnehmer Agent genannt. Durch den Auftrag oder die Delegation einer Arbeit entstehen Beziehungen zwischen den Akteuren, welche im Zentrum der Betrachtung stehen und somit zentraler Untersuchungsgegenstand der Theorie sind.

Klassische Prinzipal-Agenten-Beziehungen entstehen beispielsweise, wenn ein Patient (A) seinen Arzt (P) mit einer medizinischen Untersuchung beauftragt, wenn Firmeneigentümer (P) einen Manager (A) zur Führung des Unternehmens oder auch wenn ein Steuerpflichtiger (P) seinen Steuerberater (A) zur Erstellung des Steuerabschlusses beauftragt.<sup>144</sup>

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen zur Prinzipal-Agenten-Beziehung. Ross umschreibt Auftragsbeziehungen beispielsweise als

*„one, designated as the agent, acts for, on behalf of, or as representative for the other, designated the principal, in a particular domain of decision problems.“*<sup>145</sup>

Offener definieren hingegen Pratt & Zeckhauser Akteursbeziehungen:

*„Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises.“*<sup>146</sup>

Wesentlicher Ausdruck der Beziehung zwischen dem Prinzipal und seinem Agenten ist der Vertrag. Damit ist nicht gemeint, dass jedes rechtliche Detail der Zusammenarbeit exakt festgeschrieben oder grundlegend bewusst sein muss. Die Beziehung muss lediglich ein Mindestmaß an rechtlich bindendem Charakter tragen.<sup>147</sup> Kommt es zu keiner vertraglichen Übereinkunft zwischen Prinzipal und Agenten, handelt es sich nicht um eine Akteursbeziehung im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie und scheidet damit als Analyseobjekt aus. Der Vertrag stellt ein Instrument zur Gestaltung der Beziehung der beteiligten Akteure dar. Er regelt die Rolle des Prinzipals, der typischer-

<sup>144</sup> (P) steht für Prinzipal, (A) für Agent.

<sup>145</sup> Ross, S. A. (1973), S. 134.

<sup>146</sup> Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1985), S. 2.

<sup>147</sup> Vgl. Meinhövel, H. (1998), S. 11.

weise notwendige Produktionsfaktoren bereitstellt und den Agenten entlohnt, ebenso wie die des Agenten, der den Auftrag vereinbarungsgemäß zu erfüllen hat.<sup>148</sup>

Dem Vertrag kommt insofern eine besondere Bedeutung zu, als er das Medium für die Regelung komplexer Sachverhalte darstellt. Hervorgerufen wird diese Komplexität zum einen durch externe Effekte und zum anderen durch asymmetrische Informationen:

Externe Effekte entstehen dadurch, dass das Handeln des Agenten nicht nur dessen eigenes Ergebnis, sondern auch jenes des Prinzipals beeinflusst. Problematisch dabei ist, dass zwischen Agent und Prinzipal keine Interessenskonformität besteht. Während der Agent sein Anstrengungsniveau („effort“) zu minimieren versucht,<sup>149</sup> zielt das Interesse des Prinzipals auf Maximierung des Outputs ab, was wiederum größtmöglichen Einsatz des Agenten erfordert. Externe Effekte alleine wären im Falle vollkommener Information noch nicht kritisch. Erst in Kombination mit Informationsasymmetrien induzieren externe Effekte Probleme in der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Prinzipal und Agenten.<sup>150</sup>

Asymmetrische Informationen entstehen, wenn der Prinzipal einen (spezialisierten) Agenten für die Erfüllung zu delegierender Tätigkeiten engagiert und entlohnt. Die Konsequenz daraus ist der Verlust der Kontrolle über das Handeln und die Absichten des Agenten. Ursache für diesen Verlust kann sein, dass der Prinzipal nicht über das adäquate Fachwissen verfügt, das Ergebnis nicht alleine vom Agenten abhängt und daher nicht ausschließlich auf Handlungen dieses zurückgeführt werden kann oder auch das Verhalten des Agenten für den Prinzipal gar nicht erst beobachtbar ist.<sup>151</sup> Dieser Zustand erzeugt Wissensungleichheit und verschafft dem Agenten einen Informationsvorsprung. Da die Prinzipal-Agenten-Theorie den Akteuren Opportunismus und individuelle Nutzenmaximierung zuschreibt, bedeutet dieser Informationsvorsprung einen Handlungsspielraum, den der Agent für sich ausnützen kann und dem Prinzipal dabei Schaden zufügt.<sup>152</sup> Problematisch ist hierbei für den Prinzipal, dass die daraus entstehende Unsicherheit entweder überhaupt nicht oder nur in Verbindung mit Kosten, sog. Agenturkosten, reduziert werden kann.<sup>153</sup> Aus diesem Grund muss der Prinzipal versuchen, die Entscheidungen des Agenten in seinem Sinne zu steuern, was

<sup>148</sup> Vgl. Petersen, T. (1989b), S. 27.

<sup>149</sup> Vgl. Levinthal, D. (1988), S. 181.

<sup>150</sup> Vgl. Spremann, K. (1987), S. 5f.

<sup>151</sup> Für eine detaillierte Darstellung von Unsicherheitsgründen siehe nächstes Kapitel bzw. auch Petersen, T. (1989a).

<sup>152</sup> Allgemeine Ausführungen zur Prinzipal-Agenten-Theorie thematisieren häufig den Prinzipal als denjenigen, der Wohlfahrtsverluste durch asymmetrische Information hinnehmen muss. Dass dies jedoch auch für den Agenten der Fall sein kann, wird spätestens bei den franchisespezifischen Darstellungen der Theorie offensichtlich.

<sup>153</sup> Vgl. Meinhövel, H. (1998), S. 16f. Siehe auch Arrow, K. J. (1980), S. 32: „[...] Unsicherheit resultiert aus der Tatsache, dass wir nicht wissen, welche der Möglichkeiten der Wahrheit am nächsten kommt.“

beispielsweise über ein vertraglich festgelegtes Entlohnungsschema bewirkt werden kann. Das bedeutet, dass der Prinzipal über unterschiedliche Bedingungen Zielkonformität zwischen Prinzipal und Agenten zu approximieren versucht und den Agenten z.B. in Abhängigkeit vom erwirtschafteten Ergebnis entlohnen wird.<sup>154</sup> Wie oben hingewiesen verursachen Maßnahmen zur Reduktion von Unsicherheit Agenturkosten, sodass jene Lösung angestrebt werden muss, bei der die Kosten den Wert der Information nicht übersteigt.<sup>155</sup> Anders ausgedrückt muss jener Zustand gefunden werden, in dem die Grenzkosten den Grenznutzen gerade nicht übersteigen.<sup>156</sup>

Bevor genauer auf die Agenturkosten eingegangen wird, wird im nächsten Kapitel eine Übersicht über in der Literatur klassifizierte Typen von asymmetrischer Information gegeben.

### 3.1.2 Typen asymmetrischer Informationen

Die Literatur unterscheidet eine Reihe unterschiedlicher Formen von Informationsasymmetrien in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten auftreten können und sich oftmals überschneiden.<sup>157</sup>

- *Hidden characteristics*: Der Prinzipal versucht für seinen Auftrag einen geeigneten Agenten zu finden, der die notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen für die Erfüllung der Aufgabe mitbringt. Da ihm jedoch die Eigenschaften des Agenten vor Abschluss des Vertrags nicht (vollständig) bekannt sind, ist ein Fall von „hidden characteristics“, also verdeckten Eigenschaften, gegeben. Das sich hieraus ergebende Problem nennt sich „adverse selection“ bzw. Negativauswahl und bezeichnet Fälle, in denen die Kenntnis bestimmter Eigenschaften diesem Akteur zum Vorteil gereicht. Folge daraus kann z.B. die Auswahl unerwünschter Agenten sein.
- *Hidden intention*: Absichten und Intentionen liegen typischerweise vor Vertragsabschluss im Verborgenen und werden erst sichtbar, wenn der Akteur sich entsprechend verhält. Da der getäuschte Partner die wahren Absichten ursprünglich nicht kennt, spricht man in diesem Kontext von „hidden intention“, verdeckten Intentionen. Die Gefahr besteht hierbei im „hold up“ (Überfall) und meint damit das Ausnützen des Handlungsspielraums durch den Agenten.

<sup>154</sup> Vgl. Kleine, A. (1995), S. 29f.

<sup>155</sup> Vgl. Meinhövel, H. (1998), S. 16f.

<sup>156</sup> Vgl. Elschen, R. (1991), S. 1005.

<sup>157</sup> Vgl. Spremann, K. (1987), S. 9ff; Arrow, K. J. (1985), S. 38ff und Breid, V. (1995), S. 824f.

- *Hidden information*: Wenn der Prinzipal zwar das Verhalten des Agenten beobachten kann, jedoch keinen (oder keinen kostenlosen) Zugang zu allen notwendigen Informationen hat, ist ein Fall von „hidden information“ oder verdeckten Informationen gegeben. Der Prinzipal ist dabei oftmals in Kenntnis des Arbeitsergebnisses des Agenten, kann jedoch nicht abschätzen, ob dieses aus subjektiver Sicht nutzenmaximal ist, da ihm das Wissen über alle relevanten Informationen fehlt. Problematisch bei verdeckten Informationen sind moralische Risiken, auch „moral hazard“ genannt, bei denen der Agent die Ziele des Prinzipals unterwandert, sowie die auch bei den verdeckten Eigenschaften auftretende Gefahr der Negativauswahl.<sup>158</sup>
- *Hidden action*: Hat der Prinzipal keine oder nur eingeschränkte Möglichkeit, die Aktivitäten des Agenten zu beobachten, spricht man von „hidden action“ oder verdeckten Aktivitäten. Die Kenntnis des Leistungsergebnisses ist für den Prinzipal nur bedingt von Vorteil, da er nicht beurteilen kann inwieweit dieses auf die Anstrengungen des Agenten oder auf andere Faktoren wie Umwelteinflüsse zurückzuführen ist. Die Gefahr verdeckter Aktivitäten besteht in moralischen Risiken und hier insbesondere im „shirking“, also Drückebergerei, und „free-riding“, also Trittbrettfahren.

Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über wesentliche Merkmale der Typen:

	<b>Hidden Characteristics</b>	<b>Hidden Intention</b>	<b>Hidden Information</b>	<b>Hidden Action</b>
<b>Entscheidungszeitpunkt</b>	Vor Vertragsabschluss	Vor oder nach Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss
<b>Entstehungsursache</b>	Ex-ante verborgene Eigenschaften des Agenten	Ex-ante verborgene Absichten des Agenten	Nicht beobachtbarer Informationsstand des Agenten	Nicht beobachtbare Aktivitäten des Agenten
<b>Problem</b>	Eingehen der Vertragsbeziehung	Durchsetzung impliziter Ansprüche	Ergebnisbeurteilung	Verhaltens- (Leistungs-) beurteilung
<b>Resultierende Gefahr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adverse selection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hold up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moral hazard</li> <li>• Adverse selection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moral hazard</li> </ul>
<b>Lösungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaling</li> <li>• Screening</li> <li>• Self selection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signaling</li> <li>• Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• Kontrollsysteme</li> <li>• Self selection</li> <li>• (Reputation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• Kontrollsysteme</li> <li>• (Reputation)</li> </ul>

Tabelle 2: Typen asymmetrischer Information (Quelle: Breid, V. (1995), S. 824)

<sup>158</sup> Siehe auch Arrow, K. J. (1980), S. 33ff.

Tabelle 2 veranschaulicht, dass Wissensungleichheit Gefahren erzeugt, denen man mit unterschiedlichen Lösungsansätzen begegnen kann. Da diese vorrangig auf der Reduktion von Informationsdefiziten und damit der Beschaffung von Informationen basiert, verursacht dies meist Kosten, die bereits weiter oben genannten Agenturkosten.

### 3.1.3 Agenturkosten

*“Agency costs include the costs of structuring, monitoring, and bonding a set of contracts among agents with conflicting interests, plus the residual loss incurred because the cost of full enforcement of contracts exceeds the benefits.”<sup>159</sup>*

Geht man einen Schritt zurück und hypothetisiert, dass alle beteiligten Akteure kostenlosen Zugang zu vollkommener Information hätten, wäre volle Transparenz gegeben und vertragliche Absicherung obsolet. In diesem Fall hätte keiner der Beziehungspartner Spielräume für opportunistisches Verhalten, da jedes abweichende Verhalten sofort verhindert werden könnte. Man spricht bei diesem Szenario auch von der sog. „First-Best-Lösung“, da es für alle Parteien das optimale Ergebnis generiert. In der Realität hat dieses Szenario jedoch keinen Bestand aufgrund der skizzierten Informationsasymmetrien. Das optimale Ergebnis des realistischen Szenarios unter asymmetrischer Information ist durch die Kosten rund um die Informationsbeschaffung weniger ertragreich und wird daher als „Second-Best-Lösung“ bezeichnet.<sup>160</sup> Die Differenz zwischen den beiden Szenarien wird durch die Existenz der Agenturkosten erklärt. Die Identifizierung dieser geht insbesondere auf die Arbeiten von Jensen & Meckling und Fama & Jensen zurück und lassen sich in folgende Komponenten unterteilen:<sup>161</sup>

- *Kontrollkosten („monitoring costs“)*: Kontrollkosten umfassen sämtliche Anstrengungen des Prinzipals, die Aktivitäten des Agents zu kontrollieren wie beispielsweise das ex-ante Screening von Bewerbern, Anreiz- oder Kontrollsysteme.
- *Selbstbeschränkungskosten („bonding costs“)*: Signalisierungskosten werden vom Agenten aufgewendet, um Garantie über seine Qualifikation und Rechenschaft über seine Aktivitäten abzulegen. Beispiel dafür ist ein umfangreicher Lebenslauf in der Bewerbungsphase („signaling“), Selbstselektion oder der Aufbau von Reputation.

<sup>159</sup> Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983), S. 327. Definition erstmals erschienen in Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976).

<sup>160</sup> Vgl. Kleine, A. (1995), S. 28f. Siehe insbesondere auch die Arbeit von Lipsey, R. G. & Lancaster, K. (1956-1957).

<sup>161</sup> Vgl. Meinhövel, H. (1998), S. 42. Siehe auch Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) und Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983).

- *Wohlfahrtsverluste* („*residual loss*“): Wohlfahrtsverluste bezeichnen jenen Verlust, der die verbleibende Differenz zwischen dem optimalen und dem tatsächlichen Ergebnis unter Berücksichtigung der beiden vorangehenden Agenturkostenarten darstellt.

### 3.1.4 Kritische Würdigung

Bevor das Konzept des Sozialkapitals erläutert wird, wird ein kurzer Überblick über wesentliche Kritikpunkte der Prinzipal-Agenten-Theorie gegeben.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich kritische Stimmen insbesondere in Bezug auf die Agenturkosten erheben. Einerseits ist die Quantifizierbarkeit von Agenturkosten faktisch unmöglich, was den Erklärungsgehalt dieses Konzepts in Frage stellt.<sup>162</sup> Andererseits wird bemängelt, dass für ein metaphorisches Konstrukt wie jenes der Agenturkosten gerade ein Begriff aus dem Rechnungswesen entlehnt wurde. Dem ist gegenüber zu stellen, dass im Rahmen der Agenturkosten weniger eine exakte Messung angestrebt wird, als vielmehr das theoretische Verständnis der Bedeutung und Auswirkung dieser vertieft werden soll.<sup>163</sup>

Neben dem Konzept der Agenturkosten werden oftmals die Grundannahmen der Theorie kritisiert. Die Annahme, dass die Akteure über unbegrenzte Rationalität verfügen wurde zwar um die Einschränkung der begrenzten Rationalität adaptiert, dennoch basiert die Theorie im Wesentlichen auf der Gestaltung der Verträge in Antizipation möglicher, zukünftiger Situationen, was als realitätsfern aufgefasst werden kann.<sup>164</sup>

Auch Arrow schreibt:

*„Eine Versicherungspolice müsste eine unglaubliche Anzahl von Unwägbarkeiten mit den entsprechenden verschiedenen Zahlungsleistungen für jeden denkbaren Einzelfall spezifizieren. [...] Die Gerichtshöfe haben aufgrund langer Erfahrung bisher wenig Vertrauen in die Fähigkeit von Durchschnittsindividuen erkennen lassen, mit komplizierten Vertragswerken zurecht zu kommen.“<sup>165</sup>*

Weiterer Kritikpunkt ist die wenig stringente Terminologie der Theorie. Unterschiedliche Forscher verwenden unterschiedliche Begrifflichkeiten, was zu einer Verwässerung führt und eine empirische Überprüfung erschwert oder gar unmöglich macht. So werden beispielsweise unter dem agentenbezogenen Terminus „effort“ verschiedene

<sup>162</sup> Vgl. Schneider, D. (1987), S. 481ff.

<sup>163</sup> Vgl. Schmidt, R. H. (1987), S. 495ff.

<sup>164</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T. (1992), S. 78 zitiert nach Trumpp, A. (1995), S. 47.

<sup>165</sup> Arrow, K. J. (1980), S. 33. Damit einher geht das Problem, dass die Theorie den Zeitpunkt vor Vertragsabschluss betrachtet und damit auf einen Zeitpunkt fokussiert, in dem Entscheidungen und Ergebnisse noch nicht absehbar sind und nur antizipiert werden können.

Bedeutungen wie Arbeitsgeschwindigkeit, -zeit, Sorgfalt, Entscheidungen oder auch Aktionen subsumiert.<sup>166</sup>

Schließlich wird kritisiert, dass die praktische Anwendung der Theorie limitiert ist, da fast ausschließlich auf die Vertragsgestaltung konzentriert wird. Neben dem bereits erörterten Problem der limitierten Antizipation zukünftiger Situationen ergibt sich die Schwierigkeit, dass nach der Vertragsunterzeichnung entstehende Kosten wie beispielsweise jene für die Durchsetzung vertraglicher Ansprüche unberücksichtigt bleiben.<sup>167</sup>

### 3.2 Sozialkapitaltheorie

Die Sozialkapitaltheorie erfreut sich immer größerer Beliebtheit in einer Vielzahl unterschiedlicher Forschungsdisziplinen. Sie stellt soziale Beziehungen und Strukturen zwischen Akteuren und innerhalb sozialer Kollektive ins Zentrum der Analysen. Neben der Soziologie und Politikwissenschaft bedient sich auch die Wirtschaftswissenschaft zunehmend des Konzepts des Sozialkapitals.<sup>168</sup> Insgesamt ist der Ansatz als relativ junges und noch im Entstehen begriffenes Forschungsgebiet zu klassifizieren.<sup>169</sup> Die Wurzeln dieser Theorie reichen allerdings weit zurück und deren genaue Lokalisierung bleibt unklar. Schechler ortet diese bereits im 18. Jahrhundert, als beispielsweise in den Werken von Adam Smith „moralisches Verhalten“ und „Sympathiebeziehungen“ behandelt wurden.<sup>170</sup> Smith setzt in „Theorie der ethischen Gefühle“ Individuen und Gemeinschaft in Beziehung und analysiert deren Interdependenz.<sup>171</sup> Die erste fokussierte Auseinandersetzung mit Sozialkapital fand mit Hanifan hingegen erst in den 1920er Jahren statt und stammt aus dem Fachbereich der Soziologie.<sup>172</sup> Diesem folgten in der Mitte des 20. Jahrhunderts weitere soziologische Wissenschaftler, die den Begriff des sozialen Kapitals in ihren Publikationen benutzten, gefolgt von einer Intensivierung der Forschung ab den 80er Jahren.<sup>173</sup> Als richtungweisend sind hier die Arbeiten der Soziologen Bourdieu (1979, 1985) durch seine vermögentheoretische Sichtweise und Coleman (1988, 1990) durch den Rational Choice-Ansatz zu nennen.<sup>174</sup> Weitere einflussreiche Soziologen, die aufbauend auf dem Sozialkapitalkonzept Untersuchungen insbesondere zu Sozialstrukturen anstellten, waren Granovetter,

---

<sup>166</sup> Vgl. Breid, V. (1995), S. 825.

<sup>167</sup> Vgl. Trumpp, A. (1995), S. 47.

<sup>168</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 17.

<sup>169</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 57.

<sup>170</sup> Vgl. Schechler, J. M. (2002), S. 19.

<sup>171</sup> Vgl. Smith, A. (1759) zitiert nach Schechler, J. M. (2002), S. 19.

<sup>172</sup> Vgl. Putnam, R. D. & Goss, K. A. (2001), S. 16f.

<sup>173</sup> Für einen Überblick siehe Putnam, R. D. & Goss, K. A. (2001), S. 17f.

<sup>174</sup> Vgl. Schuller, T., Baron, S. & Field, J. (2000), S. 2ff.

Burt und Lin. Schließlich ist an dieser Stelle der Politologe Putnam zu erwähnen, durch dessen Arbeiten das Sozialkapitalkonstrukt Eingang in die politische Praxis fand.<sup>175</sup>

Aufgrund des heterogenen Hintergrunds und der verschiedenartigen Anwendungsbereiche der Theorie ist es schwierig, einen umfassenden und zugleich prägnanten Überblick über die Theorie zu geben. Ziel der folgenden Kapitel ist auch nicht, eine fundierte und ausführliche Darstellung der Sozialkapitaltheorie zu erarbeiten, da diese nicht Fokus, sondern zweckbezogenes Mittel der vorliegenden Arbeit ist.<sup>176</sup> Im Zentrum der folgenden Ausführungen wird daher vielmehr die Identifikation von Kernaspekten des Ansatzes zur Ergänzung der vorhergehenden Prinzipal-Agenten-Theorie stehen, um eine sinnvolle Beantwortung der Fragestellung im Rahmen dieser Arbeit zu ermöglichen.

Insgesamt kann in der Sozialkapitaltheorie zwischen zwei grundsätzlichen Sichtweisen unterschieden werden, die makroökonomische (interne) und mikroökonomische (externe) Sichtweise. Erstere beschreibt Sozialkapital als kollektives Gut, zweitere versteht es als persönliche Ressource eines Akteurs, die dieser für sich nützen kann. Weiters unterscheidet man in der Sozialkapitaltheorie verschiedene Dimensionen sozialen Kapitals. Bevor im Folgenden die genannten zwei Sichtweisen und Dimensionen innerhalb der Theorie vorgestellt werden, wird zunächst eine inhaltliche Einleitung in die Theorie gegeben.

### 3.2.1 Kapitalkonstrukt und Definition von Sozialkapital

Nach klassischen Ökonomen sind Land, Arbeit und physisches Kapital als Produktionsfaktoren zu verstehen, die Einkommen generieren und wirtschaftliches Wachstum ermöglichen.<sup>177</sup> Der Begriff des Kapitals wurde insbesondere von Marx geprägt, dessen Ansatz als klassische Theorie des Kapitals bezeichnet wird.<sup>178</sup> Kapital ist demnach der Wertüberschuss („surplus value“), der als Differenz zwischen Produktion und Konsum entsteht und dem Kapitalisten in Form einer Rente zugute kommt. Lin leitet daraus ab, dass Kapital definiert werden kann als „*an investment with expected returns in the marketplace*“.<sup>179</sup> Im Kern geht es also um zwei Komponenten, die beim Konstrukt Kapital zum Tragen kommen: die Investition in die Produktion und den daraus entstandenen Wertüberschuss.

---

<sup>175</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 69.

<sup>176</sup> Für eine umfassende Erörterung der Sozialkapitaltheorie siehe Riemer, K. (2005).

<sup>177</sup> Vgl. Woolcock, M. (1998), S. 154.

<sup>178</sup> Vgl. Lin, N. (2001), S. 8.

<sup>179</sup> Lin, N. (2001), S. 6.

Auf dem Prinzip der Rente baut auch die Humankapitaltheorie auf, allerdings unterscheidet sie sich grundlegend von der klassischen Theorie, indem sie den Arbeiter bzw. das Individuum und dessen Investition in Fachwissen und Fertigkeiten ins Zentrum stellt. Die klassische Sicht auf den Kapitalisten wie bei Marx ist damit aufgehoben, da die Humankapitaltheorie das Kapital nunmehr in der Person und deren Aktivitäten begründet sieht.<sup>180</sup> Sie stellt somit eine wesentliche Erweiterung der klassischen Kapitaltheorie dar. Die Rente der Investition in Humankapital bildet dabei der Mehrwert durch ein höheres Entgelt.<sup>181</sup> Burt versteht unter Humankapital sowohl natürliche Eigenschaften wie Intelligenz oder Charme als auch erworbene Fähigkeiten durch Berufserfahrung oder Ausbildung.<sup>182</sup>

Die Sozialkapitaltheorie wird ebenso wie jene des Humankapitals zu den Neokapitaltheorien gezählt und basiert auf einem ähnlichen Schema wie die soeben beschriebenen Kapitalformen.<sup>183</sup> Es bedarf Investment in soziale Beziehungen, um daraus einen Ertrag zu generieren.<sup>184</sup> Im Unterschied zu klassischen Kapitalformen ist der Investor in soziales Kapital allerdings nicht gleichzeitig auch Besitzer desselben. Es „gehört“ bzw. stiftet all jenen Akteuren einen Nutzen, die an der sozialen Beziehung beteiligt sind. Das bedeutet jedoch auch, dass sich das Sozialkapital automatisch auflöst, sobald die zugrunde liegende Beziehung beendet wird.<sup>185</sup>

Eine einheitliche Definition von Sozialkapital existiert – wie so oft in jungen Forschungsdisziplinen – bis heute nicht.<sup>186</sup> Je nach Sichtweise werden sozialem Kapital in der Literatur verschiedene Bedeutungen, Quellen und Nutzen zugeschrieben. Darüber hinaus existieren unterschiedliche Definitionen aus dem Blickwinkel der externen bzw. internen Sicht sowie jene, die beide Sichtweisen verschmelzen.<sup>187</sup> Nahapiet & Ghoshal sind mit nachfolgender Definition letzterer Gruppe zuzuschreiben. Nach ihnen ist Sozialkapital

*"the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network".<sup>188</sup>*

<sup>180</sup> Vgl. Lin, N. (2001), S. 19.

<sup>181</sup> Vgl. Johnson, H. G. (1960) zitiert nach Lin, N. (2001), S. 8.

<sup>182</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 8.

<sup>183</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 24.

<sup>184</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 21.

<sup>185</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1995), S. 392 und Burt, R. S. (1992), S. 9.

<sup>186</sup> Anderson & Jack adressieren die Definitionsschwierigkeiten im Bereich Sozialkapital. Vgl. Anderson, A. R. & Jack, S. L. (2002).

<sup>187</sup> Für eine umfassende Übersicht siehe Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 20.

<sup>188</sup> Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 243.

Setzt man Sozialkapital zu anderen Kapitalformen in Beziehung so zeigt sich, dass soziales Kapital eine Art Katalysatorfunktion einnimmt und vorwiegend eine komplementäre Ressource darstellt. Im Gegensatz zu physischem, Finanz- und Humankapital, welche direkt in den Produktionsprozess einfließen, wirkt soziales Kapital eher als Förderer („enabler“) z.B. für eine höhere Produktivität der anderen Kapitalarten.<sup>189</sup> Demgegenüber wird Sozialkapital ähnlich wie Humankapital durch Gebrauch vermehrt und nicht wie physisches oder Finanzkapital verbraucht.<sup>190</sup> Sozialkapital bedarf weiters analog zu physischem und Humankapital, jedoch anders als bei Finanzkapital, einer stetigen Pflege zur Erhaltung des Kapitals. Aufgrund der Eingebettetheit in soziale Strukturen ist die Übertragung auf andere Personen schwierig und die Entstehung bzw. Verwendung von Sozialkapital kann von außen nur bedingt beeinflusst werden. Naturgemäß lässt sich soziales Kapital kaum quantitativ abbilden, was eine Messung schwierig macht.<sup>191</sup> Soziales Kapital ist „konvertierbar“, da es bei gezielter Ausschöpfung in andere Kapitalformen umgewandelt werden kann.<sup>192</sup> Ein übersichtlicher Vergleich von Kapitalformen und deren Eigenschaften ist Tabelle 3 zu entnehmen:

	Physisches Kapital	Finanzkapital	Humankapital	Sozialkapital
<b>Pflegeaufwand</b>	Hoch	Niedrig	Hoch	Hoch
<b>Transferierbarkeit</b>	Hoch	Hoch	Mittel	Niedrig
<b>Kontrollierbarkeit</b>	Hoch	Hoch	Mittel	Niedrig
<b>Messbarkeit</b>	Hoch	Hoch	Mittel	Niedrig
<b>Fungibilität</b>	Niedrig	Hoch	Mittel	Mittel

Tabelle 3: Vergleich verschiedener Kapitalformen (Quelle: In Anlehnung an Riemer, K. (2005), S. 158)

Um ein besseres Verständnis der Sozialkapitaltheorie zu generieren, werden im Folgenden wesentliche Kernaspekte näher erörtert. Dazu wird zunächst auf die interne und externe Sichtweise und anschließend die drei Dimensionen von Sozialkapital Struktur, Beziehung und Kognition eingegangen.

<sup>189</sup> Vgl. Woolcock, M. (1998), S. 191f und Burt, R. S. (1992), S. 9. Adler & Kwon argumentieren hingegen, dass Sozialkapital auch als Substitut für andere Kapitaltypen fungieren kann. Siehe auch Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 21f.

<sup>190</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 22.

<sup>191</sup> Vgl. Ostrom, E. (1999), S. 179.

<sup>192</sup> Vgl. Bourdieu, P. (1985) zitiert nach Portes, A. (1998), S. 4 und Lin, N. (2001), S. 21. Die „convertibility rate“ wird jedoch niedriger als bei anderen Kapitalformen eingestuft aufgrund der geringeren Beweglichkeit („stickiness“) von sozialem Kapital. Siehe auch Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 21f. Coleman hingegen zweifelt allg. an der Fungibilität aufgrund der hohen Bindung an Akteure. Vgl. Coleman, J. S. (1995), S. 392.

### 3.2.2 Perspektiven und Betrachtungsebene von Sozialkapital

#### Makroperspektive – soziales Kapital als kollektives Gut

Auf Makroebene wird soziales Kapital als Eigentum der Gemeinschaft und damit als kollektives Gut verstanden.<sup>193</sup> Diese Sichtweise wird innerhalb der Sozialkapitaltheorie auch interne Perspektive genannt, da hier Beziehungen innerhalb von sozialen Systemen wie Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen im Zentrum der Analyse stehen. Forscher dieser Sicht wollen verstehen, welche Elemente und Prozesse bei der Entstehung und Erhaltung von Beziehungsnetzwerken zum Tragen kommen. Soziales Kapital entsteht hier durch den Wert sozialer Strukturen, insbesondere wenn hohe Kohäsion und kollaboratives Verhalten bestehen.<sup>194</sup> In diesem Kontext wird oftmals die Bezeichnung „bonding“ verwendet, die Ähnlichkeiten, Informalitäten und Intimitäten innerhalb eines Netzwerks zum Ausdruck bringt.<sup>195</sup> Ausreichend viele Verbindungsknoten zwischen den Akteuren bzw. Mitgliedern einer Gruppe können dabei zu positiven Netzwerkeffekten wie Normen oder einem speziellen Vertrauensklima führen. Wichtiger Vertreter dieser Sichtweise ist Coleman, der das Konzept der Netzwerkgeschlossenheit (sog. „closure“) etablierte und dieses als Basis für die Entstehung von Sozialkapital versteht.<sup>196</sup>

Wie schon weiter oben angedeutet handelt es sich bei Sozialkapital nicht um eine Ressource, die ein einzelner besitzt, sondern um Kapital, das sich in Beziehungsstrukturen konstituiert.<sup>197</sup> Es weist daher ähnliche Eigenschaften wie öffentliche Güter auf: In Bezug auf den Konsum gilt das Prinzip der Nicht-Rivalität, da jeder Akteur das im Netzwerk befindliche Sozialkapital beliebig nutzen kann, ohne dass die Verfügbarkeit der Ressource für andere Akteure beeinflusst wird. Allerdings ist zu unterscheiden, dass das Prinzip der Nicht-Ausschließbarkeit auf Sozialkapital nicht zutrifft, da Außenstehende vom Netzwerk ausgeschlossen werden können. Sozialkapital wird somit zu einem sog. unreinen öffentlichen Gut.<sup>198</sup> Dasgupta spricht in diesem Kontext von positiven und negativen externen Effekten.<sup>199</sup> Positive externe Effekte können beispielsweise ein Ankurbeln des Wirtschaftswachstums oder Absenken der Kriminalität in einer Gemeinde aufgrund von Netzwerken bürgerlichen Engagements sein, da diese

<sup>193</sup> Vgl. Lin, N. (2001), S. 26.

<sup>194</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 21. Burt stellt dem gegenüber, dass partielles Fehlen von Kohärenz in einem Netzwerk, sog. „structural holes“, vorteilhafter sei, da dadurch Redundanzen vermieden würden. Siehe auch Portes, A. (1998), S. 6. Mehr dazu weiter unten.

<sup>195</sup> Vgl. Schechler, J. M. (2002), S. 66f.

<sup>196</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1988) zitiert nach Portes, A. (1998), S. 6. Für weitere Details siehe Kapitel zur strukturellen Sozialkapitaldimension.

<sup>197</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1999), S. 33ff.

<sup>198</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 22.

<sup>199</sup> Vgl. Dasgupta, P. (2000) zitiert nach Fukuyama, F. (2000), S. 3.

ein Vertrauensklima in der Gemeinde fördern. Negative externe Effekte können sich wie erwähnt im Ausschluss von Individuen manifestieren.<sup>200</sup> Nachdem wesentliche Eckpunkte der internen Sicht auf Sozialkapital vorgestellt wurden, konzentriert sich das nächste Kapitel auf das Gegenstück dazu, die externe Sichtweise.

### **Mikroperspektive – das Individuum im Fokus**

Die Mikroebene setzt im Gegensatz zur Makroebene den einzelnen Akteur bzw. die einzelne soziale Einheit ins Zentrum der Untersuchung.<sup>201</sup> Dieser Blickwinkel wird auch externe Sichtweise genannt, da es hierbei um die externen Beziehungen und Netzwerke der sozialen Einheit geht. Das weiter oben erwähnte „bonding“ als Begriff für die Bindung in sozialen Strukturen wird hier vom Gedanken des „bridging“ als Verbindung bzw. Brücke eines zentralen Akteurs (Ego) mit anderen Akteuren (Alteri) abgelöst. Die Sozialkapitaltheorie dieser Sichtweise versucht Unterschiede in Bezug auf den Erfolg einzelner Akteure bzw. sozialer Einheiten (wie z.B. Unternehmen) gegenüber anderen zu erklären, indem die Nutzung (in-)direkter sozialer Kontakte durch einen Akteur oder eine Einheit betrachtet wird. Der Forschungsbereich der Mikroebene wurde stark von Netzwerktheoretikern beeinflusst, speziell durch die Ergebnisse der sog. egozentrierten Netzwerkanalyse.<sup>202</sup> Obwohl Rückschlüsse und Aussagen bezogen auf das Gesamtnetzwerk möglich sind (Makroebene), bleibt der Fokus auf der Einzelperson.<sup>203</sup>

Im Unterschied zum vorangegangenen Kapitel geht es bei Sozialkapital aus externer Sicht nicht um ein kollektives Gut. Zwei Faktoren verdeutlichen die Eigenschaften von Sozialkapital als privatem Gut im Rahmen der Mikroebene: Zum einen kann ein individueller Akteur in einem Netzwerk Sozialkapital aufbauen, indem er beispielsweise eine bestimmte vorteilhafte Position einnimmt, die einem anderen Akteur verwehrt ist. Der Akteur verschafft sich so einen Wettbewerbsvorteil. Zum anderen kann der Akteur aktiv in Sozialkapital investieren und sich durch besseren und umfangreicheren Ressourcenzugang abermals in eine günstige Position gegenüber anderen Akteuren begeben.<sup>204</sup> Auch Adler & Kwon weisen auf die Nähe von Sozialkapital zu privatem Gut hin und führen als Beispiel das Konzept des „Goodwill“ bei Unternehmen an.<sup>205</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. Schechler, J. M. (2002), S. 65ff.

<sup>201</sup> Vgl. Kröll, A.-M. (2003), S. S117f.

<sup>202</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 19.

<sup>203</sup> Vgl. Lin, N. (2001), S. 21.

<sup>204</sup> Vgl. Kröll, A.-M. (2003), S. 117f.

<sup>205</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 22.

### 3.2.3 Dimensionen von Sozialkapital

Sozialkapital wurde erstmals von Nahapiet & Ghoshal in drei unterschiedliche Aspekte unterschieden, nämlich die strukturelle, relationale und kognitive Dimension. Mittlerweile ist diese Dreiteilung zu einer gängigen Kategorisierung innerhalb der Literatur zur Sozialkapitaltheorie geworden. Obgleich die drei Elemente nachfolgend getrennt beschrieben werden, bestehen zwischen ihnen viele Verknüpfungen und Gemeinsamkeiten. Zu den gemeinsamen Eigenschaften zählt einerseits, dass alle drei Dimensionen soziale Systeme begründen, sowie andererseits soziale Aktivität und Interaktion innerhalb dieser Systeme ermöglichen und erleichtern.<sup>206</sup> Diese Feststellung zeigt, dass es weniger um eine hierarchische Einteilung der Aspekte geht (z.B. indem Struktur die Grundlage von Relation darstellt), sondern vielmehr ein paralleles Zusammenspiel der Dimensionen im Vordergrund steht.

#### Strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension von Sozialkapital fokussiert auf das Beziehungsmuster bestehend aus Verbindungen zwischen Akteuren in einem Sozialsystem.<sup>207</sup> Für Burt geht es dabei insbesondere um „*who you reach and how you reach them*“.<sup>208</sup> Er versteht darunter einerseits den Zugang zu Ressourcen anderer Akteure durch Kontaktpflege und andererseits die zugrunde liegende Struktur von Netzwerken. Insgesamt lassen sich zwei grundsätzliche Stränge bezogen auf die strukturelle Ausformung von Sozialkapital feststellen: Jene Theoretiker, die relative Abwesenheit von Beziehungen in Form von lückenhaften Netzwerken als zentral ansehen, und jene, die dichte Netzwerkstrukturen in den Vordergrund stellen. Granovetter und Burt sind bedeutende Vertreter der lückenhaften Strukturen, Coleman hingegen einer von dichten Netzwerken. Im Folgenden werden beide Positionen näher erläutert.

#### *Granovetters „weak ties“*

Granovetter setzt Beziehungen in den Mittelpunkt seiner Analysen und unterteilt diese in starke, sog. „strong ties“ und schwache, sog. „weak ties“. Die Stärke der Beziehung versteht er als Funktion von zeitlicher Dauer, emotionaler Tiefe, Intimität und Reziprozität.<sup>209</sup> Starke Beziehungen treten beispielsweise zwischen engen Familienangehörigen und guten Freunden auf, schwache hingegen zwischen Bekannten und entfernten Arbeitskollegen. Geht man von einer zentralen Person (Ego) aus, ist es nach Granovet-

<sup>206</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 244.

<sup>207</sup> Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 244.

<sup>208</sup> Burt, R. S. (1992) zitiert nach Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 244.

<sup>209</sup> Vgl. Granovetter, M. S. (1973), S. 1361. Siehe auch Granovetter, M. S. (1983). Über die Definition und Faktoren zur Bestimmung von Beziehungsstärke herrscht in der Literatur keine Übereinstimmung. Für eine umfassende Literaturlanalyse sowie einen Kriterienkatalog siehe Gabarro, J. J. (1990).

ter eher unwahrscheinlich, dass sich Bekannte dieser Person (schwache Beziehungen zu Ego) untereinander kennen und wahrscheinlich, dass gute Freunde (starke Beziehungen zu Ego) auch Kontakt untereinander pflegen. Daraus folgt, dass die Struktur der schwachen Beziehungen von Ego eher lose („'loose-knit' network“) ist, da nur wenige direkte Verbindungsmöglichkeiten existieren, während jene der starken Beziehungen von Ego dichter ist („'close-knit' network“).

Nach Granovetter ist die Bedeutung von „weak ties“ sehr hoch, da sie im Gegensatz zu „strong ties“ die bereits weiter oben erwähnte „bridging“ Funktion besitzen.<sup>210</sup> Schwache Beziehungen fungieren als eine Art Brücke, indem sie Informationsaustausch zwischen entfernten Sozialsystemen – z.B. jenes von Ego und jenes des Bekannten – ermöglichen:

*„Weak ties provide people with access to information and resources beyond those available in their own social circle.“<sup>211</sup>*

Demgegenüber ist der Informationsgehalt dichter Beziehungsstrukturen von hoher Redundanz gekennzeichnet, da einerseits die Dichte des Netzwerks eine Informationszirkulation vorwiegend innerhalb des Netzwerks fördert und sich andererseits Akteure starker Beziehungen eher ähneln.<sup>212</sup>

Aufgrund des Fokusses von Granovetters Analysen auf die Stärke von Beziehungen zwischen Akteuren, wird sein Ansatz auch als beziehungsbasierte Betrachtung innerhalb der strukturellen Dimension bezeichnet. Demgegenüber fokussieren Burt und Coleman verstärkt auf die Netzwerkstrukturen selbst, weshalb deren Ansätze als netzwerkbasierter Betrachtung klassifiziert werden.<sup>213</sup> Diese sind Fokus der folgenden Absätze.

### **Burts „structural holes“**

Burt betont ähnlich wie Granovetter die Wichtigkeit sog. struktureller Lücken („structural holes“), welche sich in Beziehungen ohne Redundanzen manifestieren.<sup>214</sup> Redundanz im Netzwerk vermeidet man nach Burt, wenn sich die Kontakte des Akteurs untereinander nicht kennen (geringe Kohärenz) und keine gemeinsamen dritten Bekannten haben (geringe strukturelle Äquivalenz). Für den Akteur ergeben sich dabei zwei wesentliche Vorteile:

<sup>210</sup> Vgl. Granovetter, M. S. (1983), S. 208. Während Brücken immer auf schwachen Beziehungen basieren, muss eine schwache Beziehung nicht automatisch eine Brückenfunktion beinhalten. Siehe auch Granovetter, M. S. (1973), S. 1364.

<sup>211</sup> Granovetter, M. S. (1983), S. 209.

<sup>212</sup> Die Korrelation von Beziehungsstärke und Ähnlichkeit zweier Individuen ist empirisch überprüft. Siehe dazu Burt, R. S. (1992), S.12 und Granovetter, M. S. (1973), S. 1360.

<sup>213</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 149.

<sup>214</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 8ff..

Einerseits kann er Nutzen aus Informationsvorsprüngen durch ein großes, diverses Netzwerk mit möglichst geringer Redundanz ziehen. Die Betonung liegt hierbei auf Netzwerkdiversität, da eine Mehrung ähnlicher Kontakte keine Informationsvorteile, jedoch steigenden Pflegeaufwand bedeutet.

*“At minimum, the dense network is inefficient in the sense that it returns less diverse information for the same cost as that of the sparse network.”<sup>215</sup>*

Abbildung 7 stellt ein redundantes und damit wenig effizientes Netzwerk A einem effizienten Netzwerk B gegenüber und zeigt, dass letzteres trotz geringerer Kontaktzahl und damit weniger Aufwand mehr Informationen hervorbringt:

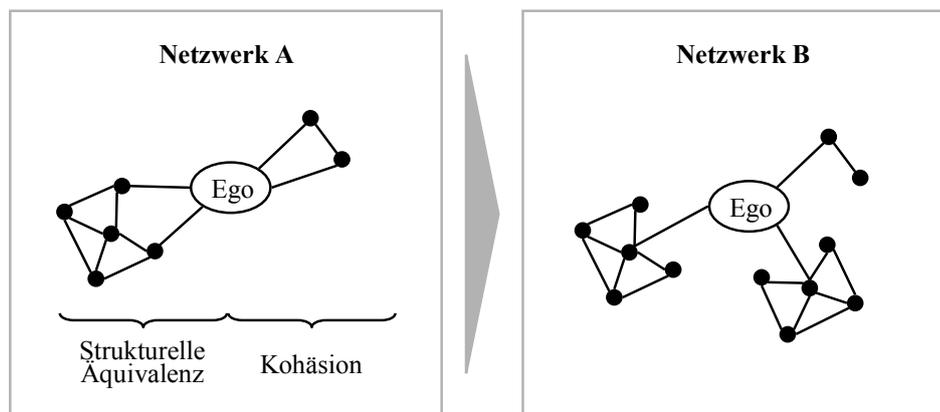


Abbildung 7: Gegenüberstellung redundantes (A) und effizientes Netzwerk (B) (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burt, R. S. (1992), S. 18)

Andererseits besteht für den Akteur die Möglichkeit der Kontrolle und Einflussnahme, wenn er sich in eine strategisch günstige Position innerhalb eines Netzwerks begibt. Durch Pflege mehrerer, voneinander unabhängiger Kontakte kommt er so in die Rolle des alleinigen Mittlers oder sog. Brokers. Dies kann beispielsweise bei Verhandlungen nützlich sein, wenn ein Akteur mit mehreren Interessenten gleichzeitig verhandelt, die sich untereinander nicht kennen und die er gegeneinander ausspielen kann. Burt spricht in diesem Kontext auch vom „Tertius gaudens“, dem sog. lachenden Dritten.

Trotz der Ähnlichkeit der „structural hole“- zur „weak tie“-Theorie existieren ein paar unterscheidende Merkmale.<sup>216</sup> Zum einen sind die Fokusse der beiden Ansätze leicht unterschiedlich, indem Granovetter die überbrückenden Beziehungen statt die zu überbrückende Lücke selbst und damit das eigentliche Phänomen ins Zentrum stellt. Burt beschreibt seinen Ansatz daher als grundlegender im Vergleich zu jenem von Granovetter. Zum anderen führt Burt an, dass die Konzentration auf schwache Beziehungen zwar den Informationsnutzen aus diesen berücksichtigt, jedoch die Kontroll- und Ein-

<sup>215</sup> Burt, R. S. (1992), S. 17.

<sup>216</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 27f.

flussmöglichkeiten hervorgerufen durch strukturelle Lücken außer Acht lässt. Mit letztem Punkt einher geht die Wettbewerbskomponente, die Burt im Gegensatz zu Granovetter in seinem Ansatz verankert, indem er Sozialkapital innerhalb einer Wettbewerbsarena betrachtet und Quellen für Wettbewerbsvorteile (durch Informationsvorsprung oder Einflussnahme) analysiert.<sup>217</sup>

Obwohl beide Autoren die Vorteilhaftigkeit von schwachen Beziehungen und strukturellen Lücken betonen, räumt Granovetter ein, dass auch starke Beziehungen nützlich sein können. Er führt den Vorteil der Verlässlichkeit und Verfügbarkeit eines Akteurs gegenüber einem anderen bei Vorhandensein einer engen Beziehung an.<sup>218</sup> Weimann argumentiert weiters, dass der Informationsfluss bei starken Beziehungen besser funktioniert, da Übertragungsgeschwindigkeit, Glaubwürdigkeit und Einflussnahme höher sind.<sup>219</sup> Der überbrückenden Funktion schwacher Beziehungen steht hier die weiter oben erwähnte bindende oder auch „bonding“ Funktion starker Beziehungen gegenüber. Dieser Ansatz führt zum oben beschriebenen zweiten Forschungsstrang innerhalb der strukturellen Dimension, welche die Bedeutung geschlossener Strukturen hervorhebt.

### ***Colemans „closure“***

Im Gegensatz zu Granovetter und Burt streicht Coleman die Wichtigkeit geschlossener Netzwerkstrukturen heraus. Unter Geschlossenheit wird „*the existence of sufficient ties between a certain number of people to guarantee the observance of norms.*“ verstanden.<sup>220</sup> Nach Coleman ist eine hohe Netzwerkdichte auf Basis vieler (redundanter) Verbindungen zwischen Akteuren eine notwendige (allerdings noch nicht ausreichende) Voraussetzung für die Herausbildung effektiver Normen innerhalb eines Kollektivs. Erst wenn ausreichend viele Kontakte zwischen einzelnen Akteuren bestehen ist jenes Maß an Einfluss und Zusammenhalt erreicht, das negative Externalitäten zu sanktionieren bzw. positive zu belohnen vermag.<sup>221</sup>

Netzwerk I in Abbildung 8 besitzt beispielsweise keine Geschlossenheit, wodurch ein Fehlverhalten von Akteur A durch die Akteure B und C nicht so leicht sanktioniert werden kann, da zwischen diesen keine direkte Verbindung existiert und sie ihren Einfluss nicht bündeln können. Das gleiche Fehlverhalten kann in Netzwerk II aufgrund der vorhandenen Netzwerkgeschlossenheit hingegen sehr leicht durch die Akteure B und C mit Sanktionen belegt werden.

<sup>217</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 107.

<sup>218</sup> Vgl. Granovetter, M. S. (1983), S. 209.

<sup>219</sup> Vgl. Weimann, G. (1980), S. 12 zitiert nach Granovetter, M. S. (1983), S. 218.

<sup>220</sup> Portes, A. (1998), S. 6.

<sup>221</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1999), S. 23ff und Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 24.

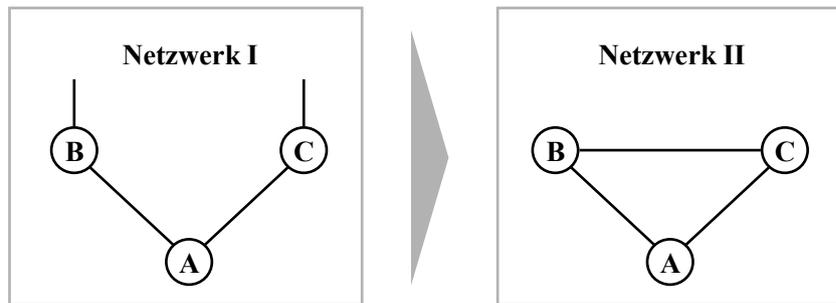


Abbildung 8: Gegenüberstellung offenes (I) und geschlossenes Netzwerk (II) (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Coleman, J. S. (1999), S. 24)

Neben der Herausbildung von Normen bildet Strukturgeschlossenheit auch eine wichtige Grundlage für die Entstehung von Vertrauen innerhalb von Kollektivstrukturen. Alleine die Einbettung sozialer Beziehungen in geschlossene Netzwerkstrukturen erhöht das Level an Beziehungsvertrauen, da ein Kollektiv mit Strukturgeschlossenheit einerseits durch Sanktionierung normwidrigen Verhaltens als Garant für korrektes Verhalten fungiert und andererseits das sog. Reputationsprinzip zu tragen kommt. Bei diesem ziehen positive wie negative Handlungen eines Akteurs entsprechende Reputationseffekte nach sich, die positives Verhalten des Akteurs fördern und negatives reduzieren.<sup>222</sup>

Die genannten Theoriestränge der offenen und geschlossenen Netzwerkstrukturen wirken zunächst wie konträre Positionen. Adler & Kwon lösen die scheinbare Gegensätzlichkeit durch Bezugsetzung mit der internen und externen Perspektive auf. Strukturelle Lücken und deren kompetitive Implikationen für den Akteur verstehen sie als egozentrischen Ansatz und damit als Anwendungsgebiet der externen Sichtweise. Netzwerkgeschlossenheit und deren kooperative sowie relationale Implikationen hingegen sehen sie als soziales Konzept und betrachten dieses damit insbesondere im Lichte der internen Sichtweise.<sup>223</sup>

### Relationale Dimension

Die zweite Dimension neben Struktur ist jene der Relation. Während strukturelle Aspekte auf die Form und Art der Verlinkung zwischen Akteuren eingehen, konzentriert sich die relationale Komponente auf die Inhalte und Qualität dieser Verbindungen. Nahapiet & Ghoshal verstehen unter relationaler Dimension Ressourcen, die in Beziehungen eingebettet sind, durch sie geschaffen oder auch transferiert werden.<sup>224</sup> Aus diesem Blickwinkel wird die soeben vorgestellte strukturelle Komponente sozialer

<sup>222</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1999), S. 25 und Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 24.

<sup>223</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 25. Siehe auch Riemer, K. (2005), S. 109.

<sup>224</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 244.

Beziehungen plötzlich zum Medium bzw. zur Bedingung.<sup>225</sup> Wesentliche Konstrukte der relationalen Dimension sind Vertrauen, Normen und Identifikation/Identität. Im Folgenden werden diese kurz vorgestellt.

### **Vertrauen**

Vertrauen ist ein vielschichtiges und bisweilen noch unzureichend erklärtes Konzept, das in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen behandelt wird. Der Ökonom Blomqvist erarbeitete einen interdisziplinären Vergleich und fasst Vertrauen allgemein zusammen als

*“an actor's expectation of the other party's competence and goodwill”.*<sup>226</sup>

Unter „competence“ versteht er dabei Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, als „goodwill“ bezeichnet er moralische Verantwortung und positive Absichten gegenüber anderen. Kern seiner Definition sind Erwartungen, die ein Akteur gegenüber einem anderen hegt.<sup>227</sup> Es handelt sich daher ähnlich wie Sozialkapital um ein Konzept, das auf vergangenen Erfahrungen, gegenwärtigen Zuständen und zukünftigen Ereignissen basiert.

*“Trust is usually based on an individual's expectations as to how another person will perform on some future occasion, as a function of the target person's current and previous claims.”*<sup>228</sup>

In der Literatur herrscht Uneinigkeit über das Verhältnis von Vertrauen und Sozialkapital. Manche Autoren setzen Vertrauen mit Sozialkapital gleich (wie bspw. Fukuyama), andere verstehen Vertrauen als eine Ausprägung von Sozialkapital (z.B. Coleman), wieder andere interpretieren Vertrauen als Quelle für Sozialkapital (z.B. Putnam) und schließlich verstehen manche Autoren Vertrauen auch als Ergebnis von Sozialkapital auf kollektiver Ebene (z.B. Lin).<sup>229</sup> Trotz oder gerade wegen der Abgrenzungsschwierigkeiten wird an dieser Stelle der kombinierten Sichtweise, wonach Vertrauen sowohl Ergebnis als auch Bedingung von Sozialkapital ist, Bedeutung eingeräumt.<sup>230</sup> Riemer gibt allerdings zu bedenken, dass es unterschiedliche Formen von Vertrauen gibt und nur manche davon im Bereich des Sozialkapitals gelagert sind. Demnach basiert Systemvertrauen wie beispielsweise Vertrauen in Technik oder Insti-

---

<sup>225</sup> Vgl. Maurer, I. (2003), S. 23.

<sup>226</sup> Blomqvist, K. (1997), S. 282.

<sup>227</sup> Für einen Überblick über verschiedene Definitionen von Vertrauen siehe auch Das, T. K. & Teng, B.-S. (2004), S. 88ff.

<sup>228</sup> Blomqvist, K. (1997), S. 283.

<sup>229</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 26.

<sup>230</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2000), S. 101. Siehe auch Leana, C. R. & Buren, H. J. v. (1999), S. 542 mit Fokus auf organisationales Sozialkapital.

tutionen nicht auf Interaktion und fällt damit nicht in den Bereich des Sozialkapitals. Relationales Beziehungsvertrauen hingegen besitzt eine klare Schnittstelle zu Sozialkapital und ist daher Gegenstand des hier betrachteten Vertrauens.<sup>231</sup>

Innerhalb des Beziehungsvertrauens können unterschiedliche Kategorien bezogen auf die Beziehungsstärke und Betrachtungsebene unterschieden werden. Eine gängige Klassifikation nach Beziehungsstärke ist jene in fragiles bzw. flüchtiges und starkes bzw. strapazierfähiges Vertrauen. Ersteres kennzeichnet typischerweise schwache Beziehungen, da hier keine Historie an Interaktionen vorhanden ist. Beziehungen auf Basis von fragilem Vertrauen sind leichter anfällig für Störungen und werden häufig unter Zuhilfenahme zusätzlicher, oftmals vertraglicher Mittel gefestigt (wie beispielsweise bei Anwalt und Klient). Im Gegensatz dazu manifestiert sich strapazierfähiges Vertrauen zumeist in starken Beziehungen, da dieses auf einer Vielzahl von historischen Interaktionen und Verlinkungen aufbaut. Formale Steuerungsmechanismen können hier leichter durch bestehende Normen und Wertesysteme abgelöst werden.<sup>232</sup>

Klassifiziert man Vertrauen nach Betrachtungsebene, kann man zwischen dyadischem und generalistischem Vertrauen unterscheiden. Dyadisches Vertrauen entsteht in direkten Beziehungen zwischen Individuen und basiert auf dem persönlichen Kennen des Gegenübers. Generalistisches Vertrauen ist demgegenüber indirekt und auf kollektiver Ebene angesiedelt. Es handelt sich dabei um Vertrauen in Normen und Verhaltensarten, die sich aufgrund von hohem Sozialkapital innerhalb einer sozialen Einheit etablieren. Generalistisches Vertrauen wirkt sich nicht nur positiv auf das Kollektiv im Allgemeinen, sondern auch positiv auf Beziehungen innerhalb des Kollektivs aus. Die reine Zugehörigkeit zur sowie Reputationseffekte innerhalb der sozialen Einheit schaffen direktes Vertrauen zu Mitgliedern ohne deren Identität persönlich zu kennen.<sup>233</sup>

### ***Normen***

Nach Vertrauen sind Normen die zweite große Gruppe relationaler Aspekte von Beziehungen. Der vorhergehende Absatz zeigt bereits, dass Vertrauen nicht vollständig vom Konstrukt der Norm losgelöst werden kann. Normen sind Verhaltensregeln sozialer Kollektive wie sie beispielsweise in Gesellschaften, Organisationen oder anderen Gruppen zu finden sind.<sup>234</sup> Sie fungieren als Steuerungs- und Leitmechanismus innerhalb dieser Kollektive, indem sie normkonträres Verhalten sanktionieren und normkonformes Handeln belohnen.<sup>235</sup> Nach Coleman existiert eine Norm, wenn

<sup>231</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 136f. Siehe auch Blomqvist, K. (1997), S. 281.

<sup>232</sup> Vgl. Leana, C. R. & Buren, H. J. v. (1999), S. 543.

<sup>233</sup> Vgl. Putnam, R. D. (1993) zitiert nach Leana, C. R. & Buren, H. J. v. (1999), S. 543.

<sup>234</sup> Vgl. Feldmann, K. (2006), S. 73.

<sup>235</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1995), S. 313.

*„das sozial definierte Recht auf Kontrolle der Handlung nicht vom Akteur, sondern von anderen behauptet wird.“<sup>236</sup>*

Mit Recht ist hier weder ein gesetzlich festgelegtes noch eine andere Form von formalem Regelwerk gemeint, sondern vielmehr ein informelles, eben sozial herausgebildetes Recht. Wie weiter oben skizziert bilden vorwiegend dichte Netzwerke die Grundlage für die Herausbildung und Effektivität von Normen. Unklar ist allerdings ähnlich wie beim Vertrauenskonstrukt das Verhältnis von Normen und Sozialkapital, verschiedentlich werden sie als Form, Quelle und/oder Ergebnis von Sozialkapital verstanden.<sup>237</sup>

Die Existenz von Normen ist von besonderer Bedeutung, da durch sie effektive Kollaboration in einer Gruppe überhaupt erst möglich wird.<sup>238</sup> Coleman weist allerdings darauf hin, dass die Wirkungsweisen von Normen differenziert betrachtet werden müssen. Normen können nicht nur Sozialkapital bildenden Charakter haben, indem sie negative externe Effekte verringern oder positive fördern, sondern auch unerwünschte Konsequenzen nach sich ziehen, indem sie Aktivitäten, die keine Normkonformität aufweisen, ausschließen und damit Akteure in ihrer Freiheit beschneiden.<sup>239</sup>

Portes erwähnt die Existenz internalisierter Normen, die ein Akteur soweit verinnerlicht, dass er sie in sich trägt und auch selbst die Sanktionierung seiner Handlungen übernimmt. Beispielsweise machen sich internalisierte Normen in regelkonformem Straßenverhalten bemerkbar, wodurch sich andere Mitglieder bedenkenlos im Straßenverkehr bewegen können. Den Nutzen aus internalisierten Normen kann die gesamte Gesellschaft direkt konsumieren, weshalb Portes die Bereitschaft für die Internalisierung von Normen als „consummatory motivation“ bezeichnet.<sup>240</sup>

Von besonderer Bedeutung ist die Reziprozitätsnorm, wonach die Leistung eines Gefallens vom Empfänger desselben zukünftig beglichen wird. Putnam misst dieser Norm besondere Bedeutung für die Entstehung von Sozialkapital bei.<sup>241</sup> Es handelt sich dabei gleichsam um eine Investition eines Leistungserbringers in zukünftige Verpflichtungen eines Leistungsempfängers. Die soziale Gruppe agiert dabei als Garant, dass die erbrachte Leistung tatsächlich retourniert wird, da ansonsten Sanktionen folgen würden. Die Reziprozitätsnorm erzeugt demnach ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber einzelnen Personen oder dem Kollektiv als ganzem und kann sowohl vom

<sup>236</sup> Coleman, J. S. (1995), S. 313.

<sup>237</sup> Vgl. beispielsweise Coleman, J. S. (1999), S. 22 zur Sichtweise der Norm als Sozialkapitalform und Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 26 zu allgemeinen Beschreibung von Normen.

<sup>238</sup> Vgl. Putnam, R. D. (1995), S. 67.

<sup>239</sup> Vgl. Coleman, J. S. (1999), S. 22f.

<sup>240</sup> Vgl. Portes, A. (1998), S. 7.

<sup>241</sup> Vgl. Schechler, J. M. (2002), S. 40.

Empfänger direkt oder auch vom Kollektiv in Form von Anerkennung und Reputation abgolgten werden.<sup>242</sup>

### ***Identifikation, Identität***

Nach Ashforth & Mael kann Identifikation als „*perception of oneness with or belongingness to some human aggregate*“ beschrieben werden.<sup>243</sup> Identifikation ist ein Vorgang, bei dem sich Akteure in andere Akteure hineinversetzen und sich so als Teil eines Kollektivs fühlen, was im Zustand der Identität mündet. Dieser Prozess erhöht das Verständnis für andere und schafft so ein kooperatives Klima, das gemeinsame Zielerreichung grundlegend einfacher gestaltet.<sup>244</sup> Solidarität, bei der ein Mitglied der Gemeinschaft Ressourcen zur Verfügung stellt, wird beispielsweise erst durch Identifikation mit einer Gruppe möglich.<sup>245</sup>

Putnam sieht in der Reziprozitätsnorm neben dem Effekt auf einzelne Akteure (Verpflichtung bzw. Erwartung) auch ein Instrument, das egoistische Akteure zu Mitgliedern einer Gesellschaft mit gemeinsamen Zielen und Interessen macht und damit Gruppenidentität fördert.<sup>246</sup> Leana & van Buren verwenden den allgemeineren Begriff „*associability*“ als Ausdruck für

*„the willingness and the ability of individuals to define collective goals that are then enacted collectively.“*<sup>247</sup>

„*Associability*“ umfasst zum einen die Fähigkeit, in soziale Interaktion mit anderen Akteuren zu treten, zum anderen den Willen, gemeinsame Ziele vor Eigeninteressen zu stellen, sowie die Fertigkeit, die gemeinsame Zielerreichung über geeignete Maßnahmen durchzusetzen. Nach Evans & Carson fußt Gruppenidentität auf dem Konzept der „*associability*“.<sup>248</sup>

### **Kognitive Dimension**

Die dritte Dimension der Kognition zählt ebenso wie die relationale Dimension zu den inhaltlichen Aspekten von Sozialkapital. Die Unterscheidung inhaltlicher Aspekte in relationale und kognitive ist in der Literatur erstmals durch Nahapiet & Ghoshal erfolgt und soll die Bedeutung der kognitiven Komponente von Sozialkapital hervorhe-

<sup>242</sup> Vgl. Portes, A. (1998), S. 8f.

<sup>243</sup> Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989), S. 21.

<sup>244</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 256.

<sup>245</sup> Vgl. Portes, A. (1998), S. 8.

<sup>246</sup> Vgl. Putnam, R. D. (1993) zitiert nach Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 25.

<sup>247</sup> Leana, C. R. & Buren, H. J. v. (1999), S. 542.

<sup>248</sup> Vgl. Evans, W. R. & Carson, C. M. (2005), S. 311.

ben.<sup>249</sup> Darunter sind jene Ressourcen zu verstehen, die durch gemeinsames Verständnis der Akteure in einem System mobilisiert werden.

*“The cognitive dimension [...] is about shared values or paradigms that allow a common understanding of appropriate ways of acting.”*<sup>250</sup>

Kooperation und das gemeinsame Agieren in Gruppen bedingen eine gemeinsame Verständigungsbasis, die reibungsloses und effektives Interagieren insbesondere auch in komplexen Situationen ermöglicht. Diese Verständigung baut auf einer Reihe von Faktoren wie einer gemeinsamen Sprache und Codes, gemeinsamen und wechselseitig bekanntem Wissen sowie gemeinsamen mentalen Modellen auf.<sup>251</sup>

Eine gemeinsame Sprache mit deckungsgleichem Vokabular stellt die Basis sozialer Interaktion dar, da sie Mittel für den Zugang zu Informationen und Wissen anderer Akteure ist. Gemeinsame Codes dienen dazu, dass Individuen ihre Umwelt ähnlich wahrnehmen und einordnen. Geteiltes und wechselseitig bekanntes Wissen erleichtert den Informationsaustausch, da die Akteure besser einschätzen können, welches Wissen beim Interaktionspartner vorhanden ist und worauf die Interaktion aufgebaut werden kann. Schließlich versteht man unter gemeinsamen mentalen Modellen implizites Wissen wie Schemata, Perspektiven oder Standpunkte, die ein Akteur über seine Umwelt verinnerlicht.<sup>252</sup>

### 3.2.4 Positive und negative Effekte von Sozialkapital

Wie bereits in obigen Ausführungen zur Sozialkapitaltheorie deutlich wurde, gibt es eine Reihe von positiven wie negativen Effekten von Sozialkapital. Diese sollen im Folgenden systematisch vorgestellt werden.

Positive Effekte von Sozialkapital können unterteilt werden in:

- *Allokative Wirkung*: Soziale Beziehungsstrukturen erleichtern den Zugang zu und koordinieren die Verteilung von Ressourcen wie z.B. den Informationsfluss in einem Netzwerk. Starke Verbindungen sind insbesondere für einen reibungslosen Ressourcenfluss insbesondere im Falle sensibler Ressourcen nützlich, schwache Verbindungen bzw. strukturelle Löcher erhöhen hingegen die Ressourcendiversität durch geringe Netzwerkredundanz.<sup>253</sup>

<sup>249</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 244.

<sup>250</sup> Anderson, A. R. & Jack, S. L. (2002), S. 197.

<sup>251</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 253 und Riemer, K. (2005), S. 144ff.

<sup>252</sup> Für nähere und weitergehende Ausführungen siehe Riemer, K. (2005), S. 144ff.

<sup>253</sup> Vgl. Serageldin, I. & Grootaert, C. (1999), S. 47f und Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 245. Serageldin & Grootaert verweisen beispielsweise auf den Erfolg des Geschäftskonzepts der Grameen Bank, der u.a. auf den hohen Informationsfluss innerhalb der kohärenten Kreditnehmergruppe zurückzuführen ist.

- *Adaptive bzw. koordinierende Wirkung:* Sozialkapital in Form von Reputation oder Normen ist typischerweise Ausprägung geschlossener Gruppenstrukturen und stellt basierend auf einer Vielzahl historischer Interaktionen den sozialen Rahmen für zukünftige Interaktionen zwischen den Akteuren dar. Der Spielraum für Opportunismus wird dadurch eingeschränkt und Kollaboration erleichtert. Diese Wirkung von Sozialkapital wird in der Literatur auch als Solidaritätseffekt bezeichnet.<sup>254</sup> Kostenintensive Steuerungs- und Überwachungsmechanismen können bei hoher Gruppenkohäsion reduziert werden.<sup>255</sup>
- *Autoritäre Wirkung:* Die autoritäre Wirkung von Sozialkapital bezieht sich auf Einfluss- und Machtausübung in sozialen Netzwerken. Burt stellt in seinen Untersuchungen zu strukturellen Lücken wie weiter oben dargestellt die Rolle des „Tertius gaudens“ heraus, dem eine zentrale Position innerhalb großer, diverser Netzwerke die Möglichkeit zu Einflussnahme (z.B. durch Informationsvorteile oder Kontrolle von Ressourcenflüssen) gibt. Autoritäre Wirkung nach Burt entfaltet Sozialkapital demnach vorwiegend in offenen Netzwerken. Diese Sicht ist durch Einflussgewinn in geschlossenen Netzwerken zu ergänzen, den ein Akteur durch Anhäufung sozialer Verpflichtungen schaffen und durch gezielten Einsatz der Verpflichtungen ausüben kann.<sup>256</sup>

Negative Effekte von Sozialkapital beziehen sich auf:

- *Einflussausübung zum Nachteil anderer:* Die soeben positiv erwähnte autoritäre Funktion von Sozialkapital hat naturgemäß auch ihre Schattenseiten. Ein Akteur in einflussreicher Position kann diese zum eigenen Vorteil und damit zum Nachteil der anderen Akteure ausnützen. Er kann beispielsweise den Zugriff auf Ressourcen monopolisieren bzw. verknappen oder Manipulation auf andere Akteure ausüben.<sup>257</sup> Manipulation wird dabei als Ausnutzung von Akteuren gegen deren Motivation und Ziele oftmals unter zu Hilfenahme von Methoden sozialer Abhängigkeit und selektiver Informationsversorgung verstanden.<sup>258</sup>
- *Wechselseitig negative Auswirkungen der Beziehung Kollektiv und Individuum:* Eine Reihe negativer Effekte können Kollektiv und einzelner Akteur aufeinander haben. Situationen, in denen das Individuum negative Wirkung

<sup>254</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 29.

<sup>255</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) und Serageldin, I. & Grootaert, C. (1999), S. 48f.

<sup>256</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 118f. und Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 29.

<sup>257</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 122.

<sup>258</sup> Vgl. Sandefur, R. L. & Laumann, E. O. (2000), S. 76.

auf das Kollektiv hat sind beispielsweise Free-riding durch Ausnützung kollektiver Normen bei gleichzeitig normkonträren Verhaltens, das soeben beschriebene Problem einzelner einflussreicher Akteure, die ihre Position zum Nachteil des Gesamtkollektivs (z.B. bei Abzweigung von Unternehmensressourcen zum eigenen Vorteil) ausüben oder auch Akteure mit hohem Sozialkapital außerhalb des jeweiligen Kollektivs, die aufgrund ihrer Kontakte schwierig zu entbehren sind und ihre Position daher ausnützen. Umgekehrt kann aber auch das Kollektiv den einzelnen negativ beeinflussen, indem dieses beispielsweise Außenstehende ausgrenzt oder Mitglieder durch restriktive Normen in ihren Freiheiten einschränkt.<sup>259</sup>

- *Soziale Strukturen als soziale Verbindlichkeiten*: Als Unterform des gerade beschriebenen Punkts können soziale Strukturen beschrieben werden, die für das Individuum oder auch ein Kollektiv eine Verbindlichkeit und weniger einen Nutzen darstellen. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn in Beziehungen überinvestiert wird und der aus der Beziehung hervorgehende Vorteil nicht im Verhältnis zum Aufwand steht. Ein weiterer Fall besteht, wenn ein Akteur in seiner Weiterentwicklung gehindert wird, weil die sozialen Strukturen, in die er eingebettet ist, dies beispielsweise wegen eines konträren Wertesystems nicht zulassen („over embeddedness“).<sup>260</sup>
- *Klubbildung und unethisches Verhalten*: Verhält sich eine Gruppe von Individuen unethisch und manifestiert sich dieses Verhalten möglicherweise in sozialen Strukturen durch Herausbildung unethischer Normen, handelt es sich um eine Form der Klubbildung. Dabei schottet sich die jeweilige Gruppe oftmals von ihrer Umgebung ab und verliert sukzessive ihr Rechtsbewusstsein. Gemein ist solchen Gruppen die Schadensauswirkung auf das übergeordnete Kollektiv (beispielsweise die Auswirkung krimineller Banden auf die Gesellschaft).<sup>261</sup>

Aus dieser Übersicht geht hervor, dass sich Sozialkapital sowohl positiv als auch negativ für das Individuum wie auch das Kollektiv auswirken kann. Der Schluss, dass eine Erhöhung von Sozialkapital automatisch zum Vorteil gereicht, ist daher nicht zulässig und muss im Einzelfall abgewogen werden.

<sup>259</sup> Für eine detaillierte Übersicht und Beispiele zu wechselseitig negativen Interdependenzen siehe Riemer, K. (2005), S. 123ff.

<sup>260</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 30 und Riemer, K. (2005), S. 125ff.

<sup>261</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 122f.

### 3.2.5 Kritische Würdigung

Analog zur Heterogenität und dem jungen Stadium, in dem sich die Sozialkapitaltheorie befindet, ist es schwierig, eine fundierte und gültige Kritik der Theorie anzustellen. Der Ansatz ist bis heute lückenhaft und in ständiger Weiterentwicklung, sodass Kritik an ihm fast übereilt wirkt. Vermutlich ist das der Grund, warum bis dato nur wenige Ausführungen zu Limitationen der Theorie existieren. Meist werden diese nur am Rande erwähnt oder befassen sich mit bestimmten Theorieausschnitten.<sup>262</sup> Um die Ausführungen zur Sozialkapitaltheorie dennoch abzuschließen, werden im Folgenden wesentliche Limitationen vorgestellt.

Zunächst fällt auf, dass die Terminologie und Begriffsdefinition noch einen relativ vorläufigen Charakter aufweist. Wissenschaftler sind sich stellenweise uneinig wie soziale Konzepte final zu definieren sind und miteinander in Verbindung stehen. So existiert beispielsweise eine Reihe von Definitionen für das Konzept Vertrauen, ebenso sind die Abgrenzung und das Verhältnis zu Sozialkapital unklar.

Analog dazu ist zu beobachten, dass viele Erklärungen zu Sozialkapital einen tautologischen Charakter aufweisen, indem sie mit verwandten Konzepten gleichgesetzt werden. Nach Jans ist dieses Problem wiederum auf den beschriebenen Begriffspluralismus zurückzuführen, da so die Ursachen für und die Wirkungen von Sozialkapital vermischt werden und Unschärfe und Tautologien nach sich ziehen.<sup>263</sup>

Weiters merkt Riemer an, dass der Sozialkapitalbegriff in aller Regel uneingeschränkt positiv ausgelegt wird. Negative Effekte werden meist nicht erwähnt, was zu einer einseitigen Sichtweise und inhaltlichen Verklärung führt. Aus diesem Grund muss der ganzheitlichen Betrachtung von Sozialkapital mehr Beachtung geschenkt werden.<sup>264</sup>

Schließlich wird kritisiert, dass die Diskussion zu Sozialkapital zu wenig Fokus auf eine korrekte Ausweisung der kausalen Argumentationskette legt. Oftmals bleibt unklar, ob Sozialkapital die Funktion einer abhängigen oder unabhängigen Variable einnimmt.<sup>265</sup> An dieser Stelle ist generell fraglich, ob die Sozialkapitaltheorie eine Kausaltheorie mit klaren deterministischen und universell gültigen Kausalzusammenhängen wie von Jans gefordert darstellen kann oder sie vielmehr ein Rahmen für Kontingenzbetrachtungen ist, in welchem Spielraum bzgl. Funktion und Wirkungsweise von sozialen Konzepten gegeben ist. Unabhängig davon ist es für zukünftige Arbeiten wichtig, die Sichtweise auf Rolle und Funktion von Sozialkapital klarzustellen und so eindeutige kausale Zusammenhänge zu ermöglichen.<sup>266</sup>

<sup>262</sup> Vgl. Storberg, J. (2002), S. 488ff und Navarro, V. (2002).

<sup>263</sup> Vgl. Jans, M. (2003), S. 8f.

<sup>264</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 167.

<sup>265</sup> Vgl. Jans, M. (2003), S. 10.

<sup>266</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 167f.

### 3.3 Social Franchisesysteme im Lichte der Prinzipal-Agenten-Theorie

In den vorhergehenden Kapiteln wurde die Ausgangsbasis für die Erarbeitung des heuristischen Bezugsmodells geschaffen, indem Grundlagen und wesentliche Kernaspekte der Prinzipal-Agenten- und Sozialkapitaltheorie beschrieben wurden. Nach Darstellung dieser abstrakten Ebene wird in den folgenden Ausführungen eine Spezifikation auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit vorgenommen. Dazu wird zunächst das Konzept Social Franchising aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie beleuchtet und Limitationen erörtert, um anschließend sozialkapitaltheoretische Aspekte zu ergänzen.

Da Social Franchising auf dem Modell des traditionellen Franchising basiert und mit diesem über weite Teile übereinstimmt, ist es sinnvoll, die bestehenden, mittlerweile umfangreichen Erkenntnisse der Theorie bezogen auf das Basiskonzept Franchising als Ausgangspunkt für die Erarbeitung des theoretischen Rahmens heranzuziehen. Die Ausführungen in diesem Kapitel fußen daher auf der bestehenden Literatur zu Franchisesystemen aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie.

Generell kann festgehalten werden, dass innerhalb der Literatur zu Prinzipal-Agenten-Theorie erst ab den 1990er Jahren der Fokus auf Franchisesysteme gelegt wurde. Seither ist das Interesse an diesem Forschungsgebiet gewachsen, was zu einer konsequenten Herausbildung unterschiedlicher Untersuchungsrichtungen führt. Eine Metaanalyse von Combs et al. zeigt, dass der Löwenanteil von Publikationen sich dem Vergleich von Filial- und Franchisewachstum widmet.<sup>267</sup> Fragestellungen beziehen sich hier insbesondere auf die Höhe von Kontrollkosten und Anreizsystemen sowie die Gefahr opportunistischen Verhaltens im Vergleich zwischen den beiden Alternativen. Daneben existieren Studien, die spezifisch auf Franchising und die Loci von Opportunität und vertraglichen Steuerungsmechanismen eingehen und daher im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen.<sup>268</sup>

Um eine Analyse von Social Franchising im Lichte der Prinzipal-Agenten-Theorie vorzunehmen, muss zunächst formal geklärt werden, ob der Ansatz auf das Modell Social Franchising angewendet werden kann. Grundsätzlich entspricht das Verhältnis der Akteure in einem Social Franchisesystem genau jenem eines Prinzipals zu seinen Agenten: Der Franchisegeber agiert als Prinzipal, die Franchisenehmer als Akteure. Die Zusammenarbeit der Parteien ist als vertraglich geregeltes und längerfristig angelegtes Beauftragungsverhältnis zu bezeichnen, bei dem der Franchisegeber bestimmte Tätigkeiten an seine Franchisenehmer delegiert.

---

<sup>267</sup> Für eine Übersicht über wesentliche Publikationen siehe Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003).

<sup>268</sup> Siehe u.a. Rubin, P. H. (1978) und Williamson, O. E. (1983). Für eine umfangreiche Übersicht siehe auch Dnes, A. W. (1996).

Die in Kapitel 3.1.1 beschriebenen Komplexitätstreiber einer Prinzipal-Agenten-Beziehung sind durch das Vorhandensein von externen Effekten und Informationsasymmetrien gegeben. Externe Effekte ergeben sich in Social Franchisesystemen durch die Auswirkungen der Aktivitäten eines Akteurs auf die anderen Systemmitglieder.<sup>269</sup> Beispielsweise ist die Höhe der laufenden Franchisegebühren vom Geschäftserfolg der Franchisenehmer abhängig und hat unmittelbare Konsequenz für den Franchisegeber. Ebenso hängt der Erfolg der Franchisenehmer von der sinnvollen Investition des Werbebudgets durch den Franchisegeber ab. Asymmetrische Informationen basieren sowohl auf dem Wissensvorsprung der Franchisenehmer über deren lokale Märkte und Nutznießer als auch auf dem Informationsvorsprung auf Seiten des Franchisegebers in Bezug auf zentralisierte Tätigkeiten wie z.B. Mittelbeschaffungs- und Werbeaktivitäten. Weiters besteht auch bei Social Franchising die Gefahr opportunistischen Verhaltens und individueller Nutzenmaximierung wie in Kapitel 2.2.3 zu Nachteilen von Franchisesystemen bereits angerissen. Diese Problematik wird insbesondere durch Informationsasymmetrien und den Grundsatz der Tätigkeit auf eigene Rechnung bei allen Parteien begünstigt.<sup>270</sup> Das folgende Kapitel stellt wesentliche Formen von Opportunismus vor und gibt damit einen Überblick über besondere Risiken in Social Franchisingbeziehungen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich im Gegensatz zur üblichen Darstellung der Prinzipal-Agenten-Theorie in der Literatur nicht nur der Franchisegeber und damit der Prinzipal vor opportunistischem Verhalten der Franchisegeber schützen muss, sondern Opportunismus in Franchisesystemen auf Gegenseitigkeit beruht.

### **3.3.1 Agenturprobleme in Franchisebeziehungen**

Eine allgemeine Übersicht über Formen von Informationsasymmetrien und daraus resultierenden Gefahren wurde bereits vorgestellt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher speziell auf Agenturprobleme in Social Franchisesystemen und gehen demzufolge partiell über die oben dargestellten Schwierigkeiten hinaus.

Grundsätzlich kann zwischen verdecktem und offenem Opportunismus unterschieden werden. Agenturprobleme mit verdecktem Opportunismus entstehen durch bewusste Ausnutzung von Informationsasymmetrien und bezeichnen Handlungen, die im System unbemerkt und damit verdeckt bleiben sollen. Diese manifestieren sich in den Agenturproblemen adverse Selektion und Moral hazard. Offener Opportunismus passiert bei Franchising hingegen vorwiegend nach Vertragsabschluss und beschreibt das Ausnutzen vertraglicher Zusammenarbeit zum eigenen Vorteil wie dies bei der Gefahr

---

<sup>269</sup> Vgl. Picot, A. & Dietl, H. M. (1990), S. 179.

<sup>270</sup> Siehe zur Anwendbarkeit der Prinzipal-Agenten-Theorie auf Franchisesysteme auch die Ausführungen von Däfler, M.-N. (1998), S. 219.

des Hold up der Fall ist.<sup>271</sup> Im Gegensatz zum verdeckten Opportunismus ist diese Form des Konflikts von außen wahrnehmbar. Bevor auf die einzelnen Ausprägungen von Opportunismus im Detail eingegangen wird, werden diese in Abbildung 9 noch einmal veranschaulicht:

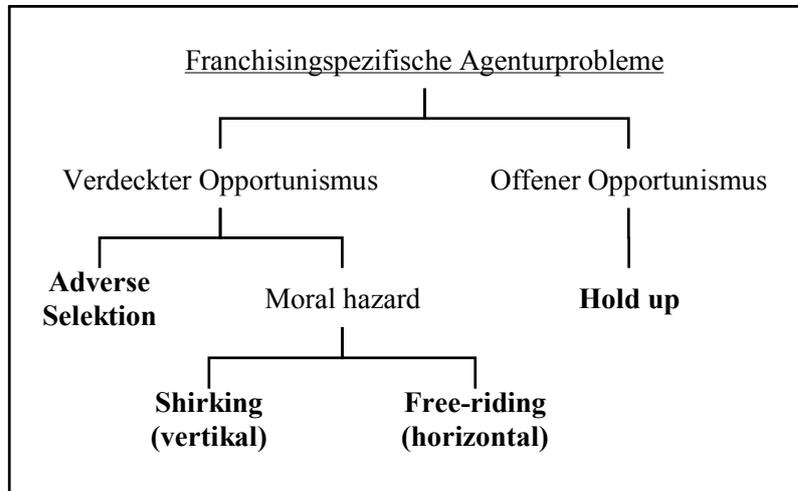


Abbildung 9: Einordnung von Agenturproblemen in Franchisesystemen (Quelle: Eigene Darstellung)

### ***Adverse Selektion***

Das erste der beschriebenen Agenturprobleme in Social Franchisingbeziehungen bezieht sich auf die adverse Selektion bzw. Negativauslese. Von besonderer Bedeutung für den Franchisegeber ist die Auswahl geeigneter Franchisenehmer, da diese für den Geschäftserfolg am jeweiligen Standort und damit für das gesamte Franchiseunternehmen ursächlich verantwortlich sind. Diese Form von Qualitätsproblem entsteht daher vor Vertragsabschluss und kann nach Eingehen des Vertrags einschneidende Folgen für das gesamte Franchisesystem haben.

Schwierigkeiten ergeben sich dabei aufgrund verdeckter Eigenschaften („hidden characteristics“) wie Fähigkeiten und Qualifikation des potenziellen Franchisenehmers, die der Franchisegeber im Zeitpunkt der Bewerbung nicht vollumfänglich einsehen kann. Dies kann einerseits auf fehlendes Engagement des Franchisegebers zurückgeführt werden, eine gründliche Suche nach und sorgfältige Prüfung von geeigneten Interessenten vorzunehmen. Grund dafür können beispielsweise hohe Rekrutierungskosten oder auch die Notwendigkeit raschen Handelns aufgrund von Umsatzrückgängen oder der Erschließung strategisch wichtiger Märkte sein. Andererseits können auch Interessenten selbst Informationen bewusst zurückhalten, um sich in einem vorteilhafteren Licht zu präsentieren.<sup>272</sup> Im Kontext von Social Franchisesystemen sind insbesondere auch Schwierigkeiten in Bezug auf die Einstellung und Motivation des

<sup>271</sup> Vgl. Steiff, J. (2004), S. 33f.

<sup>272</sup> Vgl. Steiff, J. (2004), S. 41f.

potentiellen Franchisenehmers hervor zu streichen. Gegenüber traditionellen Franchises sind hier die Attitüde und die Absichten der Agenten von großer Bedeutung, da diese die gemeinnützige Mission des Social Franchisesystems aus vollster Kraft unterstützen und ökonomischen Interessen vorziehen müssen.<sup>273</sup> Darüber hinaus stellen Tracey & Jarvis fest, dass bei Social Franchises oftmals Unternehmen anstatt Individuen als Franchisenehmer agieren, was eine ex-ante Überprüfung der Qualifikation und Geeignetheit abermals erschwert.<sup>274</sup>

### ***Moral hazard: Drückebergerei (Shirking)***

Moralisches Risiko ist im Franchisingkontext als Leistungszurückhaltung durch einen oder mehrere Systempartner zu verstehen. In der Analyse üblicher Franchisesysteme geht man grundsätzlich davon aus, dass das vertikale Agenturproblem der Drückebergerei im Gegensatz zu klassischen Angestelltenverhältnissen reduziert ist, da das Residualeinkommen der Franchisenehmer unmittelbar von deren Aufwandseinsatz abhängt.<sup>275</sup> Positiver Effekt daraus ist, dass anders als bei hierarchischen Verhältnissen Steuerungsmechanismen weniger relevant sind und die damit verbundenen Kosten geringer ausfallen. Dennoch bleiben bestimmte Formen von moralischem Risiko aufgrund verdeckter Informationen („hidden information“) und Handlungen („hidden action“) sowohl bei Franchisegeber als auch -nehmern bestehen. In der Literatur werden diese als zweiseitig bzw. „double sided moral hazard“ bezeichnet.<sup>276</sup>

Ähnlich zu Franchises sind moralische Risiken auch bei Social Franchises gegeben. Gegenüber der traditionellen Form ist hier allerdings insbesondere die Gefährdung der ordnungsgerechten sozialen Leistungserfüllung von Relevanz. Verschiedene Formen von Opportunismus werden in der Literatur in Bezug auf Leistungsreduktion auf beiden Seiten unterschieden. Der Franchisegeber kann beispielsweise zweckgebundene Werbezahungen von Franchisenehmern anders verwenden.<sup>277</sup> Franchisenehmer wiederum können opportunistisch agieren, indem sie vertraglich festgelegten Verpflichtungen, Standards und Tätigkeiten nicht nachkommen und dabei insbesondere

- sensible Informationen nicht sowie franchise- und umsatzabhängige Gebühren falsch angeben bzw. nicht bezahlen oder
- Qualitätsstandards in Bezug auf (gemeinnützige) Leistungen und den Außenaufttritt unterwandern.<sup>278</sup>

<sup>273</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 678.

<sup>274</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 678.

<sup>275</sup> Vgl. Rubin, P. H. (1978), S. 226.

<sup>276</sup> Vgl. Lafontaine, F. (1992), S. 266f und Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 911.

<sup>277</sup> Vgl. Storholm, G. & Scheuing, E. E. (1994), S. 187.

<sup>278</sup> Vgl. Storholm, G. & Scheuing, E. E. (1994), S. 187.

Inhärentes Problem bei moralischem Risiko ist die fehlende Mess- und Kontrollierbarkeit durch die jeweils andere Partei. Beispielsweise können negative Abweichungen des Geschäftserfolgs eines Franchisenehmers von diesem auf äußere Umstände abgeschoben werden, ohne dass die anderen Systempartner die Richtigkeit der Aussage ausreichend überprüfen können. Diese Problematik gilt auch für die gleich folgende, zweite Form von Moral hazard.

***Moral hazard: Trittbrettfahren (Free-riding)***

Im Gegensatz zur vorangegangenen Drückebergerei handelt es sich beim Trittbrettfahren bzw. Free-riding nicht um ein vertikales, sondern ein horizontales Moral hazard Problem. Das bedeutet, dass das opportunistische Verhalten eines Franchisenehmers vorwiegend zu Lasten der anderen Franchisenehmer bzw. des gesamten Systems geht.<sup>279</sup> Basis dieser Form von Agenturproblem sind analog zur Drückebergerei verdeckte Informationen („hidden information“) und Handlungen („hidden action“). Im Gegensatz zu vertikalem Moral hazard, das bei Franchising tendenziell weniger ausgeprägt ist als bei hierarchischen Verhältnissen, tritt horizontales Moral hazard häufiger auf.<sup>280</sup> Opportunismus entsteht dabei durch Unterwanderung von Qualitätsstandards, indem beispielsweise günstigere bzw. der gänzliche Entfall von Inputs individuelle Kosteneinsparungen ermöglichen. So wirken sich hohe Investitionen eines Franchisenehmers in Qualität und Service seiner Produkte nicht nur positiv auf seinen eigenen Umsatz, sondern auch vorteilhaft auf die Marke und damit den gesamten Ruf des Franchisesystems aus. Daraus resultiert die Gefahr, dass sich einzelne Franchisenehmer aus der Verpflichtung der Qualitätssicherung herausnehmen und sich an Investitionen anderer bereichern.<sup>281</sup>

Free-riding tritt insbesondere dann auf, wenn die Franchisemarke (Garant für Qualität) am Markt gut etabliert ist und Kundenmobilität hoch bzw. der Anteil von Stammkunden gering ist.<sup>282</sup> Unter diesen Bedingungen wirkt eine Leistungsreduktion in Form von geringeren Investitionen auf den opportunistischen Akteur vorteilhaft, da dieser von Kostensenkung profitiert und dabei aufgrund fehlender unmittelbarer Umsatzeinbußen (keine Stammkundschaft) gleichzeitig keine negativen Konsequenzen zu tragen hat. Schaden nimmt hingegen das gesamte Social Franchise-system, das einen Reputationsverlust und daraus folgende Umsatzeinbußen erleidet.<sup>283</sup>

<sup>279</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 911.

<sup>280</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 919.

<sup>281</sup> Eine Reihe von Studien beschäftigt sich mit dem Thema Filiale vs. Franchisestandort und führt an, dass eine starke Marke und hohe Reputation bei den Kunden die Filialenoption fördert, da Kontrolle über die Filiale leichter ausgeübt werden kann und Trittbrettfahren weniger stark ausgeprägt ist. Vgl. Lafontaine, F. & Shaw, K. L. (2005) und Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003), S. 447.

<sup>282</sup> Vgl. Sydow, J. (1994), S. 101f.

<sup>283</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 911.

***Hold up***

Unter Hold up wird die Gefahr des Ausnützens eines diskretionären Handlungsspielraums verstanden. Sowohl Franchisegeber als auch -nehmer unterliegen dieser Gefahr, da beide die Absichten der jeweils anderen Partei nicht zur Gänze kennen („hidden intention“). Hold up Probleme können in „flagrant“ und subtilere Formen von Hold up unterschieden werden. Erstere bezeichnen Handlungen, die auf die Auflösung des Vertragsverhältnisses abzielen, um sich der spezifischen Investitionen des Vertragspartners zu bemächtigen. Diese Form des Hold up wird in der Literatur oftmals auch als Quasi-Renten-Aneignung bezeichnet, bei welcher sich ein Vertragspartner die Quasi-Rente aus der spezifischen Investition einer anderen Vertragspartei nachvertraglich durch opportunistisches Verhalten einverleibt.<sup>284</sup> Beispiel dafür wären Investitionen des Franchisenehmers in ein franchisingspezifisches Design des Geschäftslokals, die Leistung einer einmaligen Franchisegebühr an den Franchisegeber oder auch Investitionen in die Franchisenehmer durch umfangreiche Trainings und Einschulungen von Seiten des Franchisegebers.<sup>285</sup> Subtilere Formen von Hold up sind hingegen für Außenstehende weniger offensichtlich und umfassen beispielsweise die Weitergabe vertraulicher Informationen durch den Franchisenehmer in Bezug auf systemspezifisches Wissen nach Vertragsende oder auch durch den Franchisegeber in Bezug auf sensible Daten betreffend den Franchisenehmer.<sup>286</sup>

Zuletzt wird eine in der Literatur häufig erwähnte Grundlage für opportunistisches Verhalten vorgestellt (im Gegensatz zu den soeben erwähnten Folgen von Opportunismus), nämlich die sog. ineffiziente Investition bzw. „inefficient risk-bearing“. Diese ergibt sich aus der nachteiligen Lage des Franchisenehmers, der als Eintritt in die Kooperation typischerweise einen Teil seines Vermögens in das (Social) Franchisesystem z.B. in Form einer einmaligen Franchisegebühr oder Errichtung des Outlets investieren muss. Im Gegensatz zu herkömmlichen Investoren steht ihm nicht die Möglichkeit offen, diesen Teil seines Vermögens diversifiziert zu investieren, wodurch er in große Abhängigkeit gelangt. Um dieses Risiko auszugleichen, kann sich der Franchisenehmer durch opportunistisches Verhalten anderweitig einen Vorteil verschaffen. Beispielsweise kann er laufende Ausgaben kürzen (siehe Free-riding) oder sich an einem höheren Residualeinkommen durch Angaben falscher Daten bereichern (siehe Shirking).<sup>287</sup>

<sup>284</sup> Vgl. Herrfeld, P. (1997), S. 96 und Scott, F. A. (1995), S. 73. Unter Quasi-Rente versteht man den Mehrwert einer Investition in ihrer aktuellen Verwendung gegenüber dem Wert in ihrer nächstbesten Verwendung.

<sup>285</sup> Vgl. Combs, J. G. & Jr., D. J. K. (2003), S. 448.

<sup>286</sup> Vgl. Masten, S. E. (1988), S. 186f und Steiff, J. (2004), S. 33ff.

<sup>287</sup> Vgl. Brickley, J. A. & Dark, F. H. (1987), S. 405 und Carney, M. & Gedajlovic, E. (1991), S. 609f.

### 3.3.2 Lösungsansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie für Agenturprobleme in Franchisebeziehungen

Eine Reihe unterschiedlicher Lösungsansätze können im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie für die soeben beschriebenen Agenturprobleme in Social Franchisesystemen unterschieden werden. Diese lassen sich in vor- und nachvertragliche Lösungsmöglichkeiten differenzieren. Zu ersteren gehören insbesondere das Signaling und Screening, zu letzterem zählen positive Anreize wie Entlohnung und Erfolgsprämien sowie negative Anreize wie Kontrollsysteme, Pfandlösung und Kündigungsandrohungen. Abbildung 10 zeigt die unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten noch einmal auf, anschließend werden diese bezogen auf Social Franchisesysteme vorgestellt.

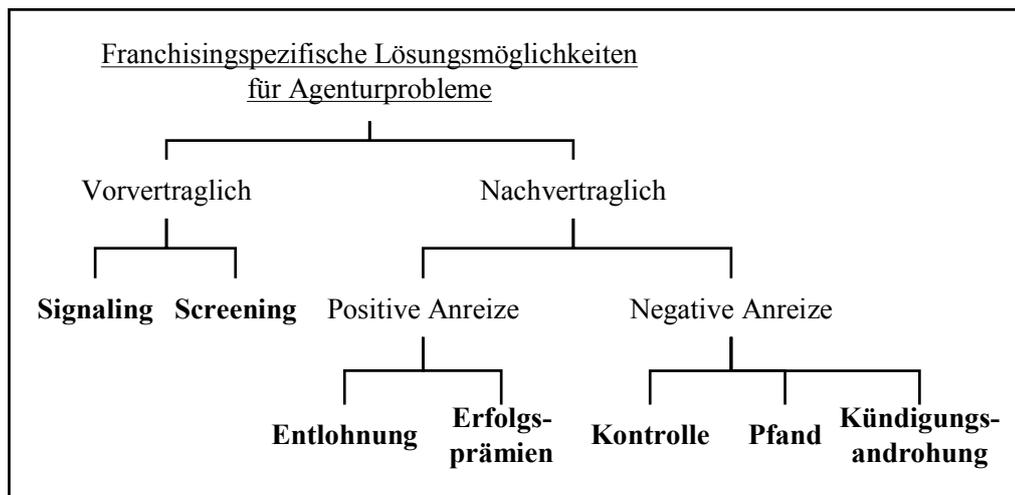


Abbildung 10: Einordnung von Lösungsmöglichkeiten für Agenturprobleme in Franchisesystemen (Quelle: Eigene Darstellung)

#### **Signaling**

Unter Signaling wird allgemein die vorvertragliche Informationsübertragung verstanden, bei welcher der besser informierte dem schlechter informierten Akteur Auskunft über ansonsten verdeckte Eigenschaften oder Intentionen gibt. Ziel dieses Ansatzes ist die Minimierung von Unsicherheit in Zusammenhang mit der Auswahl neuer Franchisenehmer (adverse Selektion) sowie diskretionären Handlungsspielräumen zwischen den Vertragsparteien (Hold up). Beispiel dafür ist die Gewährung von Einsicht in vertrauliche Dokumente zum Systemprogramm oder auch Übermittlung von Bewerbungsunterlagen, Gutachten etc. Signaling erlaubt so einem Franchisenehmerinteressenten mit hoher Qualifikation sich von solchen mit weniger Eignung zu differenzieren.<sup>288</sup>

<sup>288</sup> Vgl. Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2005), S. 78.

### **Screening**

Anders als beim Signaling versucht sich die schlechter informierte Partei beim Screening zusätzliches Wissen über die besser informierte Partei zu verschaffen, um bisher verdeckte Eigenschaften offen zu legen. Beispiele für Screening sind die Durchführung persönlicher Interviews, Befragung von Referenzen oder die Veranstaltung von Assessment Center Tests. Eine in der Prinzipal-Agenten-Theorie häufig angeführte Methode stellt hier die Selbstselektion dar. Da es z.B. für den Franchisegeber schwierig bis unmöglich ist, ausreichend Informationen über die Qualität und Eigenschaften eines potenziellen Franchisenehmers zu erfahren, kann dieser den Kandidaten unterschiedlich ausgestaltete Franchiseverträge zur Wahl vorlegen. Durch Auswahl des für den jeweiligen Kandidaten attraktivsten Vertrags erfährt der Franchisegeber mehr über die Charakteristika und Neigungen des Interessenten.<sup>289</sup> Ein umfangreiches und zielgerichtetes Screening ist insbesondere bei Social Franchises von hoher Bedeutung, da die Interessensübereinstimmung der Franchisepartner im gemeinnützigen Kontext schwieriger zu überprüfen ist als im klassisch profitorientierten Franchising.<sup>290</sup>

### **Entlohnung**

Wesentlichste Form der nachvertraglichen Lösungsansätze ist die Steuerung über den Anreizmechanismus Entlohnung, durch welchen insbesondere Opportunismus auf Basis von verdeckten Informationen und Verhalten entgegengesteuert wird. Dem Franchisenehmer steht in der Regel zu, das Residualeinkommen, das sich aus Umsatz bzw. Gewinn des Franchisenehmers abzüglich der laufenden Franchisegebühr zusammensetzt, einzubehalten. Dadurch wird ein Anreiz für systemkonformes Verhalten und hohen Arbeitseinsatz geschaffen. Optimal ist die Entlohnungsstruktur gestaltet, wenn der Franchisegeber keinen Nutzen mehr aus opportunistischem Verhalten wie Drückerbergei und Trittbrettfahren zieht.<sup>291</sup> Inwieweit Entlohnungsmöglichkeiten bei Social Franchisesystemen aufgrund des gemeinnützigen Charakters tatsächlich gegeben sind und damit als Anreizmechanismus eingesetzt werden können, ist im empirischen Teil zu klären. Darüber hinaus muss das Instrument der Entlohnung im Kontext von Social Franchises sehr sensibel gesteuert werden, da hier die richtige Balance bei der Verfolgung gesellschaftlicher und ökonomischer Ziele auf Seiten der Franchisenehmer sichergestellt sein muss.<sup>292</sup>

---

<sup>289</sup> Vgl. Spremann, K. (1987), S. 33.

<sup>290</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 677.

<sup>291</sup> Vgl. Dnes, A. W. (1996), S. 299.

<sup>292</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 679f.

### ***Erfolgsprämie***

Neben dem Basisentlohnungssystem selbst können zusätzlich Erfolgsprämien als Anreiz für besondere Leistungen eingesetzt werden. Je nach Wichtigkeit und Wunsch kann der Franchisegeber beispielsweise die Einhaltung von Qualitätsstandards oder das Erzielen eines ungewöhnlich hohen Impacts belohnen. Verträge über Prämienzahlungen sind typischerweise Rahmenverträge, welche eine Unterordnung des Franchisenehmers unter den Franchisegeber zur Folge haben. Sie werden deshalb auch als Autoritätssystem bzw. „vertical integration“ verstanden und eignen sich insbesondere zur Minderung von Risiken in Zusammenhang mit verdeckten Absichten. Auch wenn positive Anreizmechanismen die weiter unten angeführten kostenintensiven Kontrollsysteme bis zu einem gewissen Grad ersetzen können, verursachen diese dennoch auch hohe Kosten. Kostentreiber stellen hierbei neben den zusätzlichen Zahlungen an den Franchisenehmer auch die notwendige Informationsbeschaffung über die erbrachte Leistung dar. Der Franchisegeber muss daher im spezifischen Fall die optimale Balance zwischen Anreiz und Kosten finden.<sup>293</sup> Darüber hinaus stellt sich analog zur Entlohnung auch hier die Frage, ob Prämienzahlungen überhaupt relevante Instrumente in Social Franchises darstellen.

### ***Kontrollsysteme***

Beispiel für einen nachvertraglichen Lösungsansatz mit negativem Anreiz sind Kontrollsysteme. Der Franchisegeber hat die Möglichkeit, vertragliche Kontrollen festzulegen, um insbesondere moralische Risiken in Zusammenhang mit verdecktem Verhalten zu reduzieren. So geben z.B. vertraglich verankerte Umsatz- oder Verkaufsstückzahlen dem Franchisegeber die Möglichkeit, dem Franchisenehmer im Falle von Nichterfüllung negative Sanktionen aufzuerlegen oder ein entsprechendes Drohpotential zu mobilisieren. Weitere Formen der Kontrolle wie regelmäßige Inspektionen vor Ort und Mystery Shopping stellen ebenfalls Möglichkeiten dar, das Franchisesystem zu koordinieren.<sup>294</sup> Kontrollsysteme nützen dabei nicht alleine dem Franchisegeber, sondern sind auch für die übrigen Franchisenehmer durch Minimierung der Free-riding Gefahr von Interesse. Kontrollen haben daher sowohl Eigenschutz- als auch Systemenschutzcharakter.<sup>295</sup> Da die Einführung umfangreicher Kontrollsysteme jedoch sehr kostspielig ist, stellt auch hier nur jenes Maß an Kontrolle einen Nutzen dar, das einen positiven Grenznutzen generiert und damit die Kostenverursachung rechtfertigt. Darüber hinaus sind ausgiebige Kontrollen auch insofern zu hinterfragen, als sie wesentliche Vorzüge des Konzepts Franchising gegenüber hierarchischen Angestelltenverhältnissen neutra-

---

<sup>293</sup> Vgl. Saam, N. J. (2002), S. 33 und Däfler, M.-N. (1998), S. 228f.

<sup>294</sup> Vgl. Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004), S. 919.

<sup>295</sup> Vgl. Beyer, W. (1988), S. 252 zitiert nach Däfler, M.-N. (1998), S. 227.

lisieren.<sup>296</sup> Schließlich ist insbesondere bei Social Franchisesystemen zu beachten, dass ein umfangreiches Kontrollsystem auch drastisch negative Auswirkungen haben kann, indem es ein Signal für fehlendes Vertrauen darstellt, was gerade im sozialen Sektor zu einem kritischen Faktor werden kann.

### ***Pfandverlust***

Eine weitere Möglichkeit der Minimierung opportunistischen Verhaltens und insbesondere der Hold up Problematik ist die Einführung einer Pfandlösung. Da die wahren Absichten des Systempartners oftmals unklar sind („hidden intention“), dient das Pfand im Falle regelkonträren Verhaltens als Sanktionsmittel. In der Literatur wird es als kostengünstige Methode genannt, um vertragliche Vereinbarungen insbesondere gegenüber dem Franchisenehmer durchzusetzen. Als Pfand eignen sich wertvolle Ressourcen wie bspw. Kapitalbeteiligungen, Hypotheken oder auch der Geschäftsruf des Franchisenehmers. Das Pfand schafft eine Interessensangleichung zwischen den Akteuren und wandelt so eine einseitige in eine wechselseitige Abhängigkeit.<sup>297</sup>

### ***Kündigungsandrohungen***

Das letzte Mittel der Beeinflussung eines Systempartners ist die Androhung von Kündigung im Falle opportunistischen Verhaltens. Es ist allerdings zu beachten, dass diese Form der negativen Sanktionierung nur in Kombination mit dem soeben vorgestellten Pfandverlust glaubhaft und damit wirksam ist. Nur in diesem Fall wirkt sich die mögliche Kündigung negativ auf die Vermögenssituation und mitunter auf die Existenz des Franchisenehmers aus.<sup>298</sup>

### **3.3.3 Zusammenfassung und Limitationen der Prinzipal-Agenten-Theorie in Bezug auf Social Franchisesysteme**

Die Prinzipal-Agenten-Theorie hat zum Ziel, Delegationsbeziehungen innerhalb von Franchisesystemen über Verträge optimal zu gestalten. Das bedeutet, dass eine Interessensangleichung zwischen dem Prinzipal, also dem Franchisegeber, und den Agenten, den Franchisenehmern, angestrebt wird. Die Theorie geht dabei von Informationsasymmetrien und opportunistisch agierenden Akteuren aus und berücksichtigt diese sowohl auf Franchisenehmer- als auch auf Franchisegeberseite. Opportunismus kommt dabei in unterschiedlicher Ausprägung zum Tragen, insbesondere in adverser Selektion wegen verdeckter Eigenschaften, moralischem Risiko durch verdeckte Informatio-

<sup>296</sup> Vgl. Dnes, A. W. (1996).

<sup>297</sup> Vgl. Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2005), S. 79f und Dnes, A. W. (1992), S. 484. Siehe auch Williamson, O. E. (1983), S. 529f zur Funktion und dem Einsatz sog. „hostages“.

<sup>298</sup> Vgl. Däfler, M.-N. (1998), S. 227f.

nen und Handlungen sowie Hold up aufgrund verdeckter Intentionen. Um diese opportunistischen Gefahren zu minimieren, unterbreitet die Theorie Vorschläge zur Ausgestaltung vertraglicher Anreiz- und Kontrollmechanismen vorwiegend über die Entlohnungsstruktur, Prämienzahlungen sowie Kontrollsysteme, Pfandlösungen und Androhungen. Als wichtige Nebenfunktion verweist die Literatur bei der Interessensangleichung allerdings auf eine Ausgewogenheit zwischen zusätzlich entstehenden Kosten und dem daraus resultierenden Nutzen, insbesondere um die Vorteile der Organisationsform Franchising nicht zu kontaminieren. Die Theorie erweist sich demnach als Hilfestellung in Bezug auf die Bewusstmachung von Risiken innerhalb von Franchisesystemen und die entsprechende Regelung der Franchisingverträge.

Abbildung 11 verdeutlicht die Sichtweise der Prinzipal-Agenten-Theorie auf Social Franchisesysteme. Die Grafik stellt das Social Franchisesystem dar mit dem Franchisegeber (FG) als zentralem Akteur und einem repräsentativ hervorgehobenen Franchisenehmer (FN). Das an den Franchisegeber angeschlossene Netzwerk verdeutlicht die Existenz weiterer Franchisenehmer, die das Franchisesystem im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie personell komplettieren. Die bilateralen Verbindungspfeile zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern repräsentieren die für die Theorie zentrale vertragliche Koordination zwischen den Akteuren. Die Beschriftung Homo Oeconomicus verweist auf die Natur der Individuen aus dem Blickwinkel der Prinzipal-Agenten-Theorie.<sup>299</sup>

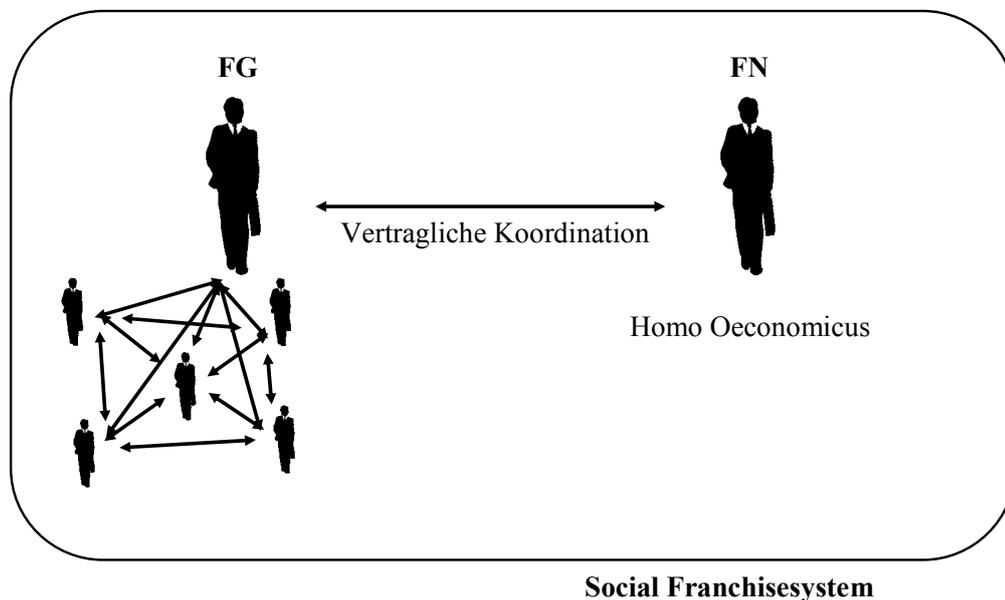


Abbildung 11: Sichtweise der Prinzipal-Agenten-Theorie auf Social Franchisesysteme (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>299</sup> Nähere Ausführungen zum Konstrukt des Homo Oeconomicus siehe Kapitel 3.4.1.

Neben dieser Hilfestellung weist die Theorie auch Grenzen auf, durch die eine uneingeschränkte Anwendung des Ansatzes in der Realität zu kurz greift. Masten weist darauf hin, dass Verträge als solche zwar zur Regelung von Sachverhalten herangezogen werden können, diese jedoch kein ausreichendes Instrument zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens darstellen. Da Verträge zumeist auch Schlupflöcher beinhalten und jede weitere Klausel eine neue Quelle für Interpretationen und Manipulation eröffnet, ist die alleinige Fokussierung auf Verträge bei weitem nicht genügend:

*“Transactors are characterised by their cleverness, to the point of deviousness, in circumventing rules, discovering loopholes or otherwise exploiting strategic advantages. Using contracts to try to induce cooperative behavior from an uncooperative actor is like trying to pick up mercury.”<sup>300</sup>*

Darüber hinaus erlauben Verträge zwar eine formale und rechtlich abgesicherte Regelung der Franchisekooperation, ihr etwaiger Einsatz steht sinnbildlich allerdings auch für Misstrauen innerhalb der Beziehung. Die primäre Fokussierung auf die vertragliche Ausgestaltung der Kooperation ist daher langfristig kein geeignetes Mittel zur Sicherung des Social Franchise Bestehens. Stein kommt im Zuge ihrer Untersuchung zu Managementpraktiken in und Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen zu folgendem Ergebnis:

*„Die alleinige Willensdurchsetzung durch eine Berufung auf den Vertrag wird von allen Franchisegebern einhellig als nicht zielführend abgelehnt. Aussagen [eines Franchisegebers] wie ‚wenn man erst einmal den Vertrag aus der Schublade ziehen muss, dann ist die Beziehung sowieso nicht mehr zu retten‘ verdeutlichen diese Auffassung.“<sup>301</sup>*

Andere Autoren weisen darauf hin, dass das Maßnahmenspektrum der Prinzipal-Agenten-Theorie umstritten ist, weil es auf die ex ante-Perspektive der Vertragserstellung fokussiert und die eigentliche Franchisebeziehung nach Vertragserstellung unberücksichtigt lässt.

*“[...] business contracting is governed by its long-term value to the parties: it is ‚relational‘. Concentration on ex-ante aspects of the franchise relationship may rule out important phenomena like the evolution of reputation effects that can influence behavior over time.”<sup>302</sup>*

<sup>300</sup> Masten, S. E. (1988), S. 182.

<sup>301</sup> Stein, G. (1996), S. 128.

<sup>302</sup> Dnes, A. W. (1996), S. 300.

Obzwar die Prinzipal-Agenten-Theorie „weichere“ Steuerungsmechanismen, die sich erst durch Entstehen persönlicher Beziehungen herausbilden wie z.B. Reputation in Erwägung zieht, werden diese in der Regel stark vernachlässigt.

Weiters ist an dieser Stelle Granovetters Kritik an den klassischen und neoklassischen Theorien erwähnenswert, die ähnlich zur Prinzipal-Agenten-Theorie das Individuum als (un-)begrenzt rational agierend und den eigenen Nutzen maximierend annehmen. Granovetter vermisst den Einbezug der sozialen Einbettung des Akteurs in soziale Strukturen und Beziehungen und bezeichnet die ökonomische Position daher als untersozialisiert. Er räumt ein, dass die Neue Institutionenökonomik einen Schritt weiter geht, indem soziale Systeme im Zentrum der Betrachtung stehen, versteht diese Theoriengruppe jedoch ebenso als in Teilen untersozialisiert, da die Grundannahmen bezogen auf die Akteure weitgehend unverändert sind.<sup>303</sup>

Fasst man diese Ausführungen mit den allgemeinen Limitationen des Prinzipal-Agenten-Ansatzes in Kapitel 3.1.4 zusammen, können folgende Kritikpunkte im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand Social Franchising festgehalten werden:

- *Beschränkende Akteursannahmen:* Die Annahme, dass der Akteur eigennützig opportunistisch agiert, wirkt stark einschränkend und bildet die Realität nicht ab. Soziale und kooperative Charakterzüge fließen beispielsweise ungenügend ein, obwohl das Zusammenspiel sozialer Einheiten im Zentrum der Untersuchung steht. Viel mehr noch stehen bei Social Franchises philanthropische Attribute im Vordergrund, die eine erhöhte Bereitschaft zu kooperativem und konstruktivem Verhalten im Sinne der Mission vermuten lassen. Die beschränkende Annahme vorwiegend eigennützig agierender Akteure ist damit für die Untersuchung von Social Franchises wenig förderlich.
- *Vernachlässigung nachvertraglicher Entwicklungen:* Die Prinzipal-Agenten-Theorie kennzeichnet eine statische Betrachtungsweise. Indem Franchisebeziehungen vorwiegend aus einer vorvertraglichen Perspektive analysiert werden, bleiben Dynamiken nach Vertragsunterzeichnung unberücksichtigt. Spinelli stellt fest: “[...] *the essential core and uniqueness of business format franchising is the relationship between the franchisee and franchisor.*”<sup>304</sup> Dieser Besonderheit von Franchising sowie auch Social Franchising kommt der Ansatz nur ungenügend nach, was insbesondere auf die fehlende Berücksichtigung nachvertraglicher Entwicklungen zurückzuführen ist.

<sup>303</sup> Vgl. Granovetter, M. S. (1992), S. 29ff zitiert nach Riemer, K. (2005), S. 72ff.

<sup>304</sup> Spinelli, S. & Birley, S. (1996), S. 329.

- *Überbetonung vertragsbasierter Lösungsansätze*: Damit einher geht der Kritikpunkt, dass der Fokus auf die Gestaltung der Franchiseverträge im Hinblick auf die Lösung opportunistischer Risiken unzureichend ist, da diese in der Praxis dem Anspruch der Vollständigkeit nicht gerecht werden. Die Annahme begrenzt rational agierender Franchisepartner, die nicht in der Lage sind, jede zukünftige Eventualität berücksichtigen und vorvertraglich modellieren können, zeigt bereits die Unzulänglichkeit von Verträgen an. In Bezug auf Social Franchises ist überdies fraglich, inwieweit Verträge zur Regelung von Social Franchises Einsatz finden. Im Gegensatz zu klassischen Franchises, bei denen der Vertrag u.a. aufgrund der Allokation finanzieller Ressourcen essentiell ist, spielen monetäre Größen nur eine zweckdienliche und aus Sicht der Mission untergeordnete Rolle. Analog ist auch die Geeignetheit vertraglicher Regelungen zur Sicherung und Durchsetzung von Qualitätsstandards zu klären, welche einen wichtigen Bestandteil der Social Franchiseseoordination darstellen.
- *Überproportionierter Fokus auf ökonomische Größen*: Durch die in der Literatur vorwiegend ökonomische Betrachtung von Franchisekooperationen werden Einflussfaktoren, die weniger leicht quantitativ abgebildet werden können, zumeist ausgeblendet. So bleiben soziale Aspekte und Strukturen weitgehend ausgespart, wodurch eine holistische, realitätsnahe Darstellung der Franchise Governance kaum möglich ist. „[...] *socially mediated rewards [...] go beyond the boundaries of economic analysis. It may ultimately be one of the greatest accomplishments of the principal-agent literature to provide some structure for the muchsought goal of integrating these elements with the impressive structure of economic analysis.*“<sup>305</sup> Relationale Steuerungsmechanismen wie Vertrauen und Normen sind nicht vordergründig in den Lösungsraum des Ansatzes integriert, stellen jedoch insbesondere vor dem Hintergrund von Social Franchisesystemen bedeutende Faktoren dar. Da sich diese in einer Umgebung befinden, in der ökonomische Werte nur Mittel zum Zweck sind, würde der alleinige Einsatz der Prinzipal-Agenten-Theorie nur partiell sinnvolle Anwendung finden. Während das Erklärungsvermögen in Bezug auf die Bewusstmachung potenzieller Opportunismen wie insbesondere Qualitätsinstabilitäten auch im Kontext von Social Franchises bedeutend ist, stellt der vorgeschlagene Optionenraum des Prinzipal-Agenten-Ansatzes zur Lösung dieser nur bedingt ein zweckmäßiges Werkzeug dar. Die Literatur zu Kontrolle und Steuerung strategischer Allianzen verweist überdies darauf, dass interorganisationale Kontrolle auf

---

<sup>305</sup> Arrow, K. J. (1985), S. 50.

zwei Arten ausgeführt werden kann, nämlich über „external measure-based control“ und „internal value-based control“. Erstere bezieht sich auf den Einsatz formaler Regelungen, Abläufe und „policies“ wie sie die Prinzipal-Agenten-Theorie betont, letzteres auf soziale und informale Kontrollen, wie sie im Folgenden durch Einbezug der Sozialkapitaltheorie berücksichtigt werden.<sup>306</sup>

Neben den genannten Limitationen der Theorie ist auch der Nutzen der Theorie für die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellungen zu klären. Die Prinzipal-Agenten-Theorie trägt gezielt zur Beantwortung governancebezogener Fragestellungen bei, stellt jedoch keine Hilfestellung in Bezug auf die Klärung der strukturellen Ausgestaltung von Franchisesystemen dar. Um ein sinnvolles und für die Beantwortung der Forschungsfragen zweckmäßiges theoretisches Basismodell zu entwickeln, wird im Folgenden der Prinzipal-Agenten-Ansatz teilweise adaptiert, teilweise aber auch um neue Elemente ergänzt. Quelle dieser Adaptionen und Ergänzungen ist die Sozialkapitaltheorie, die sich aufgrund ihrer soziologischen Aussagengerüste ausgezeichnet für die Analyse sozialer Systeme eignet.

### **3.4 Ergänzung der Prinzipal-Agenten-Theorie um sozialkapitaltheoretische Überlegungen**

Die Ergänzung sozialkapitaltheoretischer Elemente setzt an drei verschiedenen Punkten an. Zum einen wird die Annahme über die handelnden Akteure erweitert und die Sichtweise vom begrenzt rational agierenden, opportunistischen Homo Oeconomicus um jene des Homo Reciprocans erweitert. Zum anderen wird der Fokus von vertraglich gestützten Lösungsvorschlägen opportunistischen Verhaltens um soziale Mechanismen auf Basis der relationalen Sozialkapitaldimension ergänzt. Schließlich wird eine zusätzliche Betrachtungsweise durch Fokus auf das zugrunde liegende Beziehungsnetzwerk hinzugefügt, welches sich an der strukturellen Dimension der Sozialkapitaltheorie orientiert. Gegenüber den zwei letztgenannten sozialkapitaltheoretischen Ergänzungen handelt es sich bei der Anpassung der Akteurssicht um eine formaltheoretische Adaption. Das bedeutet, dass es vorwiegend um die Schaffung einer logischen Theoriebasis für die übrigen Ergänzungen geht, um eine konsistente und korrekte Einbettung sicherzustellen, und nicht primär eine empirische Überprüfung desgleichen angestrebt wird.

---

<sup>306</sup> Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001), S. 259. Formale, externe Kontrollen werden darüber hinaus oftmals in verhaltensorientierte („behaviorial“) und ergebnisorientierte („output“) unterschieden.

### 3.4.1 Vom Homo Oeconomicus zum Homo Reciprocans

Der Homo Oeconomicus ist ein in den Wirtschaftswissenschaften etabliertes Modell, das einem fiktiven Akteur bestimmte Charakterisierungen zuordnet. Ursprünglich stammt das Konstrukt aus den klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorien zur Modellierung makroökonomischer Zusammenhänge und baut im Wesentlichen auf den Prinzipien Eigeninteresse, rationales Handeln, Nutzenmaximierung, feststehende Präferenzen und vollständige Informationen auf.<sup>307</sup> Der Homo Oeconomicus fand als solcher bzw. als adaptierte Variante Eingang in einer Reihe von Theorien, darunter in die Neue Institutionenökonomie. Die Prinzipal-Agenten-Theorie baut demgemäß ebenfalls auf dem Modell des Homo Oeconomicus auf, die Grundannahmen sind jedoch wie bereits oben dargestellt durch die Berücksichtigung begrenzter Rationalität, asymmetrischer Informationen und Opportunismus verändert, um ein realistischeres Bild der handelnden Akteure zugrunde zu legen.

Setzt man die Prinzipal-Agenten- und die Sozialkapitaltheorie mit einander in Bezug, kann man eine gegenseitige Annäherung der Theorien erkennen: Die Prinzipal-Agenten-Theorie bezieht soziale Aspekte durch Betrachtung sozialer Einheiten (in diesem Fall Franchisesysteme) ein, die Sozialkapitaltheorie bedient sich stellenweise des ökonomischen Prinzips rationalen Handelns zur Analyse sozialer Zusammenhänge wie der Rational choice-Ansatz von Coleman illustriert.<sup>308</sup> Dennoch ist eine deutliche Diskrepanz in Bezug auf die Basisannahmen zwischen den Theorien gegeben: Während in der Prinzipal-Agenten-Theorie eine kurzfristige Sichtweise dominiert und der Akteur eine direkte positive Auswirkung seines Handelns und damit Opportunismus vor Kooperation priorisiert, geht die Sozialkapitaltheorie von einer längeren Fristigkeit aus, was ein größeres Handlungsspektrum durch Einbezug relationaler Aspekte erlaubt. Das in der Sozialkapitaltheorie verankerte Prinzip der Reziprozität ist demnach ein Produkt der langfristigen Sichtweise, bei dem eine direkte Gegenleistung zur Abgeltung einer Handlung nicht unmittelbar folgen muss, sondern auf Basis sozialer Beziehungen und Strukturen in Zukunft beglichen werden kann. Die Reziprozitätsnorm erlaubt daher kooperatives Verhalten, das auf den ersten Blick aus ökonomischer Sicht und damit aus dem Blickfeld der Prinzipal-Agenten-Theorie keine rationale Handlung darstellt.<sup>309</sup> Das tut es allerdings nur dann nicht, wenn man den Betrachtungszeitraum kurzfristig annimmt. Erweitert man diesen und bezieht soziale Beziehungen mit ein, stellt kooperatives Verhalten genauso auch rationales Verhalten im Sinne der Ökonomie dar, da entsprechende zukünftige Gegenleistungen erfolgen werden.

---

<sup>307</sup> Vgl. Franz, S. (2004), S. 4.

<sup>308</sup> Vgl. Riemer, K. (2005), S. 74.

<sup>309</sup> Vgl. Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 24.

*„Rationale halten Verpflichtungen deshalb ein, weil sie in Zukunft auf Ressourcen der sozialen Gemeinschaft zugreifen wollen und auf deren Kooperation weiterhin zählen möchten.“<sup>310</sup>*

Der Einbezug der Reziprozitätsnorm in das ökonomisch etablierte Modell des Homo Oeconomicus führt zur Herausbildung des Homo Reciprocans. Bei diesem Konstrukt, das von Bowles & Gintis federführend mitentwickelt wurde, wird vorläufig altruistisches Verhalten zur Handlungsoption, wenn eine soziale Beziehung zwischen zwei oder mehreren Akteuren besteht (Ausweitung des Zeithorizonts) und sich diese zueinander kooperativ verhalten.<sup>311</sup> Bowles & Gintis unterscheiden dabei zwei Formen: Eine eigennützige Form kooperativen Verhaltens, die auf schwacher Reziprozität basiert und das soeben dargestellte rationale Geben aufgrund zukünftigen Nehmens beschreibt, und eine darüber hinausgehende Form auf Basis starker Reziprozität, bei welcher ein (altruistischer) Akteur einen anderen Akteur aufgrund abweichenden Verhaltens zum Wohle der Gruppe sanktioniert bei gleichzeitigem Fehlen einer Gegenleistung. Beide Formen führen zu kooperativem Verhalten, erstere auf mikroökonomischer Ebene innerhalb einer Akteursbeziehung, zweite auf makroökonomischer Ebene innerhalb einer Gruppe.<sup>312</sup>

Kurzfristig irrationales Verhalten wie Erbringung einer Leistung ohne unmittelbare Gegenleistung wird damit möglich, was wiederum Grundlage von kooperativen sozialen Systemen wie Social Franchises darstellt. Für die vorliegende Arbeit ist es daher wesentlich, die handelnden Akteure im später folgenden empirischen Teil nicht ausschließlich ökonomisch geleitet und nach dem Prinzip des Opportunismus agierend zu betrachten. Vielmehr muss eine Erweiterung der Annahmen vorgenommen werden, um einen realistischeren Ausgangspunkt gerade vor dem Hintergrund der gemeinnützig motivierten Umgebung von Social Franchises zu schaffen. Demnach wird der einzelne Akteur als sozial eingebettetes Wesen verstanden, das insbesondere auch kooperatives Verhalten im Sinne des Rationalitätsprinzips anstrebt.

Abbildung 12 illustriert die erste Erweiterung des auf der Prinzipal-Agenten-Theorie fußenden theoretischen Rahmens:

---

<sup>310</sup> Fuchs, M. (2006), S. 108.

<sup>311</sup> Vgl. Bowles, S. & Gintis, H. (2004); Bowles, S. & Gintis, H. (2002) und Bowles, S. & Gintis, H. (1998).

<sup>312</sup> Vgl. Bowles, S. & Gintis, H. (1998), S. 3f.

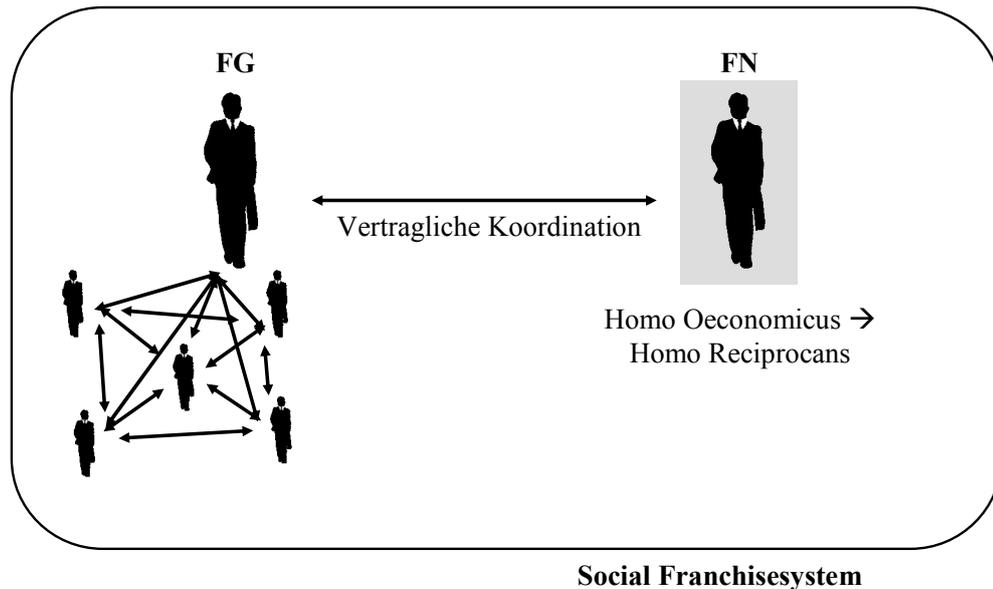


Abbildung 12: Erweiterung des Bezugsrahmens um veränderte Akteurssicht (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.4.2 Erweiterung vertraglicher Koordination um relationale Aspekte

Wie bereits weiter oben beschrieben ist in der Prinzipal-Agenten-Theorie die zugrunde liegende Annahme begrenzt rational agierender Akteure theoretisch zwar zweckmäßig, in der Realität jedoch nicht zufriedenstellend. Die Unvollkommenheit des Marktes in Kombination mit der begrenzten Rationalität der Akteure macht eine effektive Steuerung zukünftiger Ereignisse über vertragliche Klauseln schwierig. Das bedeutet, dass Verträge unvollständig und generell nur von begrenztem Nutzen zur Vermeidung von Opportunismus sind wie Studien zeigen.<sup>313</sup> Man kann vermuten, dass die Situation im spezifischen Fall von Social Franchises noch extremer ist, da hier der fehlende ökonomische Anreiz eine weitere Depriorisierung vertraglicher Ausdetaillierung fördert.

An dieser Stelle ist es angebracht, kurz auf die Natur und Unterschiedlichkeit von Verträgen einzugehen. Wenn im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie das Konstrukt des Vertrags als Regelwerk von Institutionen behandelt wird, handelt es sich dabei in der Regel um explizite Verträge.<sup>314</sup> In der Literatur existiert dafür die Bezeichnung der klassischen und neoklassischen Verträge. Während klassische Verträge die Festlegung und Regelung von Rechten und Pflichten aller Vertragsparteien zum Ziel haben, gehen neoklassische Verträge davon aus, dass die vollständige Spezifizierung von zukünftigen Leistungen ex ante nicht möglich ist. Verträge müssen demnach ausreichend flexibel gestaltet werden ohne dabei opportunistisches Verhalten einzuräumen. Von diesen expliziten Verträgen werden relationale Verträge mit implizitem Charakter unter-

<sup>313</sup> Siehe hierzu die Studie von Macaulay, S. (1963).

<sup>314</sup> Vgl. Ripperger, T. (1998), S. 27ff.

schieden. Beziehungsverträge beinhalten kaum formale Vereinbarungen, sondern basieren auf stillschweigendem Einverständnis und implizite Einigung, wodurch sie aufgrund der schwierigen Nachvollziehbarkeit für Dritte kaum durchsetzbar sind. Relationale Verträge sind insbesondere bei langfristigen Austauschbeziehungen wie Franchisekooperationen wichtig, bei denen sich ein gemeinsames Werte- und Normensystem herausbilden kann.<sup>315</sup>

Diese Ausführungen zeigen, dass explizite Verträge selbst nur einen Ausschnitt des Spektrums an interpersonalen Koordinationsmöglichkeiten darstellen und ob ihrer Limitationen und des hier betrachteten Untersuchungsgegenstands eine Ergänzung um komplementäre Mechanismen erforderlich ist. Fuchs stellt heraus, dass hierzu der Blick auf das Konstrukt Sozialkapital lohnenswert ist, da dieses eine Reihe relationaler Koordinationsmechanismen vorschlägt:

*Sozialkapital kann diese negativen Effekte [hervorgerufen durch unvollkommene Verträge] minimieren und zum Teil vollständig ausschließen, weil Leistungen zwischen Mitgliedern in sozialen Netzwerken ohne moralisches Risiko ausgetauscht werden, solange bestehende Werte und Normen ihre Gültigkeit besitzen.*<sup>316</sup>

Andere Autoren heben ebenso die Wichtigkeit und unterschiedlichen Wirkungsweisen von Sozialkapital in sozialen Systemen hervor, darunter Bolino et al.:

*„Researchers suggest that social capital is valuable because it solves problem of coordination, reduces transaction costs and facilitates the flow of information between and among individuals.*“<sup>317</sup>

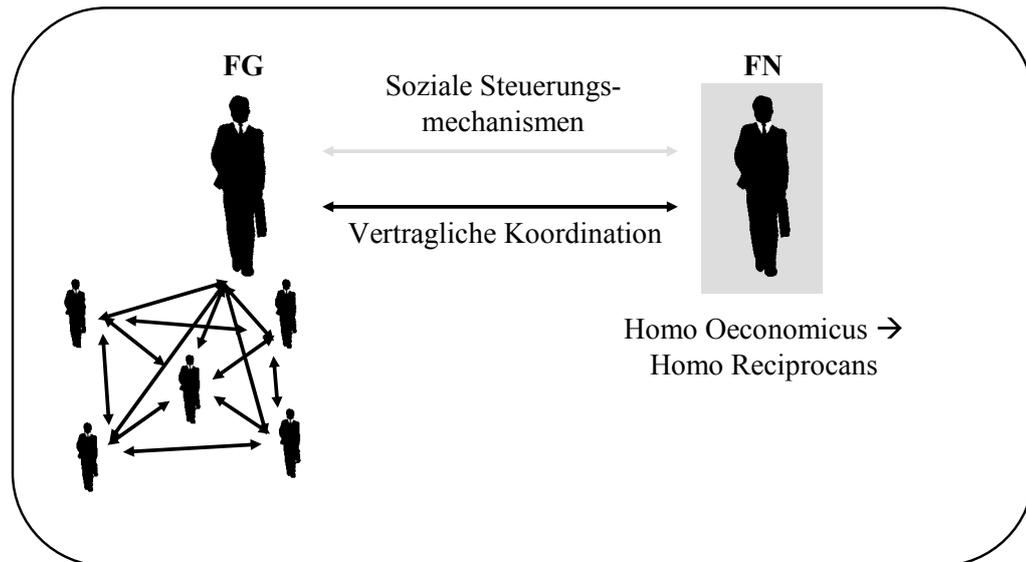
Demnach wirkt Sozialkapital innerhalb von sozialen Systemen wie Social Franchises erwartungsstabilisierend und eignet sich als Koordinationsinstrument. Abbildung 13 zeigt die Erweiterung des bisherigen theoretischen Rahmens um relationale Aspekte:

---

<sup>315</sup> Vgl. Saam, N. J. (2002), S. 13f und Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2005), S. 127ff.

<sup>316</sup> Fuchs, M. (2006), S. 111f. Siehe auch Blomqvist, K. (1997), S. 283; Paldam, M. (2000), S. 629 und Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002), S. 535.

<sup>317</sup> Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002), S. 506. Siehe auch Anderson, A. R. & Jack, S. L. (2002), S. 195.



**Social Franchisesystem**

Abbildung 13: Erweiterung des Bezugsrahmens um soziale Steuerungsmechanismen (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden werden konkrete Formen und Ausprägungen von Sozialkapital vorgestellt, die das Potenzial informeller Steuerungsmechanismen besitzen. Es handelt sich dabei insbesondere um Konstrukte, die sich in Akteursbeziehungen herausbilden und basieren im Wesentlichen auf der weiter oben beschriebenen relationalen Dimension von Sozialkapital.

### **Vertrauen**

Das Konstrukt Vertrauen fand in den Wirtschaftswissenschaften lange Zeit kaum Beachtung. Obwohl ihm in der Neuen Institutionenökonomik aufgrund seiner kohäsionsfördernden und damit transaktionskostensenkenden Wirkung ein zentraler Stellenwert eingeräumt wird, wurde es über viele Jahre mehr als Nebengeräusch denn als eigentliches Konzept kooperativer Arrangements behandelt.<sup>318</sup> Seit Anfang der 90er Jahre findet jedoch ein Umdenken statt, sodass das Konstrukt als Diskussionspunkt auch in den Wirtschaftswissenschaften verstärkt Einzug fand, nach und nach konnte insbesondere auch eine Einbettung des Mechanismus in ökonomische Theorien beobachtet werden.

Vertrauen wird in Bezug auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen vorwiegend dort als erklärende Größe für kooperatives Verhalten herangezogen, wo keine formalen Anreizmechanismen wirken. Vertrauen und explizite Verträge sind dabei funktional äquivalent, indem beide Konstrukte die Verringerung von Unsicherheit zum Ziel haben.<sup>319</sup> Wie bereits weiter oben geschildert manifestiert sich Vertrauen in der Erwartung eines

<sup>318</sup> Vgl. Dasgupta, P. (1988), S. 49.

<sup>319</sup> Vgl. Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002), S. 536.

Akteurs gegenüber dem zukünftigen Verhalten eines anderen Akteurs, was die Basis für eine freiwillige, riskante Vorausleistung des Vertrauensgebers bei gleichzeitigem Verzicht auf Maßnahmen gegen opportunistisches Verhalten durch den Vertrauensnehmer darstellt. Der Vertrauende setzt sich damit bewusst dem Risiko eines Vertrauensbruchs aus, da die Erwartung an den Vertrauensnehmer mit Unsicherheit behaftet ist.<sup>320</sup> In diesem Punkt, also dem Umgang mit Verhaltensrisiken, unterscheidet sich Vertrauen von expliziten Verträgen: Während Verträge Verhaltensrisiken eingrenzen, minimiert Vertrauen diese durch „Risikoabsorption“, d.h. Risiken werden aus der Beziehung gleichsam herausgenommen.<sup>321</sup>

Vertrauen kann demnach als Ergänzung und sogar Substitut für formale Steuerungsmechanismen betrachtet werden. Stein führt an, dass Führung und Koordination von Franchisesystemen immer durch eine Vertrauenskultur mitgetragen und unterstützt werden muss.<sup>322</sup> Vertrauen manifestiert sich dabei im Wesentlichen über (Teil-) Verzicht auf explizite Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen.<sup>323</sup> Eine Investition in den Vertrauensaufbau innerhalb einer Franchisingbeziehung ist daher von zweierlei Vorteil: Einerseits können Agenturkosten gesenkt werden, andererseits findet eine Ausweitung des Spektrums an Koordinationsinstrumenten statt.<sup>324</sup> Abgesehen davon zeigen Studien, dass gegenseitiges Vertrauen die Haupterfolgsursache eines funktionierenden Franchises darstellt.<sup>325</sup>

Wie weiter oben beschrieben können unterschiedliche Formen von Vertrauen unterschieden werden und so sind auch bestimmte Vertrauensarten für die Minimierung kooperationsspezifischer Verhaltensrisiken betrachtenswert. Noorderhaven weist beispielsweise auf organisationales Vertrauen hin, das auf dem Verhalten des Eigentümers/Managers, bestimmten Entscheidungsstrukturen oder auch der Organisationskultur im Unternehmen aufbauen kann und einen bestimmten, vertrauenswürdigen Umgang der Organisationsmitglieder nach sich zieht.<sup>326</sup> Diese Form von Vertrauen spiegelt Colemans Ansatz geschlossener Strukturen wider. Neben Vertrauen auf Kollektivebene ist naturgemäß persönliches Vertrauen zwischen zwei Akteuren als Mechanismus besonders bedeutend. Fox unterscheidet zwischen vertikalem Vertrauen zwi-

<sup>320</sup> An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Vertrauensbeziehung selbst ebenfalls eine Prinzipal-Agenten-Beziehung darstellt. Im Rahmen dieser Arbeit ist es aber nicht zweckmäßig, vertiefend auf diesen Umstand einzugehen. Für weitere Ausführungen siehe Ripperger, T. (1998).

<sup>321</sup> Vgl. Ripperger, T. (1998), S. 46ff.

<sup>322</sup> Vgl. Stein, G. (1996), S. 144.

<sup>323</sup> Siehe dazu auch die Herausarbeitung der Vertrauensdefinition bei Klaus, E. (2002), S. 116ff.

<sup>324</sup> Der Senkung von Agenturkosten müssen naturgemäß die Aufwendungen für den Vertrauensaufbau gegengerechnet werden. Siehe auch Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 245.

<sup>325</sup> Vgl. Stein, G. (1996), S. 180.

<sup>326</sup> Vgl. Noorderhaven, N. G. (1992) zitiert nach Blomqvist, K. (1997), S. 281.

schen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter und lateralem Vertrauen auf horizontaler Ebene zwischen Kollegen auf vergleichbarer Stufe.<sup>327</sup>

Vertrauen spielt bei allen drei Opportunitätsformen von Franchisesystemen eine bedeutende Rolle:<sup>328</sup>

- *Adverse Selektion*: Das Kennen und damit Vertrauen in einen potenziellen Franchisenehmer ist bei der Wahl der Kooperationspartner eine bedeutsame Hilfe für den Franchisegeber. Es stellt nicht nur eine wertvolle Ergänzung zu den Verfahren im Rekrutierungsprozess dar, sondern ersetzt diesen im Extremfall sogar. Umgekehrt erleichtert Vertrauen auch dem Interessenten die Entscheidung, wenn es um die Wahl des richtigen Franchiseunternehmens geht.
- *Moral hazard*: Vertrauen spielt insbesondere bei moralischen Risiken eine wichtige Rolle, die in der Prinzipal-Agenten-Literatur aufgrund des fehlenden ökonomischen Charakters typischerweise vernachlässigt wird. Da moralische Risiken nach Vertragsabschluss und somit während des Bestands des Franchisesystems drohen, ist der zeitliche Rahmen für interpersonalen Beziehungsaufbau gegeben und kann in Vertrauensaufbau bewusst investiert werden. Soziopsychologische Anreize und Sanktionen stellen besonders durch den niedrigen finanziellen Aufwand eine attraktive Alternative oder Ergänzung zu monetären Lösungsvorschlägen dar.
- *Hold up*: Auch im Falle eines Hold up Risikos lohnt sich ein hoher Grad an Vertrauen, da hier die Möglichkeit besteht, verdeckte Intentionen speziell durch eine intakte und vertrauenswürdige Beziehung im Keim zu ersticken. Diese lassen sich durch vertragliche Klauseln kaum oder nur sehr kostenintensiv abfedern.

Eine Reihe von Wissenschaftlern setzte sich mit dem Verhältnis von formalen Steuerungsmechanismen und Vertrauen sowie den Auswirkungen von Vertrauen auf das Betriebsklima auseinander.<sup>329</sup> Allgemein kann man festhalten, dass Vertrauen bei jenen Kooperationsarrangements an Bedeutung gewinnt, die von steigendem Komplexitätsgrad und hohen Transaktionskosten geprägt sind.<sup>330</sup> Trotz der genannten Vorteile ist allerdings zu beachten, dass Vertrauen und formale Steuerungsmechanismen nicht beliebig wechselseitig einsetz- und substituierbar sind. Eine Ausweitung formaler Koordination kann sich demnach negativ auf ein bestehendes Vertrauensverhältnis der Vertragspartner auswirken und eine Verminderung von Vertrauen oder gar Misstrauen

---

<sup>327</sup> Vgl. Fox, A. (1975) zitiert nach Blomqvist, K. (1997), S. 282.

<sup>328</sup> Vgl. Ripperger, T. (1998), S. 68f.

<sup>329</sup> Für eine Übersicht siehe Malhotra, D. & Murnighan, J. K. (2002), S. 535 und Ripperger, T. (1998), S. 71.

<sup>330</sup> Vgl. Ripperger, T. (1998), S. 49f.

hervorrufen. So wird beispielsweise eine Ausweitung von Monitoring-Aktivitäten von Seiten des Franchisegebers als Form von Misstrauen und damit als einseitiger Bruch des impliziten Beziehungsvertrags interpretiert. Durch diesen Vertrauensbruch geht die intrinsische Motivation des Franchisenehmers drastisch zurück, wodurch die Gefahr opportunistischen Verhaltens erheblich ansteigt. Das wiederum führt zu Misstrauen beim Franchisegeber.<sup>331</sup>

### **Soziale Normen**

Das soeben beschriebene Konzept Vertrauen kann sukzessive zur Herausbildung von sozialen Normen führen, wenn es über einen längeren Zeitraum in einem Kollektiv in hohem Maße gegeben ist.<sup>332</sup> Wie bereits erörtert wurde, bilden sich Normen vorwiegend in geschlossenen Systemen heraus. Die Funktion und Wirkungsweise von Normen im Kontext von Governance stellen Adler & Kwon heraus:

*“[One of the benefits] of social capital is solidarity. Strong social norms and beliefs, associated with a high degree of closure of the social network, encourage compliance with local rules and customs and reduce the need for formal rules.”<sup>333</sup>*

Ähnlich wie bei Vertrauen erzielen auch Normen einen verhaltenssteuernden Effekt innerhalb von Kollektiven und können damit als Ergänzung oder Substitut zu expliziten Steuerungsmechanismen eingesetzt werden. Ein entsprechendes Normensystem kann insbesondere Opportunismen hervorgerufen durch verdeckte Informationen und verdeckte Aktivitäten verringern und damit Shirking und Free-riding Risiken eingrenzen. Es ist zu erwarten, dass Normen in Social Franchises noch ausgeprägter und von größerer Bedeutung als bei der traditionellen Form sind, da die gemeinsame philanthropische Mission der Kooperation automatisch einen ehrlicheren und faireren Umgang der Akteure miteinander fordert als dies in rein gewinnorientierten Kooperationen per se zu vermuten ist. Ebenso lässt sich das Risiko des Hold up durch den Normenmechanismus reduzieren, allerdings wird vorläufig angenommen, dass diese das Problem verdeckter Absichten nur abschwächen, es aber nicht gänzlich ausschalten können, da Absichten bereits vor Eingehen der Kooperation und damit Wirksamwerden von Normen gebildet werden. Vorvertragliche Risiken wie adverse Selektion können durch Normen gar nicht adressiert werden.

Zu beachten ist neben der positiven Koordinationsfunktion von Normen auch deren negative Auswirkung auf das Kollektiv. Beispielsweise kann es leicht zu Phänomenen

<sup>331</sup> Vgl. Das, T. K. & Teng, B.-S. (2001), S. 263f; Ripperger, T. (1998), S. 69f und Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994).

<sup>332</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 255.

<sup>333</sup> Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 29.

wie „Groupthink“, bei der Akteure ihre Meinung an die vermutete Gruppenmeinung anpassen, oder auch einer Beeinträchtigung des individuellen Entscheidungsraums kommen.<sup>334</sup>

### **Identifikation, Identität**

Eine weitere Form von Sozialkapital, die auf Gruppenkohäsion fußt und damit Koordination erleichtert, ist das Konzept der Identifikation. Dieses stärkt die Zusammengehörigkeit innerhalb des Social Franchisesystems, indem

*„the individual takes the values and standards of other individuals or groups as a comparative frame of reference.“<sup>335</sup>*

Durch das Teilen gleicher Werte und Normen entsteht gleichsam ein Sammelsurium an informellen Richtlinien, an das sich die beteiligten Gruppenmitglieder halten. Ähnlich der Wirkungsweise von Normen entsteht Identität erst durch das Zusammenarbeiten der Akteure, weshalb nur Risiken nach Vertragsabschluss bzw. Eintritt in das Social Franchisesystem verringert werden können.

### **3.4.3 Ergänzung struktureller Betrachtungsweise von Social Franchises**

Die letzte Ergänzung des bisherigen theoretischen Rahmenmodells stellt die Betrachtung struktureller Aspekte von Franchisesystemen dar. Abbildung 14 veranschaulicht das komplettierte theoretische Bezugssystem der vorliegenden Arbeit:

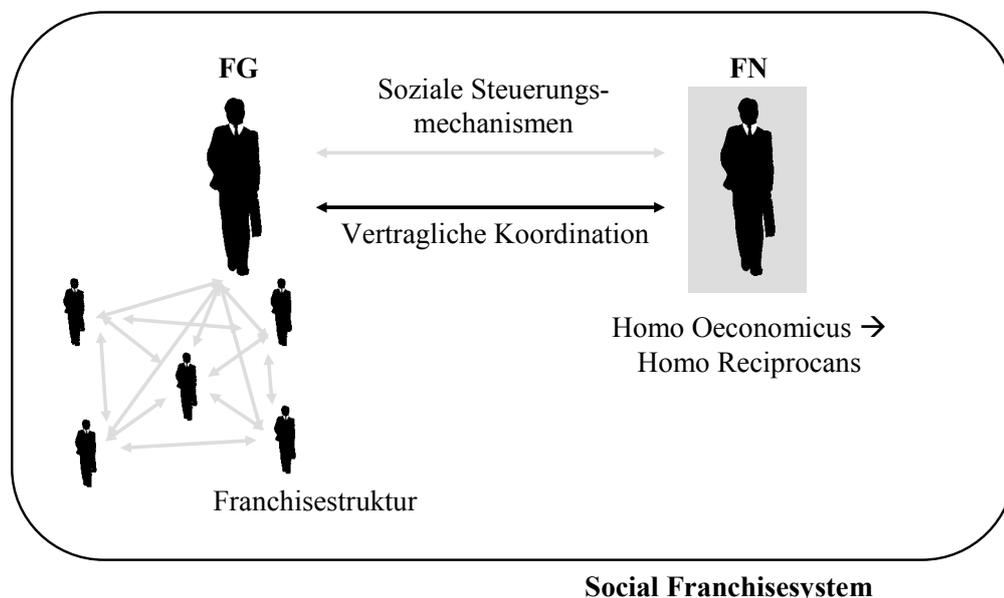


Abbildung 14: Erweiterung des Bezugsrahmens um Franchisestruktur (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>334</sup> Vgl. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 255 und Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002), S. 30.

<sup>335</sup> Merton, R. K. (1968), S. 288 zitiert nach Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), S. 256.

Ziel dieses Schritts ist die Ergänzung der bisherigen Theorie um die Netzwerkperspektive innerhalb der Sozialkapitaltheorie. Diese Erweiterung dient dem besseren Verständnis des Aufbaus und der Funktionsweise von Social Franchises und erlaubt die Beantwortung der Forschungsfrage nach der Struktur von Social Franchises.

Die Ausgangsbasis baut auf Sydows Arbeiten auf, wonach ein Franchisesystem und damit ein Social Franchise gleichsam einem strategischen Netzwerk aufgebaut ist bestehend aus Individuen bzw. Unternehmen wie Non Profit Organisationen, die nach dem Prinzip der Arbeitsteilung („interfirm division of labor“) und der interorganisationalen Kooperation koordiniert sind.<sup>336</sup> Die Verbindungen innerhalb des Social Franchisesystems sind somit als Netzwerkbeziehungen zwischen den Akteuren zu bezeichnen.<sup>337</sup> Während Sydows Arbeiten jedoch einem institutionenökonomischen Netzwerkmodell folgen, wird in vorliegender Arbeit der allgemeinere Ansatz von Granovetter angewandt, wonach soziale Netzwerke als „*device for representing social structure which depicts persons as points and relations as connecting lines*“ verstanden wird.<sup>338</sup> Konkret kann man vorläufig davon ausgehen, dass es sich um ein egozentrisches Netzwerk handelt, in dem der Social Entrepreneur und seine Organisation das Zentrum bzw. den Hub des Netzwerks darstellt und aus dieser Position heraus die Steuerung desgleichen vornimmt.

Neben dem eigentlichen Netzwerkaufbau und der -anordnung sind verschiedene Detailfragen und Auswirkungen dieser von Interesse. Dazu zählen:

- *Akteursdefinition/Netzwerkknoten*: Während Franchisenehmer traditioneller Franchises typischerweise Einzelpersonen sind, die im jeweiligen Franchiseunternehmen eine Chance sehen, mit geprüftem Konzept unternehmerisch tätig zu werden, ist die Akteurseinheit in Social Franchises noch zu klären. Wie die Studie von Tracey & Jarvis zeigt ist zu vermuten, dass Social Franchises bestehende Unternehmen mit mehr oder weniger sozialer Tätigkeit als Franchisenehmer bestellen.<sup>339</sup>
- *Netzwerkdichte*: Geschlossene Social Franchisesysteme erleichtern die Steuerung und Koordination aufgrund der Herausbildung eines homogenen Kollektivs während lose Netzwerke von Informationsvorteilen und höherer Ressourceneffektivität durch geringere Redundanzen profitieren.<sup>340</sup> Letzteres ist insbesondere auch bei der Wahl neuer Franchisenehmer von Relevanz: Social Franchising hat gegenüber dem Filialwachstum den Vorteil der

<sup>336</sup> Zur strategischen Netzwerksichtweise von Franchisesystemen siehe auch Sydow, J. (1998).

<sup>337</sup> Vgl. Sydow, J. (1995), S. 23.

<sup>338</sup> Vgl. Granovetter, M. S. (1976), S. 1287.

<sup>339</sup> Vgl. Tracey, P. & Jarvis, O. (2007), S. 678.

<sup>340</sup> Vgl. Burt, R. S. (1992), S. 17.

lokalen Eingebettetheit der Franchisenehmer, durch die das gesamte Franchisesystem erleichterten Zugang zu lokalen Ressourcen am jeweiligen Standort erhält. Darüber hinaus genießen lokal etablierte Franchisenehmer einen Wissensvorsprung über den lokalen Markt und können dadurch effizienter und effektiver wirtschaftlich tätig sein als dies dem Franchisegeber im Alleingang möglich wäre.<sup>341</sup> Man kann vorläufig davon ausgehen, dass insbesondere jene Social Franchisesysteme eine optimale Position in Bezug auf die lokale Eingebettetheit einnehmen, die sich durch eine ausreichende Menge struktureller Lücken im System auszeichnen. Es muss demnach geklärt werden, welcher Grad an Netzwerkdichte, d.h. geschlossene oder (stellenweise) lückenhafte Strukturen, für die Franchiseorganisation von Nutzen ist.

- *Beziehungsstärke*: Mit vorigem Punkt einher geht die Frage der Beziehungsstärken zwischen den Akteuren innerhalb des Social Franchises. Beispielsweise ist die Beziehungsstärke zwischen Franchisegeber und -nehmern sowie jene zwischen den Franchisenehmern untereinander von Interesse. Während starke Beziehungen („strong ties“) für ein hohes Vertrauensniveau, die Herausbildung von Normen und Gruppenidentität auf Kollektivebene und damit einen reibungsloseren Umgang untereinander spricht, erlauben schwache Beziehungen („weak ties“) die Vermeidung von Redundanzen und schaffen damit tendenziell Zugang zu heterogenen Ressourcen.
- *Netzwerkzentralität*: Mit Netzwerkzentralität ist die Positionierung der Akteure innerhalb des Social Franchisesystems und insbesondere die Zentralität eines bzw. einzelner Unternehmen gemeint. Vermutet werden kann eine Zentralität des Social Enterprises durch seine Rolle als Franchisegeber, je nach Größe des Social Franchises können sich auch Subzentren als (regionale) Koordinationsstellen innerhalb der Franchisenehmerschaft herausbilden. Die Netzwerkzentralität steht darüber hinaus auch für das Beeinflussungspotenzial des jeweiligen zentralen Akteurs gegenüber den übrigen Akteuren sowohl auf formaler wie auch auf informaler Ebene. Je zentraler das Netzwerk aufgebaut ist, desto kleiner ist der Entscheidungsspielraum für die übrigen Akteure und vice versa.<sup>342</sup>

Nachdem die Vorstellung der theoretischen Überlegungen zu Social Franchising abgeschlossen ist, wird der Fokus in den folgenden Kapiteln auf die Analyse des Felds und damit die praktische Seite gelegt.

---

<sup>341</sup> Vgl. Minkler, A. P. (1992).

<sup>342</sup> Vgl. Stein, G. (1996), S. 130f.

## 4 Forschungsplan

Um von den theoretischen Überlegungen auf den empirischen Teil überzugehen, müssen die wesentlichen Eckpfeiler der methodologischen Vorgehensweise klargestellt sein. Das folgende Kapitel wird daher einen detaillierten Einblick in den Forschungsplan der Arbeit geben und damit tiefer in die Materie der Forschungsmethodik eindringen als dies im Rahmen der Einführung (Kapitel 1.3) geschehen ist. Im Zentrum stehen die Bestimmung des Forschungsdesigns, die Klärung der Erhebungs- und Untersuchungseinheit sowie die Auswahl der eingesetzten Verfahren (Erhebung, Aufbereitung und Auswertung).

Die vorliegende Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz. Durch die Dominanz quantitativer Sozialforschung blieb dieser lange Zeit in den Wissenschaften unterrepräsentiert und seine äquivalente Daseinsberechtigung wurde erst in den vergangenen Jahrzehnten zuerkannt. Es fällt jedoch immer noch auf, dass die Methoden qualitativer Forschung in Standardwerken im Allgemeinen eher am Rande erwähnt werden und somit die Rolle des kleinen denn des gleichberechtigten Bruders der quantitativen Methoden einnehmen.<sup>343</sup> Qualitative Forschungsansätze zeichnen eine Reihe von Kriterien aus, durch die sie sich von der streng standardisierten quantitativen Forschung unterscheiden.<sup>344</sup> Diese sind Subjektbezogenheit, Offenheit bezüglich Fragen, Antworten und Methoden sowie Untersuchungen in alltäglichen Situationen.

Da in der Literatur die Begrifflichkeiten zur Sozialforschung oftmals durcheinander und je nach Autor unterschiedlich verwendet werden, wird an dieser Stelle auf die Ausführungen zur qualitativen Sozialforschung von Mayring hingewiesen, die neben anderen als bedeutender Wegweiser für die hier vorgenommene Forschungsplanung dienen.<sup>345</sup>

### 4.1 Forschungsdesign

In der vorliegenden Arbeit entspricht das Forschungsdesign, auch Untersuchungsplan oder -ziel genannt, dem Format der Fallstudienanalyse.<sup>346</sup> Diese eignet sich insbesondere bei Forschungsvorhaben, in denen die gesamte Komplexität eines Falles sowie alle relevanten Zusammenhänge miteinbezogen werden sollen. Fallstudien erlauben so eine tiefgehende Analyse selbst bei schwer zugänglichen Gegenstandsfeldern sowie

---

<sup>343</sup> Siehe dazu u.a. Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005) und Sönke, A., Klapper, D. et al. (2006).

<sup>344</sup> Vgl. Diekmann, A. (2004), S. 443f.

<sup>345</sup> Vgl. Mayring, P. (2002).

<sup>346</sup> Vgl. Eisenhardt, K. M. (1989b); Eisenhardt, K. M. (1991); Mayring, P. (2002), S. 41ff und Yin, R. K. (2003).

die Herausarbeitung von Besonderheiten bei gleichzeitiger Möglichkeit der Rückkopplung auf die Gesamtzusammenhänge des Falles. Die gewonnenen Daten können damit wesentlich intensiver ausgewertet werden, eine Verdichtung auf statistische Kennzahlen wie in der quantitativen Forschung üblich ist nicht notwendig. Demnach ist die Anwendung der Fallstudienanalyse insbesondere dort sinnvoll, wo bisher wenig bis kein wissenschaftliches Material existiert und/oder das zu untersuchende Phänomen an sich unklar ist.<sup>347</sup>

Im Falle der Untersuchung von Social Franchisesystemen trifft genau das zu: Einerseits existieren bislang kaum wissenschaftliche Arbeiten in diesem Bereich, andererseits verlangen die konkreten Fragestellungen zu Steuerungsmechanismen und strukturellen Merkmalen nach einem Untersuchungsplan, der eine tiefgehende Analyse und Abbildung hoher Komplexität zulässt. Darüber hinaus ist eine quantitative Auswertung durch die bislang noch geringe Fallzahl an bestehenden Social Franchises nur schwer vorstellbar.

Zwei Formen von Fallstudiendesigns können unterschieden werden: Fallstudien mit nur einem und jene mit mehreren Fällen. Darüber hinaus differenziert man zwischen solchen mit nur einer Analyseeinheit und solchen mit mehreren Analyseeinheiten je Fall.<sup>348</sup> Die vorliegende Arbeit bedient sich mehrerer Untersuchungsfälle (Analyse von zwei oder mehr Social Franchisesystemen) und pro Fall wiederum mehrere Analyseeinheiten (Einbezug mehrerer Aspekte je Social Franchisesystem). Die in den einzelnen Fällen gefundenen Ergebnisse werden sodann miteinander in Beziehung gesetzt, um allgemeine Aussagen zu generieren.

Wichtig ist zu erwähnen, dass Ergebnisse und Aussagen der qualitativen Forschung gegenüber jenen quantitativer Ansätze unterschiedlich zu interpretieren sind. Letztere streben eine Generalisierung der Ergebnisse von der repräsentativen Stichprobe auf die jeweilige Grundgesamtheit an. Dies trifft bei qualitativen Methoden wie der Fallstudienanalyse nicht zu, stattdessen steht hier die theoretische Verallgemeinerung im Vordergrund. Dabei wird zunächst der Versuch unternommen, die Ergebnisse einer Fallstudie für ähnliche Kontexte zu verallgemeinern. Um diese noch relativ instabile Form der Generalisierung zu erhärten ist es sinnvoll, die generierten Ergebnisse durch Erhöhung der Fallbasis zu bestätigen. Man spricht in diesem Kontext auch von der Replikationslogik.<sup>349</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass entsprechend der charakteristischen Forschungsziele qualitativer Ansätze auch die Fallstudienanalysen zu Social Franchisesystemen die

---

<sup>347</sup> Vgl. Field, P. A. & Morse, J. (1985), S. 9 und Diekmann, A. (2004) S. 445.

<sup>348</sup> Vgl. Yin, R. K. (2003), S. 39ff.

<sup>349</sup> Vgl. Yin, R. K. (2003), S. 47ff und Mayring, P. (2002), S. 35f.

Gewinnung von Forschungshypothesen zum Ziel haben.<sup>350</sup> Um diese Forderung zu erfüllen ist es in Anbetracht des hohen Grads an Individualität und oftmals vielfältigen Analysematerials wichtig, den Forschungsprozess durch einen groben Ablaufplan zu systematisieren. Dadurch soll die wissenschaftliche Verwertbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden.<sup>351</sup> Die Details dazu werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

## 4.2 Untersuchungseinheit

Um den Forschungsplan weiter zu spezifizieren ist es notwendig, die Untersuchungseinheit näher zu definieren. Gemäß den Ausführungen von Friedrichs ist unter Untersuchungseinheit jene Einheit zu verstehen, auf die sich die Untersuchung bezieht.<sup>352</sup> In der vorliegenden Arbeit sind dies Social Franchisesysteme bestehend aus Franchisegeber und Franchisenehmern wie sie weiter oben vorgestellt wurden. Demzufolge muss die ausgewählte Organisation ein Social Enterprise wie oben definiert darstellen, das die Replizierung eines gemeinnützigen Geschäftsmodells verfolgt. Neben der zentralen Unternehmenseinheit (Franchisegeber) muss die Initiative über zumindest einen weiteren Standort verfügen (Franchisenehmer), der vertraglich mit dem Zentrum in Verbindung steht, jedoch rechtlich keine Tochterfiliale darstellt. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Zentrale und die lokalen Partnerstandorte in regelmäßigem Austausch miteinander stehen. Das bedeutet einerseits, dass ein gewisses Maß an Kontrolle und Qualitätssicherung durch die Zentrale ausgeübt wird, andererseits sind die Partner vor Ort zu irgendeiner Form der Leistungserbringung verpflichtet, die im jeweiligen Fall unterschiedlich ausgestaltet sein kann (wie die Zahlung von Franchisegebühren, regelmäßige Weitergabe von Informationen über den lokalen Markt, formale Reportingberichte etc.). Da das Innenverhältnis von Social Franchises im Zentrum der Analysen steht, ist es nicht zwingend notwendig, einen geographischen Fokus bei der Auswahl anzulegen.

Die Auswahl der konkreten Social Franchise Fallbeispiele erfolgt nach dem Muster des theoretischen Samples. Bei diesem wird nicht nach Kriterien statistischer Repräsentativität ausgewählt, sondern danach, ob sie für den Erkenntnisgewinn über den Untersuchungsgegenstand geeignet sind.

Um eine ganzheitliche Sichtweise auf das Innenverhältnis des Social Franchises zu erhalten, werden Gespräche mit beiden Partnerseiten angestrebt. Für den Fall, dass der Social Entrepreneur nicht verfügbar ist, wird ein kompetenter und aussagefähiger

---

<sup>350</sup> Vgl. Hopf, C. & Weingarten, E. (1979).

<sup>351</sup> Vgl. Mayring, P. (2002), S. 43f.

<sup>352</sup> Vgl. Friedrichs, J. (1973), S. 126. Siehe auch Häder, M. (2006), S. 142.

Stellvertreter zur Franchisegeberseite befragt. Darüber hinaus können weitere Mitarbeiter der Franchisezentrale in die Analysen miteinbezogen werden, sofern dies sinnvoll erscheint. Auf Franchisenehmerseite ist es wichtig jene Leute zu involvieren, die in regelmäßigem Kontakt zur Zentrale und ggf. auch zu anderen Franchisenehmereinheiten stehen.

### 4.3 Untersuchungsverfahren

Mit Untersuchungsverfahren sind jene Methoden gemeint, die bei der Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung zur Anwendung kommen.<sup>353</sup> Während das Forschungsdesign durch die Auswahl von Fallstudienanalysen in einem ersten Schritt klar abgegrenzt ist, bedarf es in einem zweiten Schritt der Bestimmung der verwendeten Methoden. Wie bei der quantitativen Forschung ist die Offenlegung und Systematisierung der Untersuchungsverfahren auch bei qualitativen Forschungsdesigns von immanenter Bedeutung.

#### 4.3.1 Erhebungsmethode

Die Fallstudienanalyse der vorliegenden Arbeit basiert auf zwei verschiedenen Datenquellen bzw. sog. „sources of evidence“, der Dokumentation und den Interviews. Dieses Vorgehen entspricht Yins Prinzip für die Datenerhebung, wonach u.a. mehr als eine Datenquelle erhoben und in die Analysen einbezogen werden soll.<sup>354</sup> Man spricht in diesem Kontext auch von Datentriangulation.<sup>355</sup>

Die Dokumentation dient einerseits zur Informationsgewinnung an sich, andererseits auch zur Vorbereitung auf Interviews. Generell können unterschiedliche Dokumente herangezogen werden, darunter Geschäftsberichte, verschiedene interne Unternehmenspapiere (z.B. Organigramme), veröffentlichte Studien oder beispielsweise auch Zeitungsartikel. Wichtig beim Einbezug von Dokumenten ist die Prüfung der Verlässlichkeit des jeweiligen Dokuments. Gibt es Zweifel an der Genauigkeit eines Texts, können weitere Datenquellen zur Verifikation herangezogen werden wie das Interview, das die zweite Säule der Datenerhebung darstellt und im Folgenden vorgestellt wird.

Insgesamt nehmen verbale Erhebungsmethodiken einen wichtigen Stellenwert bei der qualitativen Datensammlung ein.<sup>356</sup> Das Interview ist allgemein charakterisiert als

---

<sup>353</sup> Vgl. Mayring, P. (2002), S. 65.

<sup>354</sup> Vgl. Yin, R. K. (2003), S. 83ff.

<sup>355</sup> Vgl. Flick, U. (2008). Datentriangulation erhöht u.a. die Konstruktvalidität.

<sup>356</sup> Vgl. Mayring, P. (2002), S. 66.

*„planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.“<sup>357</sup>*

Eine Reihe unterschiedlicher Formen qualitativer Interviews können unterschieden werden, darunter das sog. problemzentrierte Interview, das narrative Interview sowie die Gruppendiskussion. Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit bedient sich des problemzentrierten Interviews, auch fokussiertes Interview genannt, das insbesondere in der theoriegeleiteten Forschung mit spezifischen Fragestellungen zweckmäßig ist, da hier die Erkenntnisse aus der vorangehenden Auseinandersetzung mit der Theorie einfließen sollen.<sup>358</sup> Es handelt sich dabei konkret um eine persönliche (d.h. „face to face“), offene und halbstrukturierte Befragung mit Fokus auf eine bestimmte Problemstellung, hier den Aufbau und das Management von Social Franchisesystemen.<sup>359</sup> Ziel ist es, dem Befragten einen möglichst großen Spielraum bei der Beantwortung zu gewähren, sodass seine Aussagen möglichst authentisch und nah an der subjektiven Wahrnehmung sind. Das problemzentrierte Interview gleicht damit einem offenen Gespräch, das auf einer Vertrauensbeziehung zwischen Interviewer und Interviewtem aufbaut.<sup>360</sup>

Die bewusste Auswahl der Gesprächspartner erfolgt in den jeweiligen Social Franchisesystemen nach Kriterien der Kompetenz, Position und Verfügbarkeit. Pro Fall werden wie schon genannt der Franchisegeber bzw. ein äquivalenter Stellvertreter sowie mindestens ein Franchisenehmer befragt, um ein möglichst ausgeglichenes Bild der Verhältnisse zu generieren. Zusätzlich ist es wünschenswert, Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu interviewen, um zusätzliche Einblicke zu gewinnen. Als Unterstützung für die Interviewphase dienen Gesprächsleitfäden, die den Einbezug aller wesentlichen Aspekte im Gesprächsverlauf sicherstellen. Wichtig ist, dass der Interviewer den Gesprächsfluss nicht zu stark vorgibt und kanalisiert, da dadurch der zentrale Nutzen des problemzentrierten Interviews, der Spielraum für unerwartete Antwortreaktionen und neue Gesichtspunkte kontaminiert würde.

---

<sup>357</sup> Diekmann, A. (2004), S. 375.

<sup>358</sup> Siehe dazu die Werke von Witzel, der das problemzentrierte Interview entscheidend mitprägte, sowie die Ausführungen von Merton & Kendall. Witzel, A. (1982); Witzel, A. (1985) und Merton, R. K. & Kendall, P. L. (1979).

<sup>359</sup> Die Offenheit des Interviews bezieht sich auf die Freiheitsgrade des Interviewten bei der Beantwortung der Fragen (d.h. mit vs. ohne Antwortvorgaben) und die Strukturierung auf die Freiheitsgrade des Interviewers bei der Befragung (d.h. mit vs. ohne starren Fragenkatalog).

<sup>360</sup> Vgl. Bortz, J. & Döring, N. (2002), S. 308; Mayring, P. (2002), S. 67ff; Diekmann, A. (2004), S. 446f; Flick, U. (2006), S. 214ff und Froschauer, U. & Lueger, M. (2003), S. 15ff.

### 4.3.2 Aufbereitungsmethode

Eine Reihe von Methoden zur Aufbereitung des Datenmaterials können unterschieden werden, von denen für die vorliegende Arbeit insbesondere die Protokollierungstechniken zur Transkription der Interviews wichtig sind. Im empirischen Teil wird die wörtliche Transkription zur Anwendung kommen mit dem Ziel der vollständigen Texterfassung des erhobenen Materials. Dabei wird eine Übertragung des Interviews in normales Schriftdeutsch bzw. -englisch vorgenommen. Die transkribierten Interviews können im Anhang eingesehen werden. Diese bilden zusammen mit den gesammelten Dokumenten den Ausgangspunkt für die im Folgenden betrachtete Auswertung der Daten.<sup>361</sup>

### 4.3.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung der aufbereiteten Daten erfolgt über die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese baut auf der klassischen Inhaltsanalyse auf, bedingt jedoch keine Quantifizierung der Daten.<sup>362</sup> Im Kern geht es um eine systematische, schrittweise Analyse des Materials, bei der bestimmte Aspekte herausgefiltert werden.<sup>363</sup>

Die Auswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse erfolgt sowohl auf theoretisch-deduktivem als auch empirisch-induktivem Wege. In einem ersten Schritt wird ein Kategoriensystem auf Basis der theoretischen Ausarbeitung aufgebaut (theoretisch-deduktiv), in einem zweiten Schritt das Kategoriensystem um die Erkenntnisse aus dem Untersuchungsfeld ergänzt (empirisch-induktiv). Das Kategoriensystem dient dazu, die Materialfilterung entsprechend der theoretischen Vorarbeit zu lenken und eine Ausgangsbasis für die sukzessive Ergänzung der Daten aus dem Feld bereitzustellen.<sup>364</sup>

In der vorliegenden Arbeit wurde das Kategoriensystem auf Basis der Theoriesynthese (siehe Kapitel 3.3) herausgebildet und orientiert sich beispielhaft an folgender Logik:

---

<sup>361</sup> Vgl. Mayring, P. (2002), S. 85ff.

<sup>362</sup> Früh zweifelt die Sinnhaftigkeit einer Unterscheidung in quantitative und qualitative Inhaltsanalyse an, da nach ihm beide Formen ähnliche Elemente in unterschiedlicher Stärke und Ausprägung aufweisen. Er plädiert daher für eine Kombination der beiden Formen durch Wahl von sowohl deduktivem (als Prototyp der quantitativen Forschung) als auch induktivem (als Prototyp der qualitativen Forschung) Vorgehen. Vgl. Früh, W. (2007), S. 67ff.

<sup>363</sup> Vgl. Früh, W. (2007) und Atteslander, P. (1993), S. 221ff.

<sup>364</sup> Vgl. Früh, W. (2007).

Thema	Subthema (optional)	Kategorie	Definition	Ankerbeispiele
Steuerungsmechanismen	(Vor-) Vertragliche Maßnahmen	Signaling	Vorvertragliche Informationsübertragung, bei welcher der besser informierte dem schlechter informierten Akteur Auskunft über ansonsten verdeckte Eigenschaften oder Intentionen gibt	
		Screening	Vorvertragliche Informationsübertragung, bei welcher sich der schlechter informierte Akteur zusätzliches Wissen über den besser informierten Akteur verschafft, um bisher verdeckte Eigenschaften offen zu legen	
...	...	...	...	

Tabelle 4: Beispielhafter Ausschnitt des theoretisch-deduktiven Kategoriensystems (Quelle: Eigene Darstellung)

Das vollständige Kategoriensystem ist im Anhang ersichtlich. Der oben gezeigte Ausschnitt des Kategoriensystems veranschaulicht sowohl den Bezug zum Theorieteil als auch die Lückenhaftigkeit, die durch die Weiterbearbeitung auf Basis der empirischen Erkenntnisse reduziert werden soll. Demnach ist das Ziel der empirischen Tätigkeit einerseits die Prüfung bzw. Anpassung des bestehenden Kategoriensystems als auch die Ergänzung um weitere Kategorien, Definitionen und v.a. Ankerbeispiele. Letztere dienen der Veranschaulichung und nehmen eine prototypische Funktion für die jeweilige Kategorie ein.

Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgt zunächst je Fallstudie, d.h. in einem ersten Schritt werden pro Fall alle Dokumente und Interviewtranskripte iterativ analysiert. Nach Abschluss der einzelnen Analysen erfolgt in einem zweiten Schritt eine komparative Untersuchung über alle drei Fallstudien hinweg. Diese erfolgt stückweise je Kategorie und erlaubt so eine detaillierte und vollständige Auswertung des Materials.

Das fertige, um die empirischen Ergebnisse ergänzte Kategoriensystem ergibt schließlich ein Gesamtbild, das als Basis die wichtigsten Konstrukte und Ausprägungen im Zusammenhang mit der Governance und der Struktur von Social Franchises beinhaltet. Diese Ergebnisse stellen somit ein Vehikel für die Generierung der Ergebnisse und Formulierung der Hypothesen dar.

## 4.4 Zusammenfassung

Um noch einmal einen Überblick über den vorgestellten Forschungsplan zu geben, wird abschließend eine Illustration der wichtigsten Eckpunkte gegeben:

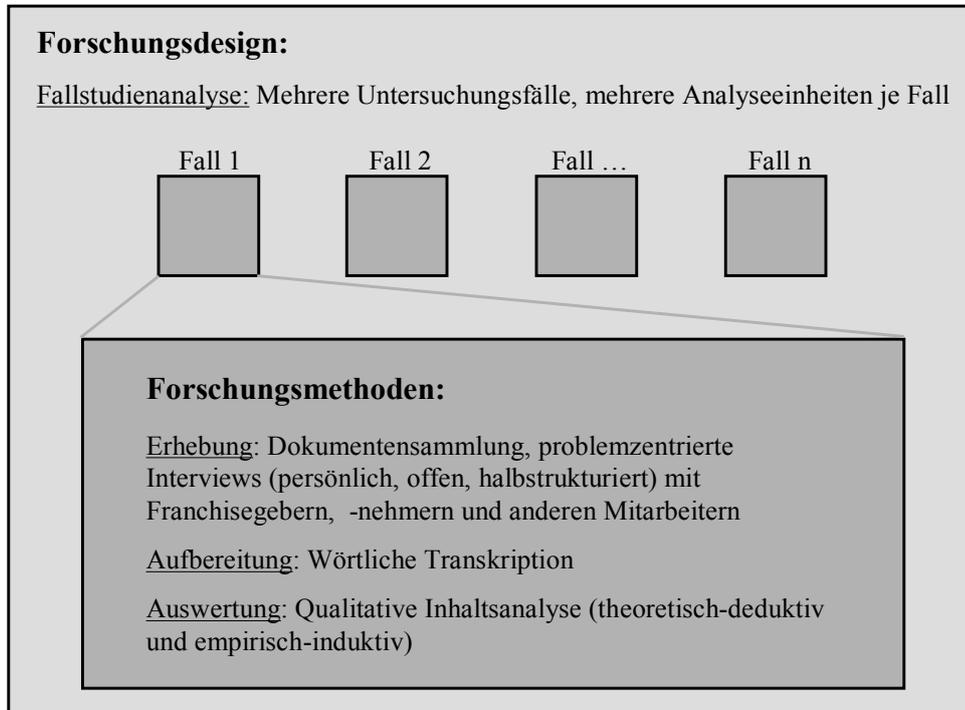


Abbildung 15: Forschungsplan (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Darstellung soll verdeutlichen, dass die vorliegende Arbeit auf einem abgestimmten Forschungsplan fußt, in welchem ein Fit zwischen Forschungsdesign und Forschungsmethoden angestrebt ist.

## 5 Fallstudien

Im Folgenden wird eine Einführung in jene Fallstudien gegeben, die in der vorliegenden Arbeit als Untersuchungseinheit dienen. Es handelt sich dabei um drei Social Enterprises, die Social Franchising als Replizierungsmethode anwenden. Die Wahl der Fälle erfolgte wie bereits dargestellt bewusst nach bestimmten Kriterien, die sicherstellen sollten, dass die untersuchten Fälle tatsächlich Social Franchises gemäß dem vorläufigen Verständnis darstellen. Durch die geringe Zahl an praktizierenden Social Franchises ist der Spielraum bei der Fallauswahl relativ klein, sodass eine Filterung nach zusätzlichen Kriterien in diesem Stadium wenig zielführend wäre. Die ausgewählten Initiativen heißen schließlich Dialog im Dunkeln, Science-Lab sowie VisionSpring. Ihnen wird in den nachfolgenden Ausführungen je ein Kapitel gewidmet, in welchem die Eckpunkte und wichtigsten Hintergrundinformation zusammen gefasst sind. Ziel ist die Offenlegung aller wesentlichen Zusammenhänge, die in Bezug auf die weiter unten dargestellten Forschungsergebnisse relevant sind.

### 5.1 Dialog im Dunkeln – Ausstellung zur Entdeckung des Unsichtbaren

#### 5.1.1 Ziel und Aufbau der Initiative

Dialog im Dunkeln wurde 1988 von Andreas Heinecke mit Sitz in Hamburg, Deutschland, gegründet.<sup>365</sup> Die Organisation hat zum Ziel, „*soziale Kreativität zu fördern und neue Wege zu finden, das soziale Bewusstsein für Themen wie Alter, Unbehagen in der Jugend zu erhöhen und die Lebensbedingungen behinderter, verarmter oder arbeitsloser Menschen zu verbessern.*“<sup>366</sup> Im Kern handelt es sich dabei um ein Ausstellungsformat, bei dem Menschen mit Sehbehinderung sehende Besucher durch abgedunkelte Räume führen und ihnen so ihre dunkle Welt näher bringen. Der Besucher ist dabei lediglich mit einem Blindenstock ausgestattet und wird von einer sehbehinderten Person in Gruppen durch unterschiedliche Alltagssituationen wie ein Waldstück oder eine städtische Straßensituation geführt. Neben der Führung von Besuchergruppen verwal-

---

<sup>365</sup> Vgl. Homepage von Dialog im Dunkeln unter <http://www.dialog-im-dunkeln.de/>, Homepage der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/schwabentrepreneurs.htm?schwabid=4772> sowie Homepage von Ashoka unter <http://germany.ashoka.org/andreasheinecke> (abgerufen am 10.9.2008).

<sup>366</sup> Homepage von Dialog im Dunkeln unter [http://dialogue-hh.twinpictures.de/?page\\_id=6](http://dialogue-hh.twinpictures.de/?page_id=6) (abgerufen am 18.1.2009). Neben dem Ausstellungsformat Dialog im Dunkeln existiert mittlerweile auch das Konzept Dialog im Stillen, welches einem ähnlichen Aufbau folgt, jedoch auf gehörlose Menschen ausgerichtet ist. Der Fokus der vorliegenden Arbeit wird jedoch auf das Ursprungsmodell Dialog im Dunkeln gelegt, da dieses aus Erkenntnissicht interessanter ist und die Komplexität nicht grundlos erhöht werden soll.

ten Blinde, sehschwache oder anders benachteiligte Personen zu großen Teilen auch die Ausstellungsstandorte selbst.

Das Programm verfolgt damit zwei Ziele: Einerseits wird Sensibilisierung und Verständnis für die besonderen Bedürfnisse und Herausforderungen von Blinden bei der sehenden Bevölkerung geweckt und Aufklärung über typische Stereotype und Klischees hinaus betrieben. Andererseits werden blinden Menschen sinnvolle Anstellungs- und Ausbildungsmöglichkeiten gegeben, bei der sie Kenntnisse erlangen, die einen Wiedereinstieg in ein privatwirtschaftliches Umfeld erleichtern. Neben Management- und Kommunikationsfähigkeiten bauen die Mitarbeiter auch Führungsqualitäten auf und werden darüber hinaus durch Interaktion mit gesunden Menschen und Übernahme von realer Verantwortung gefordert.

Das Ertragsmodell basiert auf Eintrittsgeldern (zwischen EUR 9 und EUR 16 je Besucher) und Zusatzeinnahmen aus angeschlossenen Cafés und Sonderprogrammen wie speziellen Seminaren oder auch der Veranstaltung „Dinner in the Dark“ (Abendessen im Dunkelraum). Dadurch kann sich die Idee fast vollständig aus selbst generierten Einnahmen finanzieren und ist weitgehend unabhängig von Spenden und Drittmitteln.

Die Tätigkeit von Dialog im Dunkeln erzielte große Wirkung: Über 5 Mio. Besucher wurden bisher durch die Ausstellung geführt und über 4.000 blinde Personen fanden durch Dialog im Dunkeln eine sinnvolle Anstellung.<sup>367</sup> Obwohl der Großteil der Dialog im Dunkeln Mitarbeiter vor der Anstellung noch in keinem Arbeitsverhältnis stand, fanden 40% nach ihrer Anstellung bei Dialog im Dunkeln Positionen in privaten oder öffentlichen Organisationen. Die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinden, Arbeitsämtern und Organisationen verstärkt diesen Trend weiter.

Diese Ergebnisse sind das Produkt der geographischen Ausweitung auf mehrere Standorte. Auf Basis eines geprüften und funktionierenden Geschäftsmodells gelang es Dialog im Dunkeln, das soziale Programm über Social Franchising auszudehnen.

### **5.1.2 Multiplikation durch Social Franchising**

Eine systematische Ausweitung durch Social Franchising bedarf klarer Organisationsstrukturen, weshalb 1996 die Consens Ausstellungs GmbH gegründet wurde. Diese ist in Besitz des standardisierten Konzepts rund um die Führungen durch Dunkelräume (Systempaket) und agiert gleichzeitig als Franchisegeber.<sup>368</sup>

<sup>367</sup> Vgl. Homepage der Schwab Foundation unter <http://www.schwabfound.org/schwabentrepreneurs.htm?schwabid=4772&extended=yes> (abgerufen am 10.9.2008).

<sup>368</sup> Vgl. Vortrag von Andreas Heinecke beim Social Franchise Summit in Berlin am 6.12.2007.

Bei Dialog im Dunklen wird zwischen zwei Hauptformen von Franchising differenziert: Temporär geführte Ausstellungen, die typischerweise über sechs bis zwölf Monate andauern und bei denen vorwiegend Museen als Franchisenehmer agieren, und permanent angelegte Ausstellungen wie jene in Holon (Israel) oder Campinas (Brasilien), bei denen vorwiegend individuelle Sozialunternehmer als Franchisenehmer tätig werden. Die Consens Ausstellungs GmbH übergibt dabei das Konzept Know-how und übernimmt auch Unterstützungsaktivitäten wie Trainings, Consulting etc., um die nötigen Qualitätsstandards weitgehend sicherzustellen. Die Franchisenehmer sind für die Organisation der Ausstellung vor Ort zuständig, d.h. insbesondere für die Beschaffung der notwendigen Finanzressourcen, das Marketing, den Vertrieb und die Personalrekrutierung.

Neben einer initialen Gebühr für die Erwerbung des Konzept Know-hows betragen die laufenden Franchisegebühren zwischen EUR 130 und EUR 180 pro Tag. Seit Initiierung der Idee im Jahr 1988 wurden so mehr als 140 Ausstellungen in über 20 Ländern instandgesetzt, darunter mehr als zehn permanente Formate.<sup>369</sup>

## 5.2 Science-Lab –Naturwissenschaften für Kinder

### 5.2.1 Ziel und Aufbau der Initiative

Science-Lab wurde 2002 ins Leben gerufen und ist eine unabhängige Bildungsinitiative für Kinder, Erzieher und Lehrer mit Sitz in Starnberg, Deutschland.<sup>370</sup> Das Ziel des Programms ist *„das forschende Denken [zu] fördern, damit sich langfristig ein anderes Verständnis für Naturwissenschaften entwickeln kann.“*<sup>371</sup> Den Gründerinnen Heike Schettler und Sonja Stuchtey fiel auf, dass es in der Bevölkerung generell Berührungängste mit der Materie gab und auch die naturwissenschaftlichen Studienfächer nur geringe Absolventenzahlen hatten. Da es bis 2002 keine Programme zur frühkindlichen Förderung mit naturwissenschaftlichem Bezug in Deutschland gab, entwickelten sie ein modernes Kurssystem für Kinder zwischen vier und zehn Jahren, das einen altersgemäßen Zugang zu unterschiedlichen Themen der Fächer Biologie, Chemie, Physik, Astronomie und den Geowissenschaften ermöglicht. Wichtig ist, dass das Kursformat auf Kleinkinder zugeschnitten ist, indem diese sich spielerisch über wissenschaftliche Experimente dem Fach annähern können.

<sup>369</sup> Vgl. Homepage von Dialog im Dunkeln unter [http://dialogue-hh.twinpictures.de/?page\\_id=6](http://dialogue-hh.twinpictures.de/?page_id=6) (abgerufen am 10.9.2008) und Interview mit Orna Cohen, COO, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 7.10.2008.

<sup>370</sup> Vgl. Homepage von Science-Lab unter <http://www.science-lab.de/> und Homepage von Ashoka unter <http://germany.ashoka.org/heikeschettler> (abgerufen am 12.9.2008).

<sup>371</sup> Homepage des Goethe-Institut unter <http://www.goethe.de/wis/fut/thm/bkt/de2930058.htm> (abgerufen am 18.1.2009).

Science-Lab finanziert sich einerseits durch das Angebot von Zusatzausbildungen und Schulungen für unabhängige Kindergärtner, Lehrer und Erzieher und andererseits durch Kursgebühren, die EUR 10 pro Kurseinheit und Kind betragen. Das Ertragsmodell speist sich dabei in etwa zu gleichen Teilen aus diesen beiden Einnahmequellen.<sup>372</sup>

Seit Start des Programms haben bereits über 10.000 Kinder an naturwissenschaftlichen Kursen teilgenommen und es gibt weitere Bestrebungen, um ein flächendeckendes Angebot in Deutschland zu installieren. Die Standortausweitung passiert dabei über Social Franchising, da so eine kontrollierte und zugleich effiziente Expansion erreicht werden kann.<sup>373</sup>

### **5.2.2 Multiplikation durch Social Franchising**

Science-Lab Kurse werden mittlerweile an über 70 Standorten in Deutschland und darüber hinaus angeboten. Das Social Franchising Konzept ist dabei wie folgt aufgebaut:

Science-Lab übernimmt die Rolle des Franchisegebers, die Kursleiter agieren als Franchisenehmer. Science-Lab leitet dabei zentral unterschiedliche Aktivitäten, darunter die Zusammenstellung und Weiterentwicklung des Curriculums (Systempaket), die Ausbildung neuer Kursleiter, d.h. Franchisenehmer, die fortlaufende Schulung schon existierender Kursleiter sowie die gesamte Pressearbeit. Die Kursleiter wiederum sind für alle Tätigkeiten vor Ort an ihrem jeweiligen Standort zuständig mit Ausnahme der Pressearbeit. Sie organisieren und halten demnach die Kurse und übernehmen alle damit in Verbindung stehenden Aktivitäten. Die Franchisegebühr beträgt je nach Auslastung zwischen 10 und 15% der Kurseinnahmen und ist von jedem Kursleiter an die Zentrale zu entrichten.

Ziel ist es, über die Schulung eine ausreichend hohe Anzahl von Kursleitern auszubilden, sodass diese in der Folge die Tätigkeit selbständig weiterführen und Kurse an ihrem Standort anbieten können.

---

<sup>372</sup> Vgl. Interview mit Sonja Stuchtey und Silvia Haubs, Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>373</sup> Neben der Ausweitung via Franchising bietet Science-Lab auch Schulungen für Kindergärtner und Erzieher an. Diese Aktivitäten sind jedoch unabhängig vom Franchisemodell und werden daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher beleuchtet.

## 5.3 VisionSpring – Brillen zur Wiederherstellung des Sehvermögens

### 5.3.1 Ziel und Aufbau der Initiative

VisionSpring wurde 2001 von Jordan Kassalow und Scott Berrie in New York, USA, gegründet und hieß ursprünglich Scojo Foundation.<sup>374</sup> Die Mission der Initiative beschreibt die Organisation mit den Worten: „*To reduce poverty and generate opportunity in the developing world through the sale of affordable eyeglasses.*“<sup>375</sup> VisionSpring stellt qualitativ hochwertige und zugleich kostengünstige Lesebrillen zur Behebung einfacher Fehlsichtigkeiten her und zielt insbesondere auf die Versorgung von Entwicklungsländern ab. Durch die Brillenunterversorgung in diesen Regionen und die Wichtigkeit von guter Sicht zur Wahrung der Arbeitsfähigkeit identifizierte die Organisation hier großen Handlungsbedarf. Es werden dabei zwei Ziele verfolgt: Einerseits werden Menschen in Entwicklungsländer mit Brillen versorgt, die ansonsten keinen Zugang zu Optikern und/oder das notwendige Geld für einen Brillenkauf haben. Andererseits gibt VisionSpring gemäß der „business in a bag“-Philosophie Menschen Arbeit, indem Vertriebspersonen bzw. Entrepreneurre den Verkauf der Brillen übernehmen. Bei letzteren handelt es sich insbesondere um Frauen, die dadurch eine Existenzgrundlage erhalten und so die Möglichkeit bekommen, neben Familie und Haushalt einer flexiblen Arbeit nachzugehen.

Das Ertragsmodell der Organisation fußt auf den Einnahmen aus den Brillenverkäufen, wobei die Endpreise je nach Markt und Kosten unterschiedlich hoch sind mit der Bedingung der Kostendeckung und Leistbarkeit für die Bevölkerung. Wichtig ist, dass nicht nur alle anfallenden variablen Kosten gedeckt werden können, sondern auch ein Gewinnanteil auf jeder Wertschöpfungsstufe sichergestellt ist.<sup>376</sup> Darüber hinaus finanziert sich die Gemeinkosten der Organisation über Zahlungen der Ursprungsgesellschaft Scojo Vision LLC, die ein klassisch profitorientiertes Unternehmen zur Herstellung von Brillen ist und jedes Jahr 5% ihres Gewinns vor Steuern widmet.<sup>377</sup>

<sup>374</sup> Die Organisation wurde 2008 umbenannt. Vgl. Homepage von VisionSpring unter <http://www.visionspring.org/> (abgerufen am 12.9.2008).

<sup>375</sup> Homepage von VisionSpring unter <http://www.visionspring.org/about/our-story.php> (abgerufen am 18.1.2009).

<sup>376</sup> Vgl. Interview mit Miriam Stone, Director of Business Development, Franchisegeber VisionSpring, vom 1.10.2008.

<sup>377</sup> Vgl. Fairbourne, J., Gibson, S. W. & Dyer, W. G. (2007), S. 200. Diese Form der Quersubventionierung ist aus Sicht von Scojo Vision LLC als Corporate Social Responsibility Aktivität zu sehen und nicht zu verwechseln mit der Tätigkeit von VisionSpring selbst, die gemessen am Geschäftskonzept eine klassische Social Entrepreneurship Initiative darstellt. Jedes Land, in dem VisionSpring aktiv ist, soll aus eigenen Mitteln operieren können, was beispielsweise in Guatemala und Indien der Fall ist.

Seit Initiierung konnte VisionSpring fast 150.000 Brillen verkaufen und 900 Menschen durch Vertrieb dieser Brillen Arbeit geben. VisionSpring bedient sich ebenfalls des Social Franchising Ansatzes zur Ausbreitung ihres Geschäftsmodells.

### **5.3.2 Multiplikation durch Social Franchising**

Insgesamt konnte die Tätigkeit von VisionSpring bereits auf neun Länder ausgedehnt werden, von denen fünf über Social Franchise Kooperationen betrieben werden.<sup>378</sup> Die Organisation bedient sich unterschiedlicher Vertriebskanäle, von denen zwei dem Franchisingkonzept folgen, bei welchen VisionSpring als Franchisegeber auftritt und daher näher betrachtet werden.<sup>379</sup> Es handelt sich dabei einerseits um den sog. „direct sales channel“, bei welchem die VisionSpring Zentrale in Indien den Aufbau eines eigenen Franchisenehmernetzwerks vorantreibt und das Netzwerk laufend unterstützt. Diese Franchisenehmer werden auch „Vision Entrepreneure“ genannt. Andererseits gibt es den sog. „franchise partner channel“, der sich durch die Kooperation mit bestehenden Unternehmen auszeichnet, die wiederum ihrerseits ein selbständiges Franchisenehmernetzwerk bestehend aus Vision Entrepreneuren haben und betreuen. Diese Unternehmen treten ebenfalls als Franchisenehmer auf und haben durch ihre Zwischenposition zwischen VisionSpring und den Vision Entrepreneuren so etwas wie eine Masterfranchise position inne.

VisionSpring ist als Franchisegeber zuständig für die Konzeptübergabe und Einschulung der Franchisepartner sowie die Produktion der Brillengläser (Systempaket). Darüber hinaus unterstützt VisionSpring seine Franchisepartner laufend durch weitere Schulungen und Beratungsleistungen und übernimmt die Pressearbeit sowie Teile der Marketingaktivitäten. Die Franchisepartner organisieren den gesamten Brillenvertrieb vor Ort. Die Franchisegebühr, die an VisionSpring zu leisten ist, gestaltet sich variabel in Abhängigkeit der abgenommenen Anzahl an Brillen und dient insbesondere zur Deckung der Produktions- und Transportkosten. Die Aufteilung des Umsatzes gestaltet sich dabei wie folgt: Am Beispiel eines Endpreises von USD 4 pro Brille ist USD 1 für die Produktion und den Transport der Brille abzuziehen, USD 1 bleibt dem Vision Entrepreneur als Gehalt, USD 1 bleibt der Partnerorganisation, also dem Franchisenehmer, und USD 1 geht an VisionSpring als Franchisegeber.<sup>380</sup>

---

<sup>378</sup> Vgl. Homepage von VisionSpring unter <http://www.visionspring.org/> (abgerufen am 31.10.2008).

<sup>379</sup> Der dritte Vertriebskanal wird als „wholesale channel“ bezeichnet und meint den Vertrieb von Gläsern über Filialen von Partnerunternehmen in städtischen und vorstädtischen Regionen. Dieser Kanal ist von der Untersuchung ausgenommen.

<sup>380</sup> Vgl. Interview mit Miriam Stone, Director of Business Development, Franchisegeber VisionSpring, vom 1.10.2008.

## 5.4 Zusammenfassung

Abschließend wird an dieser Stelle noch einmal ein vergleichender Überblick über alle drei gewählten Fallstudien gegeben. Tabelle 5 enthält zusammengefasst die wesentlichen Eckdaten der im Zentrum stehenden Fallstudien:

	<b>Dialog im Dunkeln</b>	<b>Science-Lab</b>	<b>VisionSpring</b>
<b>Gründerperson/en</b>	Andreas Heinecke	Heike Schettler, Sonja Stuchtey	Jordan Kassalow, Scott Berrie
<b>Gründungsjahr</b>	1988	2002	2001
<b>Sitz</b>	Hamburg, Deutschland	Starnberg, Deutschland	New York City, USA
<b>Gemeinnützige Mission</b>	Ausstellung zur Sensibilisierung der Gesellschaft für Blindheit und sinnvolle Anstellung von (seh-) behinderten Menschen (Guides)	Forscherkurse zur Förderung des naturwissenschaftlichen Verständnisses bei Kindern	Verkauf von Lesebrillen zur Wiederherstellung des Sehvermögens und Schaffung von Arbeitsplätzen (Vertrieb)
<b>Geographische Ausweitung (Stand 2008)</b>	> 20 Länder, sowohl entwickelte als auch Entwicklungsländer	Vorwiegend Deutschland, >70 Standorte	9 Länder, vorwiegend Entwicklungsländer (Indien, Bangladesh, Guatemala, El Salvador, Ghana etc.)
<b>Ertragsmodell</b>	Eintrittsgelder, Einnahmen aus Cafés und Sonderprogrammen	Kursgebühren, Einnahmen aus Schulungsprogrammen	Brillenverkauf

Tabelle 5: Fallstudien im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

## 6 Ergebnisdarstellung und Interpretation

Die folgenden Ausführungen fokussieren auf die Darstellung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen. Das Ziel dieses Kapitels ist demnach die Erarbeitung von Inhalten und Zusammenhängen aus dem vorhandenen Datenmaterial fußend auf den theoretischen Erörterungen. Die Ergebnisse dienen der Beantwortung der Forschungsfragen, ihre Interpretation soll weiters die Bildung von Hypothesen erlauben.

Der Aufbau der Ergebnisdarstellung orientiert sich an jenem der Fragestellungen (Kapitel 1.2). Zunächst liegt der Fokus auf allgemeinen Themen zur Klärung der Definition und typischer Eckpunkte bei Social Franchising, danach werden die strukturelle Ausgestaltung sowie Koordinationsmechanismen behandelt. In jedem Unterkapitel werden zuerst die empirischen Ergebnisse zum jeweiligen Thema dargelegt, danach erfolgt eine weiterführende Interpretation dieser Ergebnisse. Besondere Schlüsselwörter werden zur besseren Übersicht fett hervorgehoben. Im Anschluss an die Ausführungen werden die generierten Hypothesen vorgestellt. Tabelle 6 gibt einen Gesamtüberblick über die verwendeten Datenquellen je Fallstudie:<sup>381</sup>

Fallstudie	Datenquelle	Interviewpartner/Detailinformationen	Einordnung
<b>Dialog im Dunkeln</b>	Interview	Andreas Heinecke, Gründer und CEO	Franchisegeber
	Interview	Orna Cohen, COO	Franchisegeber
	Interview	Anke Burfeind-Hermann, Manager Business Development	Franchisegeber
	Interview	Sandra Ortiz, Assistant Manager	Franchisegeber
	Interview	Laura Gorni, Director Exhibitions	Franchisegeber
	Interview	Jörg Ehtreiber, Direktor Kindermuseum Graz; Bettina Deutsch-Dabernig, Kuratorin Kindermuseum Graz	Franchisenehmer
<b>Science-Lab</b>	Interview	Sonja Stuchtey, Geschäftsführerin; Silvia Haubs, Kursleiterin	Franchisegeber, Franchisenehmer
	Protokoll	Interview mit Sonja Stuchtey bei Social Franchise Konferenz am 11.7.08 in Berlin	Franchisegeber
<b>VisionSpring</b>	Interview	Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager	Franchisegeber
	Interview	Miriam Stone, Director of Business Development	Franchisegeber
	Fallstudie	Kassalow, J. et al. (2007): Scojo Foundation. In: Fairbourne, J. et al. (Hg.): Microfranchising, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 199-211.	Franchisegeber, Franchisenehmer

Tabelle 6: Verwendetes Datenmaterial im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>381</sup> Aufgrund der schwierigen technischen Erreichbarkeit der Personen vor Ort sowie sprachlichen Barrieren konnten die Franchisenehmer von VisionSpring nicht interviewt werden.

## 6.1 Allgemeine Erkenntnisse zum Konzept Social Franchising

Die allgemeinen Ausführungen zu Social Franchising haben die Beantwortung der ersten der drei Detailforschungsfragen zum Ziel. Diese lautet: Was sind Social Franchises und wie unterscheiden sie sich vom traditionellen Modell kommerzieller Franchises?

Es sollen dabei grundsätzliche Parameter von Social Franchising auf Basis der drei untersuchten Fallstudien dargelegt werden. Wie bereits die Formulierung der Forschungsfrage impliziert werden die folgenden Untersuchungen zur kommerziellen Franchisingliteratur (Theorien, Handbücher) in Kontext gesetzt. Während das erste der folgenden Unterkapitel generell auf die Natur von Social Franchises eingeht, beziehen sich die anderen auf spezielle Aspekte.

### 6.1.1 Begriffsbestimmung

Grundsätzlich entsprechen die drei Analysefälle der vorläufigen Definition von Social Franchising in Kapitel 2.2.5. Die drei Fälle zeigen dabei eine **Methode der Multiplikation** auf, bei der **soziale Wertschaffung** gegenüber ökonomischer Wertschaffung bei kommerziellen Franchises im Mittelpunkt steht. Andreas Heinecke, Gründer von Dialog im Dunkeln, und Sonja Stuchtey, Co-Gründerin von Science-Lab, meinen dazu:

*„Das Interesse ist recht klar, dass das, was wir hier machen [d.h. die gemeinnützige Mission], auch ausbreiten wollen, also sprich replizieren wollen.“<sup>382</sup>*

*„Es ist eigentlich nur eine Methode zur Multiplikation, es ist kein Revenue Modell.“<sup>383</sup>*

Die Zusammenarbeit basiert auf einem Rechtsvertrag zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer wie dies auch beim traditionellen Modell üblich ist (siehe Kapitel 6.3.2 zu Rechtsvertrag). Das Social Enterprise tritt dabei als Franchisegeber auf, die lokalen Multiplikatoren sind selbständige Einheiten und agieren als Franchisenehmer (siehe Kapitel 6.3.2 zu Entlohnung). Die Kooperation ist wie bei traditionellem Franchising längerfristig angelegt, eine Ausnahme bilden hierbei jene Franchisenehmer bei Dialog im Dunkeln, die ex ante eine befristete Kooperationsdauer vereinbaren (vorwiegend Kulturinstitute, die grundsätzlich projektbasiert arbeiten).

Das dem Franchisepaket zugrundeliegende Geschäftsmodell ist in allen drei Fällen gemeinnütziger Natur gegenüber der Gewinnausrichtung bei klassischem Franchising

<sup>382</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>383</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

(siehe Beschreibung der einzelnen Fallstudien in Kapitel 5). Differenziert man die Franchisepakete der analysierten Fälle nach Locus der gemeinnützigen Wertschaffung so liegt dieser bei Dialog im Dunkeln im Bereich der Produktion bzw. gemäß Geschäftsmodellterminologie in der Wertschöpfungsarchitektur (Anstellung von benachteiligte Menschen am jeweiligen Franchiseort) sowie im Endprodukt selbst bzw. im Wertbeitrag (Sensibilisierung der Gesellschaft), bei Science-Lab ebenfalls im Wertbeitrag (Angebot von Kinderforscherkursen am jeweiligen Franchiseort), bei VisionSpring wie bei ersterem sowohl in der Wertschöpfungsarchitektur (Anstellung von Vision Entrepreneurs) und im Wertbeitrag (Versorgung mit Brillen am jeweiligen Franchiseort). Alle drei Social Franchises räumen gemäß kommerziellem Franchising einer gemeinsamen Marke zur Vereinheitlichung des Marktauftritts hohe Bedeutung ein, wobei Science-Lab und VisionSpring die Verwendung dieser auch bei ihren Franchisenehmern fordert. Sonja Stuchtey (Science-Lab) und Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager von VisionSpring, bestätigen:

*„Die [Marke] spielt natürlich insofern eine große Rolle, als dass alle ihren Anteil daran haben, die zu fördern.“<sup>384</sup>*

*„So basically with all our franchise partners we cobrand with them. So we’ll have their logo and our logo on all marketing materials.“<sup>385</sup>*

Dialog im Dunkeln will zukünftig ebenfalls eine einheitliche Marke und Corporate Identity bei allen Franchisenehmern durchsetzen wie Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development bei Dialog im Dunkeln, darstellt:

*„Sobald wir dann dieses Brandbook haben, haben wir etwas in der Hand, [...] um langfristig gesehen dann ein einheitliches Markenbild zu haben. Ich halte es für elementar wichtig, dass die Leute, wenn sie die gute Erfahrung gehabt haben, das auch woanders erkennen.“<sup>386</sup>*

### 6.1.2 Rollen und Funktionen

Die **Verteilung der Rollen und Funktionen** ist bei Social Franchises großteils **übereinstimmend mit jener bei kommerziellen Franchises**.<sup>387</sup> Der Franchisegeber übernimmt neben der initialen Konzept- und Wissensbereitstellung sowie der konsequenten Weiterentwicklung des Franchisepakets v.a. zentrale Tätigkeiten, die das gesamte

<sup>384</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>385</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>386</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

<sup>387</sup> Siehe dazu allgemein das Protokoll zu Science-Lab und die Interviewtranskripte von Sonja Stuchtey, Co-Gründerin von Science-Lab, Orna Cohen, Chief Organisation Officer (COO) von Dialog im Dunkeln und Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager von VisionSpring.

System betreffen und unterstützen. Darunter fallen insbesondere die Verwaltung und Steuerung des Franchisesystems mit besonderem Fokus auf die Weiterentwicklung (Franchisenehmerrekrutierung) und den Fortbestand (Qualitätssicherung) des Systems, kontinuierliche Trainings und Fortbildungen sowie bedarfsorientierte Unterstützung aller Franchiseakteure. In weiten Teilen ist die Franchisegeberseite für Marketingaktivitäten zuständig mit besonderem Fokus auf die Markenbildung und Öffentlichkeitsarbeit. Aufgrund des Interesses an einem einheitlichen Marktauftritt unterstützen die Franchisegeber ihre Franchisenehmer durch eine zentral organisierte Öffentlichkeitsarbeit sowie durch Bereitstellung einheitlicher Werbematerialien wie dies auch beim traditionellen Franchising passiert. Die spezifische Werbetätigkeit wird jedoch gegenüber kommerziellen Franchises direkt von den Franchisenehmern selbst organisiert. Werbemaßnahmen, die übergreifend für das Gesamtsystem von Nutzen sind, werden nicht zentral durchgeführt. Entsprechend werden bei den analysierten Social Franchises auch keine laufenden Marketing- und Werbeabgaben durch die Franchisegeber erhoben wie dies bei traditionellen Franchises typischerweise passiert.<sup>388</sup>

Als Gegenstück zu den zentralen Franchisegeberleistungen sind die Franchisenehmer für sämtliche Aktivitäten an ihrem Standort verantwortlich. Das umfasst insbesondere die Umsetzung des gemeinnützigen Programms vor Ort, die gemäß der Franchisestandards zu erfolgen hat. Entsprechend sind die Franchisenehmer zur Informationsrückspielung über den Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit verpflichtet. Darüber hinaus ist bei allen untersuchten Social Franchises die Zahlung einer finanziellen Franchisegebühr geregelt. Entgegen der Annahmen im theoretischen Teil (Kapitel 2.2.6) sind die Franchisegebühren aller drei beobachteten Fälle somit monetärer Natur und entsprechen dem klassischen Pendant. Neben diesen laufenden Gebühren, deren Höhe bei den untersuchten Social Franchises entweder umsatzabhängig bestimmt wird (Science-Lab und VisionSpring) oder ein Fixum in Abhängigkeit von der Tragfähigkeit des Franchisenehmers (Dialog im Dunkeln) darstellt, sind auch initiale Zahlungen üblich. Science-Lab verrechnet dem Franchisenehmer beispielsweise eine Eintrittsgebühr als Entschädigung für am Anfang entstehende Aufwendungen wie Starter- oder Marketingpakete, Dialog im Dunkeln erhält für Beratungsleistungen zum Standortaufbau ebenfalls ein Beratungsentgelt.

### **6.1.3 Grad der Standardisierung**

In Bezug auf die Standardisierung bei Franchising können zwei konkurrierende Aspekte unterschieden werden: die Notwendigkeit eines ausreichend flexiblen Systempa-

---

<sup>388</sup> Vgl. Fulop, C. & Forward, J. (1997), S. 352ff.

kets zur Anpassung an lokale Bedingungen und die Bedeutung der Vereinheitlichung von Produkten und Prozessen.

Wie bei kommerziellen Franchises findet **Adaption an lokale Gegebenheiten** auch bei Social Franchises statt. Die drei analysierten Social Franchises gewähren ihren Franchisenehmern allesamt den nötigen **Spielraum zur Umsetzung des Konzepts vor Ort**. Carrie Magnuson (VisionSpring) meint dazu:

*„It’s really important that we are able to offer all the tools, but the organization really has to learn how does it work within the context of their particular region.“<sup>389</sup>*

Bei Dialog im Dunkeln dominiert hohe Flexibilität die Arbeit mit den Franchisenehmern. Sandra Ortiz, Assistant Manager, weist auf das Bestreben von Dialog im Dunkeln hin, das Programm je nach Franchisenehmer individuell zu adaptieren, um es entsprechend der lokalen Umstände optimal umzusetzen:

*„Erstmal müssen wir uns an die Kunden anpassen, ohne den Kern... ohne Dialog im Dunkeln zu verlieren [...]“<sup>390</sup>*

Bettina Deutsch-Dabernig bestätigt auf Franchisenehmerseite die Freiheiten in Bezug auf die lokale Umsetzung:

*„Es gibt gewisse Rahmenbedingung, die vertraglich festgelegt sind. [...] Sonst [sind wir Franchisenehmer] eigentlich sehr frei.“<sup>391</sup>*

Auch Science-Lab lässt den Franchisenehmern jedwede unternehmerische Entscheidungsfreiheit in der Umsetzung des Programms vor Ort sofern sich diese innerhalb der vereinbarten Qualitätsstandards bewegen. Dazu Sonja Stuchtey (Science-Lab):

*„So lange sie im Rahmen unseres Qualitätskorridors bleiben [sind die Franchisenehmer] sehr frei.“<sup>392</sup>*

Während Social und klassische Franchises in Bezug auf die Notwendigkeit der Adaption an lokale Gegebenheiten weitgehend vergleichbar sind, trifft dies auf das Ausmaß der lokalen Freiheiten und damit auf den Umfang der **Standardisierung von Produkten und Prozessen** nicht zu. Obige Ausführungen zeigen bereits, dass die analysierten Social Franchises durchgehend einen außerordentlich hohen Grad an Flexibilität aufweisen, bei dem die Franchisenehmer **lediglich Minimalstandards** in Bezug auf das

---

<sup>389</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>390</sup> Interview mit Sandra Ortiz, Assistant Manager, Franchisegeber Science-Lab, vom 9.10.2008.

<sup>391</sup> Interview mit Bettina Deutsch-Dabernig, Kindermuseum Graz, Franchisenehmer Dialog im Dunkeln, vom 13.10.2008.

<sup>392</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

gemeinnütziges Basiskonzept und qualitative Aspekte entsprechen müssen. Während in der traditionellen Franchiseliteratur die Wichtigkeit der Standardisierung von Prozessen (Produktions- und Vertriebsabläufe) und der Corporate Identity (Marke, Verkaufsumgebungen etc.) betont wird,<sup>393</sup> liefern die analysierten Social Franchises keine vergleichbaren Hinweise. Vereinheitlichungen in Bezug auf Produktions- und Vertriebsabläufe sind hier nur punktuell insbesondere zur Mindestsicherung der Qualität vorhanden. So verweist Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) auf lediglich drei Mindeststandards, die in Bezug auf den Aufbau und die Umsetzung der Ausstellung vor Ort unbedingt eingehalten werden müssen:

*„Dunkel muss es sein, sicher muss es sein und die Blinden sind die Könige.“<sup>394</sup>*

Sonja Stuchtey (Science-Lab) gibt mit obigem Zitat zum Qualitätskorridor als einziger Richtlinie für die Franchisenehmer ebenso Hinweis auf das geringe Ausmaß standardisierter Prozesse. Schließlich decken sich diese Wahrnehmungen auch mit jenen bei VisionSpring. Carrie Magnuson (VisionSpring) benennt in Bezug auf Standardisierungen neben dem Reportingsystem v.a. das entwickelte Vision Screening Protokoll:

*„There are a few things that we really work hard to standardize and one of those things is obviously the protocol of the vision screening. [...] We have to make sure that they are doing the screening correctly so that people get the right glasses.“<sup>395</sup>*

Insgesamt kann geschlossen werden, dass Standardisierung punktuell auch bei Social Franchises eine Rolle spielt, das Ausmaß hier allerdings weit geringer ist als dies in der klassischen Franchiseliteratur betont wird.

#### 6.1.4 Erfolgsfaktoren

Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung und Ausgestaltung der analysierten Fallstudien kann nicht auf ein spezifisches Faktorenbündel geschlossen werden, das bei Social Franchises im Allgemeinen kritisch für den Erfolg der Replizierung ist. Dennoch ist auffällig, dass über alle drei Social Franchises hinweg die **Wichtigkeit des Faktors Mensch** im Franchisesystem betont wird. Diese Einschätzung ist insofern wenig überraschend als auch traditionelle Franchises lebende Systeme darstellen, die letztlich auf der Summe der Taten und Handlungen ihrer Akteure aufbauen. Dennoch ist diese Beobachtung im Hinblick auf die später folgende Erörterung der Steuerung von Social Franchises wichtig, weil dadurch das Verständnis von Social Franchises als

<sup>393</sup> Vgl. Posselt, T. (1999), S. 355f und Bellone, V. (2003), S. 53ff. Zur Bedeutung der Corporate Identity für Franchises und ihr Entstehen durch Standardisierung siehe auch Kieser, W. (2003).

<sup>394</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>395</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

lebende Sozialsysteme unterstrichen wird. Sonja Stuchtey (Science-Lab) antwortet auf die Frage nach den Erfolgsfaktoren der Replizierung:

*„Die richtigen Menschen. Und richtige ist ein relativ hoher Anspruch.“<sup>396</sup>*

Die erste Reaktion von Carrie Magnuson (VisionSpring) auf dieselbe Frage betont ebenso die einzelne Person und ihre Fähigkeiten:

*„I think one of the really important ones is the franchise partner taking ownership of the work within the context of their organization.“<sup>397</sup>*

### **6.1.5 Interpretation der allgemeinen Erkenntnisse zu Social Franchising**

Obige Darstellungen zum Grundverständnis von Social Franchising zeigen zwei Sachverhalte auf, die sich vom klassischen Franchiseverständnis unterscheiden und einer weiteren Betrachtung bedürfen. Es handelt sich hierbei um die Rollenverteilung in Bezug auf Werbeaktivitäten und den geringen Grad der Standardisierung bei Social Franchises.

#### **Dezentrale Struktur bei Werbeaktivität**

Die identifizierte Abweichung in der Verteilung der Marketingfunktionen, wonach der Franchisegeber nicht wie im kommerziellen Franchising üblich die Werbeaktivität zentral steuert, sondern der Franchisenehmer diese ausschließlich individuell an jeweiligen Standort übernimmt, kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden:

Zum einen hat hier das Problem der chronischen **Unterversorgung mit Finanzressourcen** Bedeutung, das bereits in Kapitel 2.1.3 zur Bestimmung des Felds Social Entrepreneurship erwähnt wurde. Breit angelegte Werbeaktivitäten sind kostenintensiv und würden die geringen Budgets von Social Franchises sprengen. Dagegen sind regionale Werbemaßnahmen günstiger und können mitunter auch auf unkonventionellem Weg durchgeführt werden. So ist beispielsweise Werbung zu Science-Lab Kursen über Aushänge in Kindergärten und Schulen zielgerichtet und ungleich kostengünstiger als eine Anzeigenschaltung in landesweiten Printmedien.

Zum anderen sind die Gebiete Social Entrepreneurship und Social Franchising sehr junge Tätigkeitsfelder, die erst im Entstehen sind. Durch diesen **jungen Reifegrad** der Branche ist die Professionalisierung noch relativ niedrig, sodass verschiedene Bereiche und Funktionen von Social Franchising erst entwickelt werden müssen. Diese Wahrnehmung wird auch durch die qualitativen Fallstudieninterviews genährt, wonach sich

---

<sup>396</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>397</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

alle drei untersuchten Social Franchises ihres jungen Entwicklungsstands und der damit verbundenen Herausforderungen bei der Professionalisierung bewusst sind. Carrie Magnuson (VisionSpring) meint dazu:

*„Social entrepreneurship is still very new, social franchising even newer so it's really important I think to continue to learn from each other so that we can improve with all our partnerships.“<sup>398</sup>*

Die Aussage von Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) über die Veränderungen in seinem Social Franchisesystem geben ebenfalls Hinweis auf historische und zukünftige Entwicklungspotenziale:

*„In den letzten Jahren hat sich da eine thematische Veränderung vollzogen, weil [...] eine höhere Professionalität und eine höhere Strukturierung eingezogen ist.“<sup>399</sup>*

Eine einheitliche, professionelle Werbestrategie für das gesamte Social Franchisesystem ist demnach ein Bereich, der bisher nicht priorisiert wurde. Vorstellbar wäre, dass im Laufe des Reifungsprozesses Werbestrategien aus dem Wirtschaftssektor geprüft und für den Social Franchising Bereich übernommen werden, sodass diese in Zukunft zentral für das gesamte Social Franchisesystem aufgezogen werden können.

Diese beiden Faktoren werden darüber hinaus durch die Tatsache beeinflusst, dass beim Franchisenehmer das Wissen über die lokalen Märkte und Infrastruktur angesiedelt ist. Dialog im Dunkeln verlässt sich bei lokalen Werbemaßnahmen beispielsweise auch deshalb auf seine Franchisenehmer, weil diese oftmals schon Marketingkanäle etabliert haben und somit in Besitz des nötigen Know-hows sind. Dieser Aspekt unterstützt die dezentrale Struktur der Werbetätigkeit bei Social Franchises,<sup>400</sup> stellt jedoch kein Differenzierungsmerkmal gegenüber traditionellen Franchises dar, wo das Know-how über die lokalen Märkte ebenfalls bei den Franchisenehmern angesiedelt ist.

### **Geringer Standardisierungsgrad**

Um die Ursachen und Hintergründe für den oben festgestellten niedrigeren Standardisierungsgrad bei Social Franchises gegenüber klassischen Franchises zu eruieren, ist die Klärung der Funktion von Standardisierung bei Franchisesystemen notwendig. Da Standardisierung multifunktional wirkt, lohnt eine Betrachtung anhand der Dreiecksbeziehung Franchisegeber, -nehmer und Kunde. Ausgehend von der klassischen Fran-

---

<sup>398</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>399</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>400</sup> Siehe Hommerich, B. & Kornfeind, P. (2003), S. 618 zum Ruf nach Dezentralisierung des Marketing auch bei kommerziellen Franchises zur höheren Kundenbindung.

chisetheorie lässt sich daraus Abbildung 16 skizzieren. Die Beschriftungen der Verbindungslinien zwischen den drei Akteuren benennen die Funktion der Verbindung in der jeweiligen Beziehung.

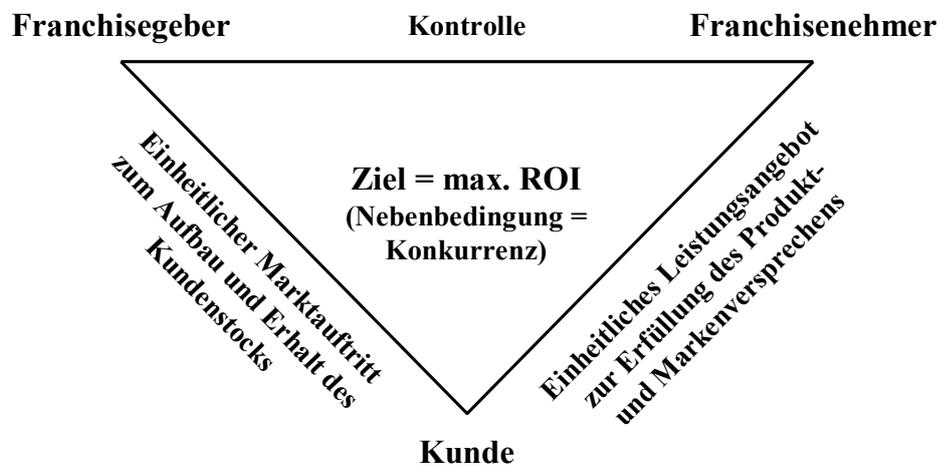


Abbildung 16: Funktionen von Standardisierung bei klassischem Franchising (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei traditionellem Franchising stellt die Zielfunktion eine maximal hohe finanzielle Rendite (ROI) der Geschäftstätigkeit dar. Um diese zu erreichen, strebt der Franchisegeber nach einem großen Kundenstock, für den es eines einheitlichen Marktauftritts ähnlich einem Filialnetzwerk bedarf. Dieses versucht der Franchisegeber durch Standardisierung seiner Prozesse und Corporate Identity zu erzeugen. Darüber hinaus kann der Franchisegeber durch Standardisierungen sicherstellen, dass das Leistungsangebot vom Franchisenehmer an den Kunden einheitlich erfolgt, indem die Auswahl der Produkte konstant ist und v.a. die Qualität der Leistungserfüllung auf einem vorgegebenen Niveau gehalten wird. Eine gleichmäßige Qualität trägt zum guten Ruf der Franchisemarke bei und schafft Sicherheit bei den Konsumenten, was wiederum die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst.<sup>401</sup> Kundenzufriedenheit („customer satisfaction“) oder sogar -begeisterung („customer delight“) mit einem Produkt bzw. einer Marke sind insbesondere in Branchen, deren Geschäftsmodelle auf Kundenbindung aufbauen und die mit hoher Konkurrenz konfrontiert sind, von hoher Wichtigkeit. Diese beeinflussen den Erhalt einer dauerhaften Kundenbeziehung positiv und vermindern das Risiko der Kundenabwanderung zur Konkurrenz.<sup>402</sup> Schließlich erleichtert ein hoher Grad an Standardisierung die Kontrolle des Franchisegebers über die unternehmerisch selbständigen Franchisenehmer, indem klar definierte Prozesse und Abläufe gut überprüfbar sind und beim Franchisegeber Unsicherheit reduzieren.

Nach dieser kurzen Skizze zur Funktion von Standardisierung bei klassischen Franchises wird obiges Bild auf Social Franchises umgelegt:

<sup>401</sup> Vgl. Frauenhuber, W. (2003).

<sup>402</sup> Vgl. Wildhaber, C. (2003).

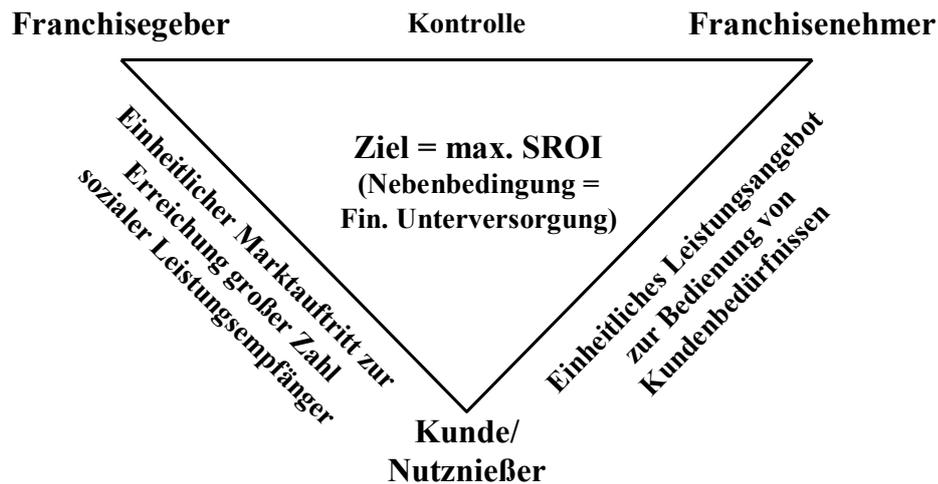


Abbildung 17: Funktionen von Standardisierung bei Social Franchising (Quelle: Eigene Darstellung)

Gegenüber kommerziellem Franchising fokussieren Social Franchises auf die Maximierung gemeinnütziger Wertschaffung, was in obiger Abbildung durch die Zielkennzahl Social Return on Investment (SROI) dargestellt ist. Wie bei seinem wirtschaftlichen Pendant versucht der Franchisegeber somit auch bei Social Franchising durch Standardisierung einheitlich am Markt aufzutreten, um allerdings nicht primär einen Kundenstock aufzubauen und zu halten, sondern eine möglichst große Zahl an Kunden und/oder Nutznießern zu erreichen und diesen gemäß der Zielfunktion die gemeinnützige Leistung zur Verfügung zu stellen. Gegenüber traditionellem Franchising will Standardisierung bei Social Franchising **nicht Kundenbindung erreichen, sondern die Weiterentwicklung der Kunden und/oder Nutznießer fördern**, sodass diese zukünftig die Leistungen des Social Franchises nicht mehr benötigen. Ziel ist gegenüber kommerziellem Franchising demnach eben nicht die Herstellung von Kundenbeziehungen, sondern die effektive Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden und/oder Nutznießer durch möglichst wenige, punktuelle Transaktionen.

Analog unterscheidet sich ebenfalls die Wirkungsweise von Standardisierung im Verhältnis Franchisenehmer und Kunde/Nutznießer vom klassischen Franchising. Zwar dient Standardisierung hierbei ebenfalls der Sicherstellung eines einheitlichen Leistungsangebots durch die Franchisenehmer im Sinne eines konstanten Produktangebots und gleichbleibender Qualität der Leistung. Jedoch differenziert sich der Grund für die Standardsetzung durch den Franchisegeber, indem die Beibehaltung einer gleichbleibenden Qualität weniger der Etablierung der Marke und Begeisterung der Kunden dient, sondern vielmehr der **Wahrung qualitativer Mindeststandards**. Aufgrund der chronischen finanziellen Unterversorgung, mit denen Social Franchises typischerweise konfrontiert sind, muss der Franchisegeber sicherstellen, dass seine Franchisenehmer keine Abschlüsse im Bereich der Qualität der Leistungserbringung vornehmen. Durch den gemeinnützigen Charakter der Produkte und Dienstleistungen bei Social Franchising könnten qualitative Defizite mitunter sogar Schaden für die Kunden und/oder Nutznießer anrichten. Standardisierung wird bei Social Franchising damit vorwiegend

in Bezug auf die Qualitätssicherung angewandt, da diese für die Erfüllung der gemeinnützigen Mission unabdingbar ist.

Insgesamt wird ersichtlich, dass Qualität bei Social Franchises eine ähnlich hohe, jedoch anders begründete Bedeutung zukommt als dies bei kommerziellen Franchises der Fall ist. Während bei letzteren Qualität eine Bedingung zur Erhöhung des Markenansehens sowie zur systemweiten Kundenbindung darstellt, ist **Qualität bei Social Franchises** vielmehr eine Art **Sicherheitsaspekt**, um den Bedürfnissen der Kunden und/oder Nutznießer zu genügen. So beinhalten die Standards aller drei untersuchten Social Franchises insbesondere Leitlinien zur Erreichung eines bestimmten Mindestqualitätsniveaus. Bei Dialog im Dunkeln stehen demnach adäquate Anstellungsbedingungen für die sehbehinderten Mitarbeiter und die Sicherheit beim Ausstellungsbesuch im Vordergrund. Bei Science-Lab haben die Standardisierungsmaßnahmen vorwiegend die Etablierung regelmäßiger Feedbackschleifen zur Evaluierung der Wissensvermittlung an die Kinder zum Ziel. VisionSpring legt schließlich großen Wert auf die korrekte und gewissenhafte Anwendung ihres Vision Screening Protokolls durch die Franchisenehmer.

Die Schlussfolgerungen zur Bedeutung von Qualität beschreiben zwar die Wirkungsweise von Standardisierung in Social Franchisesystemen, sie geben jedoch noch keine hinreichende Erklärung zum geringeren Standardisierungsumfang gegenüber traditionellen Franchises. An dieser Stelle ist der Blick auf das Verhältnis zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer zu richten. Wie auch beim klassischen Modell bedient sich der Franchisegeber der Standardisierung von Prozessen und seiner Corporate Identity, um Kontrolle über seine Franchisenehmer auszuüben. Da weniger Kontrolle und größerer Umsetzungsspielraum mehr Unsicherheit auf Seiten des Franchisegebers implizieren, ist der Grund für diese Verfahrensweise bei Social Franchising zu klären. Die Auflösung kann in der **unterschiedlichen Motivationsstruktur der Franchisenehmer** vermutet werden. Franchisenehmer klassischer Franchises streben die Kooperation gemäß der Zielfunktion zunächst primär aufgrund finanzieller Aspekte an.<sup>403</sup> Bei Franchisenehmern von Social Franchises ist eine monetäre Motivation allein schon aufgrund der dem Bereich inhärenten Unterversorgung mit Finanzmitteln nicht gegeben. Hier steht ein anderes Set an Motivatoren im Vordergrund. Zu nennen sind insbesondere die hohe Sinnhaftigkeit der gemeinnützigen Tätigkeit, die organisationale Kultur im Social Franchisesystem und der große Gestaltungsspielraum, den der Franchisenehmer in der Umsetzung des gemeinnützigen Programms vor Ort nützen kann. Letzteres ist insbesondere bei der Festlegung des Standardisierungsgrads von hoher

---

<sup>403</sup> Weitere Gründe liegen in der geringeren Risikostruktur gegenüber dem unternehmerischen Alleingang und dem höheren Autonomiegrad gegenüber Angestelltenverhältnissen. Diese sind jedoch auch bei Social Franchising gegeben.

Bedeutung, da sich Gestaltungsspielraum und Standardisierung diametral gegenüber stehen. Um die Zusammenarbeit mit den Franchisenehmern nicht zu gefährden, darf der Franchisegeber das Motivationsgefüge dieser nicht zu stark beschneiden. Dieser Schluss deckt sich mit der Aussage von Anke Burfeind-Herrmann (Dialog im Dunkeln):

*„Es ist immer eine Gratwanderung. Auch gerade in diesem sozialen Kontext sind die Leute halt sehr motiviert, die als Franchisenehmer in Erscheinung treten. [...] Wenn man ihnen sagen würde, wir haben hier das ganz klare Konzept à la McDonalds, ihr müsst das alles so und so und so machen, dann würde man ihnen meines Erachtens nach den größten Teil der Motivation nehmen.“<sup>404</sup>*

Auch Carrie Magnuson (VisionSpring) weist auf die Wichtigkeit des Gestaltungsspielraums für die Franchisenehmer hin und beschreibt den Input der Zentrale daher vorwiegend als Beratung denn als Vorgabe:

*„A lot of that stuff in terms of how they [franchisees] should work within the organizations, those are merely suggestions on my end.“<sup>405</sup>*

Zusammenfassend erfüllen **Standardisierungen** in Bezug auf die Durchführung von Prozessen und die Corporate Identity **bei kommerziellen und Social Franchises vergleichbare Funktionen**, indem sie einen einheitlichen Marktauftritt, ein einheitliches Leistungsangebot und Kontrolle über den Franchisenehmer ermöglichen. Aufgrund der unterschiedlichen Zielfunktionen (finanzielle vs. gemeinnützige Rendite), Nebenbedingungen (Konkurrenz vs. finanzielle Unterversorgung) und Strukturen (längerfristige Kundenbeziehung vs. punktuelle Transaktionen, finanzielle vs. nicht-materielle Franchisenehmermotivation) der beiden Franchiseformen können jedoch **unterschiedliche Wirkungsweisen und -ziele von Standardisierung** differenziert werden. Besondere Bedeutung hat an dieser Stelle der verschiedenartige Zweck von Standardisierung in Bezug auf die **Qualitätssicherung** der Leistungserfüllung bei den beiden Franchiseformen (Markenansetzen und Kundenbindung vs. Sicherheit und Bedürfnisbefriedigung) sowie die Implikationen der spezifischen **Motivationsstruktur** der Franchisenehmer von Social Franchises für die Gestaltung von Standardisierungen. Insgesamt entsteht der Eindruck, Social Franchises bedienen sich kommerzieller Hilfsmittel zur Herstellung einer effektiven und effizienten Organisation bei gleichzeitiger Unmöglichkeit der vollen Entfaltung dieser Tools aufgrund der spezifischen Verhältnisse im gemeinnützigen Bereich. Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) bringt

---

<sup>404</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

<sup>405</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

schließlich die allgemein wahrnehmbare Konnotation von Standardisierung im Social Entrepreneurship Bereich mit folgender Aussage auf den Punkt:

*„Wir werden immer mehr zu einem Business nach Plan und mit klareren Abläufen und letztendlich auch weniger Herz dabei.“<sup>406</sup>*

## 6.2 Strukturelle Ausgestaltung von Social Franchises

Nach den allgemeinen Erkenntnissen zu Social Franchising erörtern die Ausführungen zur strukturellen Ausgestaltung den Aufbau von Social Franchises und haben die Beantwortung der zweiten der drei Detailforschungsfragen zum Ziel. Diese lautet: Wie sind Social Franchises strukturiert?

Um im Folgenden konkrete strukturelle Aspekte zu klären, bedarf es in einem ersten Schritt einer Darstellung des Aufbaus der drei untersuchten Social Franchises. Diesem folgt sodann die Erörterung der Beziehungsstärke in Social Franchises und schließlich die Interpretation der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse. Die Ausführungen basieren dabei auf der strukturellen Dimension der Sozialkapitaltheorie wie sie auch in den theoretischen Bezugsrahmen integriert sind.

### 6.2.1 Franchisestruktur und -knoten

Als Ausgangspunkt für die folgenden Kapitel wird ein Überblick über den grundsätzlichen Aufbau der drei untersuchten Social Franchises gegeben. Auffällig ist, dass die drei Fallstudien in ihrer Struktur stark variieren. Das Spektrum reicht von **flachen Strukturen** mit hoher Führungsspanne bis zu stark untergliederten Anordnungen mit **hierarchischen Strukturen**. Auch zeichnen sich die Strukturknoten durch stark **unterschiedliche Einheiten** aus, die von einzelnen Personen über große Organisationen reichen. Damit einher geht die Beobachtung, dass die Franchisenehmerschaft über alle Fallstudien hinweg von einem **hohen Grad an Heterogenität** innerhalb des jeweiligen Systems gekennzeichnet ist.<sup>407</sup>

Zunächst wird der Blick auf den Aufbau von Dialog im Dunkeln gelegt. Das Franchisesystem zeichnet sich durch sehr flache Strukturen aus wie Abbildung 18 veranschaulicht.

---

<sup>406</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>407</sup> Alle drei Fallstudien haben neben dem Vertrieb über Franchising einen direkten Kanal (Dialog im Dunkeln und Science-Lab) bzw. einen Großhandelskanal (VisionSpring). Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf Social Franchising liegt, wird nur der Vertriebskanal durch Franchising betrachtet.

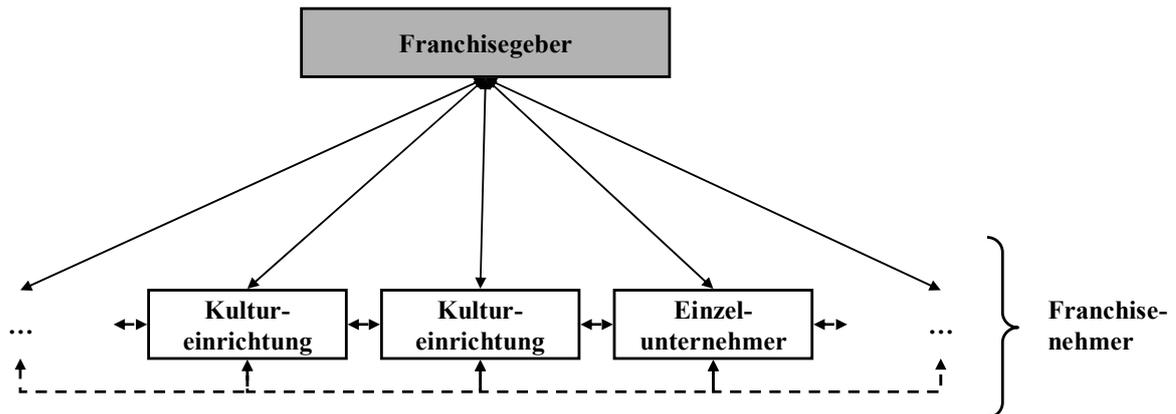


Abbildung 18: Franchisestruktur von Dialog im Dunkeln (Quelle: Eigene Darstellung)

Zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern gibt es keine hierarchische Zwischenstufe, alle Franchisenehmer sind der Zentrale direkt untergeordnet. Nicht explizit in die Grafik integriert ist jener Franchisenehmer, der das Programm von Dialog im Dunkeln in den USA an einer Reihe von Standorten und mit unterschiedlichen Partnern repliziert und somit in eine Form von Masterfranchising involviert ist. Die Franchisenehmereinheiten sind sehr unterschiedlich und reichen von Einzelpersonen, die das soziale Programm im Alleingang an ihrem Standort initiieren, und Organisationen, die das Programm in ihren bestehenden Betrieb integrieren. Bei letzteren handelt es sich vorwiegend um Kultureinrichtungen wie Museen und kulturelle Zentren, die das Ausstellungskonzept von Dialog im Dunkeln in ihren Räumlichkeiten umsetzen. Dieser Mix unterschiedlicher Franchisenehmer zeigt, dass es sich hier um eine sehr heterogene Gruppe von Einheiten handelt. Unterschiedliche thematische Herkünfte und verschiedene infrastrukturelle Ausgangslagen führen dazu, dass der Franchisegeber flexibel und individuell auf jeden einzelnen Franchisenehmer eingehen muss. Während bestehende Kulturinstitute bereits über die gesamte Infrastruktur wie beispielsweise Kassensysteme, Garderobe und Vertriebswege verfügen, müssen Einzelunternehmer in der Regel den gesamten Standort aufbauen. Darüber hinaus wird die Heterogenität der Franchisenehmer durch die unterschiedlichen geographischen Standorte forciert, was von Seiten des Franchisegebers eine Anpassung an die jeweilige Kultur erfordert.

Science-Lab weist in Bezug auf den hierarchischen Aufbau eine ähnlich flache Struktur wie Dialog im Dunkeln auf.

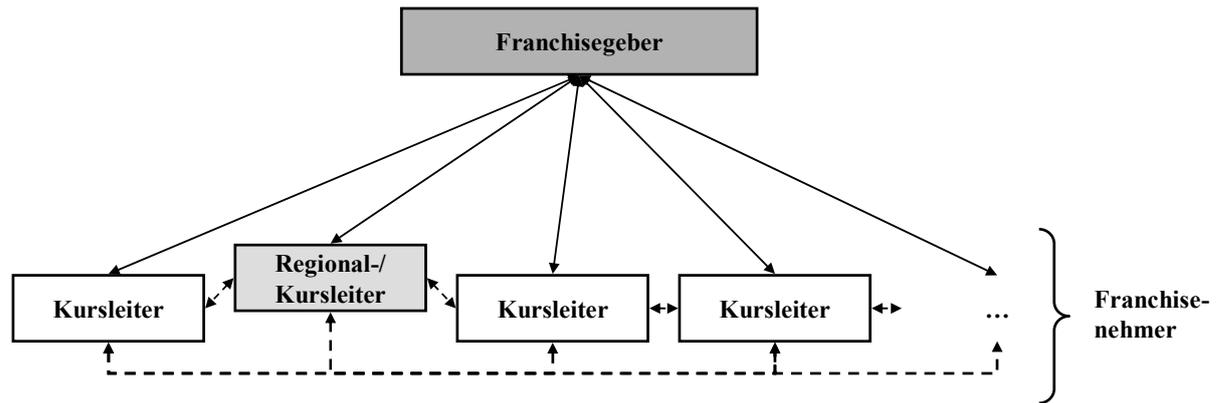


Abbildung 19: Franchisestruktur von Science-Lab (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Kursleiter stehen weitgehend auf der gleichen Stufe und sind der Zentrale direkt untergeordnet. Gegenüber Dialog im Dunkeln gibt es hier allerdings kleine hierarchische Unterscheidungen auf Franchisenehmerebene durch Bestimmung von Regionalleitern, die eine Betreuungsfunktion ausüben. Aus diesem Grund ist in Abbildung 19 der Regionalleiter farblich hervorgehoben und leicht nach oben versetzt.<sup>408</sup> Die einzelnen Netzwerkeinheiten sind durchwegs Einzelpersonen. Eine Kooperation mit Organisationen wäre für die Multiplikationsgeschwindigkeit zwar förderlich, wird jedoch aufgrund von Qualitätsanforderungen und der Gefahr der Verwässerung abgelehnt. Trotz der einheitlichen Netzwerkknoten sind die einzelnen Franchisenehmerakteure in ihren Persönlichkeiten sehr unterschiedlich, was insbesondere durch verschiedenartige Backgrounds zu erklären ist. Sonja Stuchtey (Science-Lab) meint dazu:

*„Sie sind alle ähnlich motiviert. [...] aber sonst sind das völlig unterschiedliche Menschen.“<sup>409</sup>*

VisionSpring ist demgegenüber etwas komplexer als die beiden vorhergehenden Fallstudien strukturiert. Aufgrund der Fülle unterschiedlicher Strukturmerkmale kann in Abbildung 20 lediglich eine grobe Skizze der Struktur dargestellt werden:

<sup>408</sup> Sonja Stuchtey und Silvia Haubs von Science-Lab weisen allerdings darauf hin, dass es sich hierbei um „Mihierarchien“ handelt.

<sup>409</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

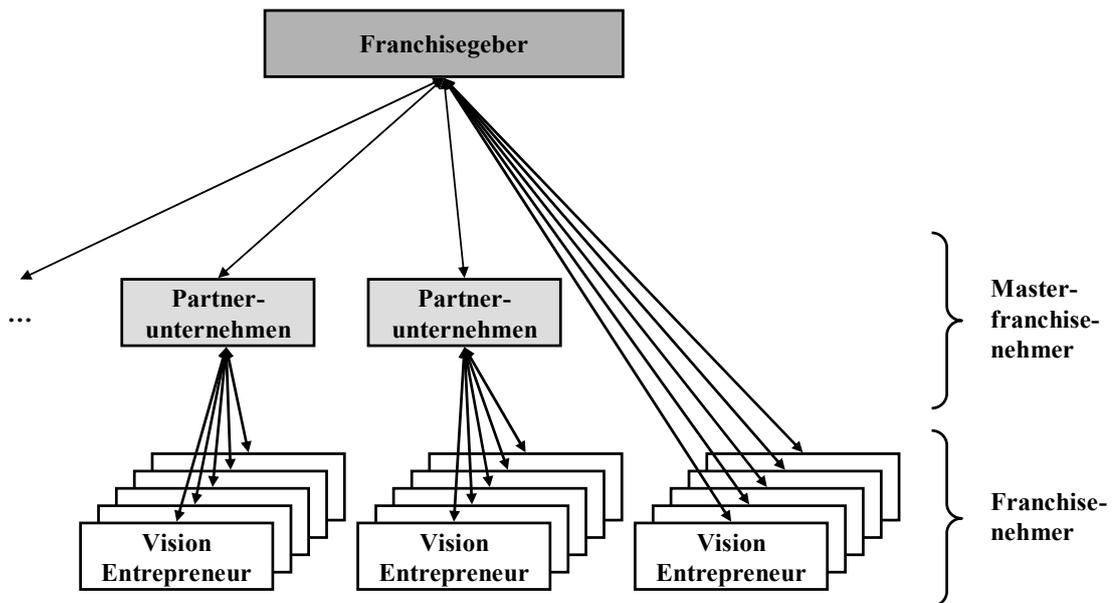


Abbildung 20: Franchisestruktur von VisionSpring (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Illustration weist bereits daraufhin, dass die Struktur bedeutend umfangreicher und differenzierter als jene bei Dialog im Dunkeln und Science-Lab ist. VisionSpring bedient sich zweier Franchisekanäle, einem direkten auf der rechten Seite der Graphik und einem indirekten. Während im direkten Kanal die Hierarchie sehr flach ist und gleichsam direkter Kontakt von der Zentrale zu den Franchisenehmern, den sog. Vision Entrepreneurs, besteht, ist der indirekte Kanal mehrstufig organisiert. Hier besteht eine Masterfranchisenehmerebene, die ihrerseits wieder eine Reihe von Vision Entrepreneure bedient. In diesem Kanal gibt es in jedem Land einen Masterfranchisenehmer, darüber hinaus bestehen kleinere Hierarchiestufen in Form von Regionalleitern, die für max. 25 Vision Entrepreneure verantwortlich sind. Bemerkenswert bei VisionSpring ist auch die Tatsache, dass die Franchisegeberseite aus zwei geographisch geteilten Einheiten besteht, einer in New York City, USA, und einer in Hyderabad, Indien, die sich die Aufgaben der Franchisegeberseite teilen. Heterogenität der Franchisenehmer ist auch hier insbesondere durch die Unterschiedlichkeit der Netzwerkknoten (Organisationen und Einzelpersonen), der verschiedenen Tätigkeitsbereiche dieser sowie der geographischen Streuung gegeben. Im Gegensatz zu Dialog im Dunkeln werden die Verantwortungen in einzelnen Knotenpunkten (Masterfranchisenehmer) gebündelt, sodass die Komplexität für und die Notwendigkeit zur Adaption auf Seiten der Zentrale reduziert ist. Unterschiedlich zu den beiden vorhergehenden Fällen ist auch das Fehlen der Querverbindungen zwischen den (Master-) Franchisenehmern. Indem die Zentralen von VisionSpring lediglich bilaterale Verbindungsstrukturen zu den Franchisenehmern pflegen und keine netzwerkübergreifenden Aktivitäten initiieren, formieren sich Direktverbindungen zwischen Franchisenehmern nur zufällig.

### 6.2.2 Beziehungsstärke

Der Aspekt der Beziehungsstärke bezieht sich auf die Mikroebene der Sozialkapitaltheorie und spricht die Beschaffenheit der Beziehung zwischen den Akteuren an gemäß der Unterscheidung von „weak ties“ und „strong ties“. Insgesamt weisen die analysierten Fälle sehr unterschiedliche Beziehungsstärken auf. **Bilaterale Beziehungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmern** sind gegeben und können in den meisten Fällen als stark bezeichnet werden. Während manche aktiv stark sind, indem sie gepflegt werden und auf regelmäßigen Interaktionen beruhen, sind andere als passiv stark zu verstehen, da hier keine regelmäßige Interaktion stattfindet, die Beziehung aber bei Bedarf rasch aktiviert und intensiviert werden kann. Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) meint:

*„Da gibt es von null, von wenig, kaum Interaktion bis hin zu einem sehr, sehr regen, intensiven Austausch.“<sup>410</sup>*

Sonja Stuchtey (Science-Lab) bestätigt ebenfalls:

*„Es gibt Kursleiter da hört man relativ wenig, da passiert meist auch relativ wenig. Alle die, die engagiert sind und viel machen, die stehen schon im engen Austausch, [...] also das ist dann schon intensiv.“<sup>411</sup>*

Auch Carrie Magnuson (VisionSpring) verweist auf die intensive Beziehung zu den Franchisenehmern:

*„It’s pretty constant communication. [...] When they have problems or running into obstacles or successes we are on the phone and talking through all of those things.“<sup>412</sup>*

Gegenüber den vertikalen Beziehungen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer sind die **horizontalen Beziehungen der Franchisenehmer** tendenziell eher **schwach bis nicht vorhanden**. Bei Dialog im Dunkeln und Science-Lab bestehen vorwiegend lose Beziehungen zwischen den Franchisenehmern, die entweder überhaupt erst durch zentral organisierte, systemübergreifende Meetings in Form von Jahrestreffen (Dialog im Dunkeln) und Weiterbildungen (Science-Lab) oder auch aufgrund der geographischen Nähe der Franchisenehmer zueinander (Science-Lab) entstehen. Bei VisionSpring kommt es dagegen lediglich zufällig zu Beziehungen zwischen den Franchisenehmern. In obigen Strukturabbildungen sind die Verbindungslinien zwischen den Franchisenehmern bei Dialog im Dunkeln und Science-Lab daher gestrichelt gezeichnet und bei VisionSpring gar nicht vorhanden. Der Grund für die

<sup>410</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>411</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>412</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

verhältnismäßig schwachen Beziehungen innerhalb der Franchisenehmerschaft über alle untersuchten Social Franchises liegt vermutlich in der breiten geographischen Streuung der Akteure (Dialog im Dunkeln, VisionSpring) und im hohen Grad an Individualität und unternehmerischer Freiheit am jeweiligen Standort, durch den das (lokale) Sozialkapital der anderen Franchisenehmer nur bedingt von Nutzen ist.

### **6.2.3 Interpretation der Erkenntnisse zur strukturellen Ausgestaltung von Social Franchises**

Das heuristische Modell der vorliegenden Arbeit schlägt eine netzwerkbasierte Sichtweise zur Analyse von Social Franchisestrukturen vor. Demnach können Social Franchises als soziale Netzwerke verstanden werden, die sich durch mannigfaltige Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und flache Hierarchiestrukturen auszeichnen. Auch Sydow versteht kommerzielle Franchisenetzwerke in seiner Arbeit als „*long-term institutional arrangement among distinct but related for-profit organizations*“ und verweist dabei auf die Voraussetzung und Wichtigkeit von Beziehungen zwischen den ansonsten unabhängigen Netzwerkknoten.<sup>413</sup> Die Darstellung der Struktur der untersuchten Social Franchises weist jedoch darauf hin, dass es sich bei Social Franchising nicht um Netzwerke in diesem Sinne handelt.

#### **Bedeutung der Netzwerkstruktur für Social Franchises**

Bei den drei untersuchten Social Franchises ist die fehlende Netzwerkstruktur am klarsten bei VisionSpring zu erkennen. Starke, vertikale Verbindungslinien zwischen Franchisegeber und Vision Entrepreneur gepaart mit hierarchischen Abstufungen und im besten Fall zufälligen Querverbindungen innerhalb der Franchisenehmerschaft stehen dem hierarchielosen, auf vielen Verbindungen beruhenden Netzwerkgedanken gleichsam konträr gegenüber. Weniger hierarchisch, aber dennoch nicht als Netzwerk im Sinne der Sozialkapitaltheoretiker sind Science-Lab und Dialog im Dunkeln organisiert. Die nicht existierenden bzw. schwachen Verbindungen innerhalb der Franchisenehmerschaft der beiden Systeme lassen eine Betitelung als Netzwerkstruktur ebenso nicht zu. Obwohl die beiden Social Franchises sehr flach organisiert sind, dominieren hier ebenfalls die starken, vertikalen und v.a. bilateralen Verbindungen vom Franchisegeber zu den Franchisenehmern. Darüber hinaus unterstützen auch die hierarchischen Abstufungen in Form der Regionalleiter bei Science-Lab und des US amerikanischen Franchisenehmers bei Dialog im Dunkeln die ursprüngliche Sichtweise nicht, dass es sich bei Social Franchises um Netzwerke handelt. Während Social Franchisesysteme demnach per se nicht der Netzwerkstruktur entsprechen, können dennoch

---

<sup>413</sup> Sydow, J. (1998), S. 111.

netzwerkartige Strukturen innerhalb des Geltungsbereichs von Social Franchises beobachtet werden. So verfügen die angestellten, sehbehinderten Menschen bei Dialog im Dunkeln über enge Verflechtungen auf Basis persönlicher und professioneller Beziehungen und sind demnach als Subnetzwerk zu definieren wie Jörg Ehtreiber, Franchisenehmer von Dialog im Dunkeln, beschreibt:

*„[...]die sind als Gruppe eine irrsinnig vernetzte Gruppe, die wie ein Lauffeuer Informationen und Details ausbreiten.“<sup>414</sup>*

Ähnliche Vernetzungen können auch innerhalb von Science-Lab vermutet werden, wenn Sonja Stuchtey meint:

*„Es gibt Kursleiter, die sehr eng zusammenarbeiten, weil sie regional beieinander wohnen, die eine Frage inhaltlicher Art erstmal mit dem anderen Kursleiter besprechen und wenn sie gemeinsam nicht weiterkommen, kommen sie zu uns.“<sup>415</sup>*

Insgesamt ist aber zu erkennen, dass **Social Franchisesysteme selbst nicht in Netzwerkform organisiert** sind. Die Ausgestaltung der Strukturen der einzelnen Social Franchises fällt darüber hinaus sehr unterschiedlich aus und folgt keinem bestimmten Muster.

### **Bedeutung von Hierarchie**

Da der Aufbau der drei analysierten Fälle insbesondere in Bezug auf die hierarchische Ausgestaltung keinem einheitlichen Bild folgt, ist die Bedeutung und Rolle von Hierarchie bei Social Franchises zu hinterfragen. Insgesamt kann ein Spektrum zwischen sehr flachen (Dialog im Dunkeln, Science-Lab) und sehr steilen (VisionSpring) Hierarchiestrukturen festgemacht werden. Dieses Spektrum kann in ein **Kontinuum zum Ausmaß direkter Kontrolle einerseits und Wachstumsgeschwindigkeit andererseits** übersetzt werden. Während es VisionSpring durch die Installierung mehrstufiger Hierarchien möglich ist, relativ rasch zu wachsen, reduziert sich das Ausmaß der unmittelbaren Kontrolle auf die Vision Entrepreneurinnen drastisch. Demgegenüber haben Dialog im Dunkeln und Science-Lab durch die direkten Verbindungen zu ihren Franchisenehmern im Rahmen des Franchisemodells höchstmögliche Kontrolle über die Aktivitäten vor Ort, müssen jedoch in Bezug auf die Ausbreitungsgeschwindigkeit Einbußen hinnehmen. So betont Sonja Stuchtey (Science-Lab) im Rahmen der Interviews mehrmals die Wichtigkeit der Nähe der Franchisenehmer zur Zentrale, um ein bestimmtes Maß an Kontrolle ausüben zu können und „Verwässerung“ vorzubeugen:

---

<sup>414</sup> Interview mit Jörg Ehtreiber, Kindermuseum Graz, Franchisenehmer Dialog im Dunkeln, vom 13.10.2008.

<sup>415</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

*„Was es bei uns nicht gibt ist ein Majorfranchise, also jemand, der für uns Ansprechpartner ist und sich dann wieder ausbreitet, was natürlich für die Multiplikation hilfreich wäre, aber nicht unseren Qualitätsanforderungen genügt. [...] Die [Kursleiter] müssen einmal im Jahr bei uns sein in irgendeiner Form sich weiterqualifizieren, damit wir sie nah bei uns haben [...].“<sup>416</sup>*

Auch Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) gibt mit folgender Aussage Hinweis auf die Wichtigkeit der Erreich- und Steuerbarkeit der Franchisenehmer durch den Franchisegeber:

*„[...] wir sind die Spinne im Netz und wir müssen da letztendlich versuchen auch zu regulieren, zu reglementieren.“<sup>417</sup>*

Neben dem Zugang zu den Franchisenehmern wird durch diese Aussage allerdings noch ein weiterer Sachverhalt ersichtlich, der für alle Social Franchises gilt: die gleichsam absolute **Instanz des Franchisegebers**. Naturgemäß übernimmt der Franchisegeber innerhalb des Franchisesystems eine Schlüsselposition als „Spinne im Netz“ ein, indem er das Zentrum der Koordination, Informationsverarbeitung und Entscheidungen darstellt. Auch die oben identifizierte Abwesenheit der Netzwerkstruktur und die starken vertikalen Verbindungen der Franchisegeber zu den Franchisenehmern verdeutlicht die (Mono-) Zentralität der Struktur. Insgesamt drängt sich hier jedoch der Eindruck auf, dass die Franchisegeber bestrebt sind, ihren Einfluss und Macht im System zu sichern und alle Fäden bei sich zusammenlaufen zu lassen.

Während die Existenz eines Franchisegeberzentrums in jedem Social Franchisesystem unbestritten ist, sind die **Ursachen für die Wahl der hierarchischen Ausgestaltung unklar**. Ein determinierender Faktor könnte die Komplexität des Produkts sein. Der Verkaufsprozess von Brillen ist demnach relativ gesehen leichter nachvollzieh- und durch Dritte umsetzbar als das Unterrichten und Organisieren von Kinderforscherkursen oder der Aufbau und die Leitung einer Dunkelausstellung. Bei weniger komplexen Produkten und Dienstleistungen wäre ein geringeres Maß an Kontrolle zugunsten einer höheren Verbreitungsgeschwindigkeit denkbar. Ein damit zusammenhängender Faktor könnte der Standardisierungsgrad der Organisation sein. Je standardisierter die Prozesse sind, desto leichter gestaltet sich die Kontrolle des Franchisenehmers und geringer ist sein Handlungsspielraum. Das Risiko des Kontrollverlusts einer raschen Wachstumsstrategie kann dadurch eingeschränkt werden. Dieser Zusammenhang ist jedoch theoretischer Natur und kann den empirischen Daten nicht entnommen werden. Ein weiterer Unterschied in der Betrachtung von Dialog im Dunkeln und Science-Lab auf der einen und VisionSpring auf der anderen Seite liegt im Eigen- vs. Fremdaufbau des

<sup>416</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>417</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

Franchisenehmernetzes. Während erstere das Netz der Franchisenehmer selbst aufbauen, bedient sich letzteres zu einem großen Teil schon bestehender Netze. Durch diese Vorauswahl und die Möglichkeit einer sorgfältigen Prüfung schon bestehender Strukturen reduziert sich das Risiko für VisionSpring gegenüber einem Neuaufbau.

Trotz dieser Fülle verschiedener Einflussfaktoren bleibt es letzten Endes aber eine individuelle Entscheidung des Franchisegebers, welcher Grad an Hierarchie und direkter Führung im konkreten Anwendungsfall notwendig und sinnvoll ist oder einfach nur persönlich vorgezogen wird. Ab einer gewissen Größe ist es ohnedies unvermeidlich, ein Minimalmaß an Hierarchien zu installieren, um die Führungsspanne zu verringern wie am Beispiel der Regionalleiter bei Science-Lab zu erkennen ist.

### **Bedeutung des „Bridging“ zwischen Franchisepartnern**

Als Abschluss der Ergebnisse zu strukturellen Aspekten bei Social Franchises ist schließlich die Anwendbarkeit der theoretischen Erkenntnisse von Granovetter und Burt in Bezug auf strukturelle Löcher und deren Funktion zu nennen. Wie im Theorie- teil vorgestellt geht es dabei um die Funktion von Beziehungen als Brücke zu neuen sozialen Netzwerken („bridging“). Social Franchises stellen zwar keine losen Netzwerke dar, zeichnen sich aber dennoch durch lose Strukturen mit strukturellen Löchern aus, deren Vorteil wie von der Sozialkapitaltheorie postuliert im Zugang zu fremden Ressourcen und Netzwerken besteht. Diese Funktion ist inhärent für Social wie auch traditionelle Franchises, indem die **Kooperation mit Franchisenehmern eine Verbindungsbrücke zu deren lokalen Ressourcen und Netzwerken vor Ort** darstellt. Die Wichtigkeit des Bridging kommt in allen untersuchten Fallstudien zum Vorschein, wie die folgenden Aussagen von Miriam Stone, Director of Business Development von VisionSpring, Anke Burfeind-Herrmann (Dialog im Dunkeln) und Sonja Stuchtey (Science-Lab) zeigen:

*„I think the partnerships that are most successful and most quickly are the ones that already have existing infrastructure [i.e. network of entrepreneurs]. So that’s really what we look for is existing infrastructure that we can tap into.“<sup>418</sup>*

*“Der [Franchisenehmer] ist vor Ort, der kennt sein Publikum, wenn das jetzt ein Science Center ist, die haben da seit Jahren schon ihr Science Center stehen, die wissen was sie für Kunden haben, die kennen den kulturellen Kontext.“<sup>419</sup>*

<sup>418</sup> Interview mit Miriam Stone, Director of Business Development, Franchisegeber VisionSpring, vom 1.10.2008.

<sup>419</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

„[...] zum zweiten ist es so, dass wir eine stärkere Einbindung oder Einbettung in die lokalen Märkte haben, weil wir eben auch lokale Ressourcen nutzen.“<sup>420</sup>

### 6.3 Koordination und Steuerung in Social Franchises

Die vorigen Kapitel zur Natur und strukturellen Ausgestaltung von Social Franchises bilden die Analysebasis für die nachstehenden Ausführungen zur Koordination und Steuerung im Innenverhältnis zwischen den Franchisepartnern. Ziel der folgenden Ausführungen ist die Beantwortung der letzten forschungsleitenden Fragestellung: Was sind besondere Herausforderungen beim Management von Social gegenüber traditionellen Franchises und wie unterscheidet sich die Koordination und Steuerung vor diesem Hintergrund?

Dazu ist in einem ersten Schritt die Identifikation wesentlicher Besonderheiten der Koordination von Social Franchises gegenüber der traditionellen Form notwendig. Auf Basis der Fallstudieninterviews und der bisherigen empirischen Erkenntnisse in den beiden vorhergehenden Kapiteln ergeben sich dazu insbesondere folgende vier Differenzierungsmerkmale:

- *Moralische Übereinstimmung:* Im Gegensatz zu kommerziellen besteht bei Social Franchises nicht nur die Notwendigkeit der Sicherstellung herkömmlicher Franchisenehmerqualifikationen wie unternehmerische Fähigkeiten und Selbständigkeit, sondern auch jene der moralischen Übereinstimmung der Franchisenehmer. Ehrliches Interesse an bzw. Begeisterung für die gemeinnützige Mission stellen Grundvoraussetzungen für das gemeinsame Erreichen der Ziele dar und sind beim traditionellen Franchising für die entsprechende ökonomische Mission nicht in gleicher Weise notwendig.
- *Anreizstrukturen:* Wie in Abschnitt 6.1.5 festgestellt wurde liegt Social Franchising eine spezifische Anreizstruktur zugrunde. Gegenüber traditionellen Franchisesystemen, deren Anreiz für Franchisenehmer nicht zuletzt in einer adäquaten, das getragene Risiko abdeckenden finanziellen Rendite liegt, müssen Social Franchises zumindest teilweise auf andere, nicht-finanzielle Anreizfaktoren zur Rekrutierung von Franchisenehmern ausweichen. Motivatoren wie die Sinnhaftigkeit der gemeinnützigen Tätigkeit, die organisationale Kultur im Social Franchisesystem und der große Gestaltungsspielraum, den der Franchisenehmer in der Umsetzung des gemeinnützigen Programms vor Ort nutzen kann, haben einen besonderen Stellenwert.

<sup>420</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

- *Chronische finanzielle Unterversorgung*: Ein besonders prägnanter Unterschied zu kommerziellen Franchises liegt in der Verfügbarkeit von Finanzressourcen. Während typische Geschäftsmodelle klassischer Franchises Kostendeckung und darüber hinaus Gewinnerwirtschaftung vorsehen, haben Social Franchises entsprechend der Natur von Social Entrepreneurship (siehe Kapitel 2.1.3) dauerhaft mit finanziellen Engpässen zu kämpfen. Geschäftsmodelle mit vollständiger Kostendeckung sind die Minderheit bei Social Enterprises, die Erwirtschaftung finanzieller Rücklagen demgemäß noch seltener.
- *Personelle Kapazitätsengpässe*: Eine besondere Auswirkung aus vorigem Punkt ist der permanente Engpass an Humanressourcen. Bedingt durch Kapitaldefizite können insbesondere auf Seiten des Franchisegebers oftmals nicht genügend Mitarbeiter sowohl für die Weiterentwicklung des Geschäfts als auch den operativen Betrieb rekrutiert werden. Als Folge daraus droht die unzureichende Erfüllung anfallender Aufgaben bzw. die Auswahl günstigerer und damit schlechter qualifizierter Mitarbeiter, durch die qualitative Defizite drohen.

Ansätze, diesen Herausforderungen zu begegnen, werden in den folgenden Unterkapiteln vorgestellt. Dabei werden die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung an den jeweiligen Stellen zum theoretischen Wissen über kommerzielle Franchises in Bezug gesetzt. Die Ausführungen gliedern sich dabei inhaltlich in vier Abschnitte, nämlich den empirischen Ergebnisse zur Franchisenehmerauswahl, jene zur vertraglichen und sozialen Koordination sowie der Interpretation der Erkenntnisse am Ende des Kapitels.

### 6.3.1 Franchisenehmerauswahl

Die interne Koordination eines Social Franchises beginnt mit der Auswahl der Franchisenehmer. Wichtig ist insbesondere die Sicherstellung einer Partnerwahl, bei der das Gesamtziel des Systems an den jeweiligen Standorten erfolgreich vorangetrieben wird. Dazu ist die Kenntnis der nötigen Qualifikationen der potenziellen Franchisenehmer und die Überprüfung dieser notwendig.

#### Anforderungen an potenzielle Franchisenehmer

Über alle Fallstudien hinweg ist die Sicherstellung der **moralischen Übereinstimmung** bei der Wahl der Franchisenehmer von höchster Bedeutung. Diese lässt sich anhand von zwei Faktoren beschreiben, einer **übereinstimmenden Zielvorstellung** hinsichtlich der gemeinnützigen Tätigkeit sowie der **Begeisterung** für das jeweilige gemeinnützige Thema des potenziellen Franchisenehmers. Gemeint sind damit auf der einen Seite Franchisenehmer, die ein ähnliches Verständnis von der Art und Weise der

Zielerreichung haben und somit zur Weiterentwicklung der Initiative beitragen. VisionSpring macht dieses Kriterium beispielsweise an einer ähnlichen Mission und ähnlichen Zielen der potenziellen Partnerorganisation fest wie Carrie Magnuson beschreibt:

*„We seek out and vice versa different organizations that have similar missions and goals to implement our program.“<sup>421</sup>*

Die Begeisterung steht auf der anderen Seite für den Motor, der den potenziellen Franchisenehmer zur Unterstützung der Initiative antreibt. Dieser ist als Voraussetzung von immanenter Wichtigkeit, da neben gemeinsamem Idealismus für das gesellschaftliche Thema auch klassische Anreizsysteme finanzieller Natur wie Entlohnung oftmals nicht in vollem Umfang gegeben sind. Silvia Haubs, Kursleiterin und Franchisenehmer von Science-Lab, und Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) erzählen:

*„Ich habe noch am gleichen Tag die Bewerbung geschrieben, weil ich überzeugt war, dass das einfach ein fantastisches Konzept ist.“<sup>422</sup>*

*„Das heißt, dass alle unsere Franchisepartner auf uns zugekommen sind, die haben das irgendwie erfahren, [...] dass es da etwas gibt, was ganz, ganz toll sein soll.“<sup>423</sup>*

Neben moralischer Übereinstimmung ist ein weiteres Qualifikationskriterium bei Social wie auch bei traditionellen Franchises der **Unternehmergeist** des Franchisenehmers. Dazu gehört ein hohes Maß an Selbständigkeit sowie die Beherrschung grundlegender organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten. Im Falle von VisionSpring wird dazu beispielsweise auf den Social Entrepreneurship Ansatz bei potenziellen Franchisenehmerorganisationen Wert gelegt, d.h. die Anwendung wirtschaftlicher Mittel zum sozialen Zweck, bei Science-Lab und Dialog im Dunkeln wird die unternehmerische Geeignetheit der möglichen Franchisenehmerpersönlichkeiten untersucht. Anke Burfeind-Herrmann (Dialog im Dunkeln) meint dazu:

*„Deswegen ist die Selektion sehr wichtig, auch für uns, für die Zukunft, dass wir die richtigen Franchisenehmer wählen, die auch auf der Businessseite gut sind, weil Idealismus alleine hilft dann auch nicht.“<sup>424</sup>*

Neben diesen Mindestkriterien, die für alle drei untersuchten Social Franchisesysteme gleichermaßen gelten, gibt es eine Reihe spezifischer Voraussetzungen je Fallstudie.

---

<sup>421</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>422</sup> Interview mit Silvia Haubs, Kursleiterin, Franchisenehmer Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>423</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>424</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

VisionSpring achtet beispielsweise bei der Wahl der Partnerorganisationen auf die Existenz eines umspannenden Netzwerks bzw. Infrastruktur, die eine rasche Eingliederung und Verbreitung des Brillenverkaufs im Land des jeweiligen Partnerunternehmens erlaubt. Science-Lab legt Wert auf eine Basiskompetenz bzw. Begabtheit in Bezug auf Naturwissenschaften und die kindgerechte Vermittlung des Wissens. Dialog im Dunkeln wiederum sucht nach Franchisenehmern, bei denen die finanzielle Tragfähigkeit der Zusammenarbeit gewährleistet ist und ein adäquater lokaler Ausstellungsstandort besteht.

### **Auswahlprozess**

Um bei der Auswahl der Franchisenehmer die oben genannten Kriterien sicherzustellen, sind der Auswahlprozess und die verwendeten -verfahren von hoher Bedeutung. Gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie kann bei der Kontaktaufnahme zwischen **Signaling**, der Informationsversorgung der besser informierten gegenüber der schlechter informierten Partei, und **Screening**, der Einholung von Informationen der schlechter informierten bei der besser informierten Partei, unterschieden werden.

Die Fallstudien zeigen, dass das Signaling auf dreierlei Weise stattfinden kann, nämlich wechselseitig, d.h. durch den Franchisegeber und den Franchisenehmer sowie durch Dritte. Der Franchisegeber versorgt den Franchisenehmerkandidaten mit Informationen insbesondere zur Sicherstellung der moralischen Übereinstimmung. Indem von Anbeginn an die Franchisegeberseite **Transparenz über die geringe Vergütung** der Franchisenehmer Tätigkeit und im Falle von Dialog im Dunkeln zusätzlich über den hohen Komplexitätsgrad des Geschäfts geschaffen wird, werden Kandidaten auf ihre tatsächliche Motivation und Erwartungshaltung hin geprüft. Sonja Stuchtey (Science-Lab) führt in Bezug auf die Sicherstellung der moralischen Übereinstimmung aus:

*„Relativ leicht [kann diese sichergestellt werden]. Man wird nämlich nicht reich damit. [...] D.h. wer das aus rein wirtschaftlichen Gründen macht, wird spätestens im direkten Gespräch mit uns, wenn wir denen die Kalkulation vorrechnen, sagen ‚ist nicht meins‘.“<sup>425</sup>*

Auch Andreas Heinecke meint in diesem Zusammenhang, dass er *„der schlechteste Verkäufer“* sei,<sup>426</sup> da er bewusst bereits bei den ersten Kooperationsgesprächen unerfreuliche Fakten preisgibt.

Ein weiterer Motivator für die Preisgabe von Informationen auf Franchisegeberseite ist die Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung. Indem einerseits Schwachstellen

---

<sup>425</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>426</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

der Organisation offen gelegt werden wie bei der Transparenz über die geringe Vergütung und andererseits **Referenzen über die bisherige Geschäftstätigkeit** kommuniziert werden, wird Vertrauen gegenüber der Organisation und den handelnden Personen erzeugt.

Gegenüber dem Franchisegeber informieren naturgemäß auch die Bewerber, also die potenziellen Franchisenehmer, über ihre Qualitäten. Signaling findet hier vorwiegend durch **klassische Bewerbungsunterlagen** statt. Es kann allerdings auch bereits die reine **Kontaktaufnahme durch den Bewerber** eine Form des Signals zur generellen Motivation und Begeisterung in Bezug auf die jeweilige Initiative darstellen. Schließlich findet auch eine Signalwirkung durch Dritte statt, indem potenzielle Franchisenehmer aufgrund **positiver Mundpropaganda** von Personen, die bereits Erfahrung mit dem jeweiligen Social Franchise machten, auf die Initiative aufmerksam gemacht werden.

In Bezug auf Screening können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden, die rigide, faktengeleitete sowie die intuitive, emotionsgeleitete Prüfung. Die **rigide, faktengeleitete Prüfung** ist charakterisiert durch eingehende Analyse des Kandidaten zur Klärung der Qualifikation. Das Spektrum reicht vom klassischen Bewerbungsverfahren inkl. Prüfung des Lebenslaufs und persönlichem Gespräch (Science-Lab), einer eingehenden Due Diligence der bewerbenden Organisation (VisionSpring) bis hin zur Absolvierung einer Probephase (Science-Lab, VisionSpring). Es handelt sich hier somit um einen mehrstufigen Bewerbungsprozess, bei dem im Falle von Science-Lab beispielsweise lediglich ein Viertel aller eingehenden Bewerbungen bis zum Vertragsabschluss kommen. Demgegenüber steht die **intuitive, emotionsgeleitete Prüfung**, die Dialog im Dunkeln in der Vergangenheit ausübte. Tonangebend waren hier die Abtastung vorwiegend weicher Faktoren wie die Glaubwürdigkeit, die Kooperationsfähigkeit und der menschliche „Fit“ der handelnden Personen zueinander. Dies passierte auf dem Weg langer, persönlicher Gespräche zur Etablierung einer Beziehung zwischen den potenziellen Kooperationspartnern wie Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) erzählt:

*„Dieses Verständnis was bist denn du eigentlich für einer, haben wir eigentlich ein gemeinsames Einverständnis, können wir auch zusammen, das ist so der Auswahlprozess bei Franchisees. [...] Also keine Prüfungen in dem Sinne, sondern in den Gesprächen findet man heraus, wo kommst du her, was machst du, was hast du, was bist du.“<sup>427</sup>*

Demgemäß wurde dem potenziellen Franchisenehmer bei Dialog im Dunkeln von vornherein großer Optimismus entgegengebracht, was dazu führte, dass gleichsam jeder

<sup>427</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

Interessant im Sinne der Vermehrung sozialen Impacts aufgenommen wurde. Dieser Prozess, der eher einem Aufnahme- denn einem Auswahlprozess gleicht, resultierte in einer Reihe von Ausfällen auf Seiten der Franchisenehmer und gerichtlichen Verfahren. In Zukunft setzt daher auch Dialog im Dunkeln auf einen faktenbasierten Auswahlprozess, bei dem Fähigkeiten und Voraussetzungen strukturiert geprüft werden wie Anke Burfeind-Herrmann meint:

*„Da muss also jetzt nicht nur das Bauchgefühl stimmen, sondern auch rational die Überlegung jedes mal angestrengt werden.“<sup>428</sup>*

### 6.3.2 Vertragliche Koordination

Die vertragliche Koordination stellt in der Regel das Hauptinstrument zur Steuerung traditioneller Franchises dar und wird in dieser Bedeutung auch von der Prinzipal-Agenten-Theorie betont. Wie der Name schon sagt steht dabei ein Rechtsvertrag im Zentrum, der wesentliche Determinanten der Zusammenarbeit, darunter die Entlohnung, Prämienzahlungen und Kontrollsysteme, regelt. Welche Rolle und Form die vertragliche Koordination bei Social Franchises einnimmt, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.

#### Rechtsvertrag

In allen Fallstudien existiert ein Rechtsvertrag, der die Parameter der Franchisebeziehung darlegt. Es werden dabei die **Rechte und Pflichten von Franchisegeber und Franchisenehmer** geklärt und insbesondere die zu leistenden Geldflüsse, Art und Umfang der Kontrollsysteme, Eckdaten der Kommunikation sowie territoriale Ansprüche vereinbart. Trotz dieser klaren Gewichtung der vertraglichen Vereinbarung ist allen drei Social Franchises gemein, dass der Rechtsvertrag als Steuerungsinstrument in der faktischen Zusammenarbeit zwischen den Parteien keinerlei Bedeutung hat wie dies auch in weiten Teilen bei traditionellen Franchises der Fall ist und im Theorieteil vermutet wurde.<sup>429</sup> In Gesprächen mit den drei Fällen wird der Vertrag zwar als notwendige, rechtliche Basis der Partnerschaft gesehen, dennoch wird auf die Wichtigkeit der sozialen Beziehungen untereinander verwiesen als tatsächliches Fundament der Koordination. Carrie Magnuson (VisionSpring) erläutert:

---

<sup>428</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

<sup>429</sup> Vgl. Stein, G. (1996), S. 128.

*„And so we have the contract there to back us up obviously, because that’s really important I think in a business to have that. But at the same time it’s better if we don’t necessarily have to call on that contract, to enforce it.“<sup>430</sup>*

Auf die Frage, ob der Vertrag tatsächlich Einsatz findet zur Klärung von Unregelmäßigkeiten in der Franchisebeziehung meint auch Anke Burfeind-Herrmann (Dialog im Dunkeln):

*„Nein, nein, das steht auch gleich in der Präambel, dass man versucht eben in gegenseitigem Einverständnis zu Recht zu kommen und Business miteinander zu machen. Und dass dieser Vertrag eben einfach nur ein paar Eckdaten festhalten soll und dass man aber eigentlich versucht das auf einer persönlichen Ebene zu regeln.“<sup>431</sup>*

## **Entlohnung**

Die Analyse der drei Social Franchises zeigt, dass der Franchisenehmer immer eine finanzielle Entlohnung für seine Tätigkeit erhält und diese wie beim klassischen Franchising **die Residualgröße des Umsatzes abzüglich der Franchisegebühr** darstellt. Demnach ist das Prinzip des Franchising, wonach der Franchisenehmer unternehmerisch und damit auf eigenem Risiko tätig ist, erfüllt. Der Geschäftserfolg der Franchisenehmer bestimmt in allen drei Fällen die Höhe des tatsächlichen Entgelts und stellt ein klassisches Motivationsinstrument gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie dar. Im Falle von Science-Lab und VisionSpring bezahlen die Nutznießer selbst das Entgelt für die soziale Leistung (d.h. die Eltern der Kinder je Kurseinheit bei Science-Lab und die Fehlsichtigen je Brille bei VisionSpring), bei Dialog im Dunkeln sind es Dritte, die ein Entgelt an den Franchisenehmer bezahlen (d.h. Besucher der Dunkelausstellung). Die Wichtigkeit einer finanziell abgegoltenen Leistung wird gleichsam von allen drei Social Franchises betont.

*„Ein ganz wichtiger Aspekt, wir arbeiten nicht mit Ehrenamtlichen zusammen. Ganz, ganz wichtig. Und das ist auch ein absolut zentraler Aspekt. Wir fühlen uns alle verantwortlich für das, was wir tun, weil wir dafür bezahlt werden. Es ist völlig egal wie viel.“<sup>432</sup>*

Die im Theorieteil (Abschnitt 2.2.7) gefasste Annahme über die Bedeutung ehrenamtlicher Mitarbeiter am lokalen Standort ist somit nicht gegeben. Weiters spiegelt diese hohe Wichtigkeit der Existenz eines finanziellen Entgelts unabhängig von seiner tat-

---

<sup>430</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>431</sup> Interview mit Anke Burfeind-Herrmann, Manager Business Development, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

<sup>432</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

sächlichen Höhe die Denkweise des Bereichs Social Entrepreneurship wider, die für marktliche, leistungsbezogene Werte wie Effektivität und Verantwortungsgefühl für die gebotene Leistung steht. Das Kriterium der Entlohnung verdeutlicht abermals die Abgrenzung zum NPO Sektor, der zu weiten Teilen auf ehrenamtlicher Tätigkeit fußt. VisionSpring demonstriert weiters, dass das Entlohnungssystem auf jeder Wertschöpfungsstufe greift, indem sowohl der Franchisenehmer vor Ort, d.h. der Vision Entrepreneur, als auch der Masterfranchisenehmer, d.h. die Partnerorganisation, für deren Beitrag entlohnt werden.

### **Kontrollsysteme**

Kontrolle spielt in der Gesamtkoordination des kommerziellen Franchisesystems eine wichtige Rolle und ist ein wichtiger Faktor im Verhältnis zwischen Franchisegeber und -nehmern.<sup>433</sup> Die Prinzipal-Agenten-Theorie postuliert, dass verdeckte Aktivitäten und Informationen in moralischen Risiken (Moral hazard) wie beispielsweise Qualitätsunsicherheiten oder auch Prozessabweichungen und verdeckte Intentionen in Diebstahlrisiken (Hold up) wie beispielsweise der Aneignung des Geschäftskonzepts durch den Franchisenehmer resultieren. Die Theorie verweist zur Reduktion dieser Risiken auf vertragsbasierte Kontrollmechanismen. Hier schließt sich der Kreis zur bereits weiter oben thematisierten Standardisierung in Franchisesystemen, dessen Funktion u.a. in der Kontrolle der Aktivität des Franchisenehmers zur Reduktion moralischer Risiken (insbesondere zur Qualitätssicherung) liegt. Neben Standardisierungen können jedoch noch andere, vertraglich verankerte Kontrollsysteme differenziert werden. Deren Erörterung ist Thema der folgenden Ausführungen, die beiden Spezialfälle Pfand und Kündigungsandrohung werden sodann im nächsten Unterkapitel erarbeitet.

Insgesamt wird die Wichtigkeit von Kontrolle in der Zusammenarbeit mit den Franchisenehmern von allen analysierten Social Franchises geteilt. Trotz der einheitlichen Auffassung darüber differenziert die Art der eingesetzten Mechanismen zwischen den untersuchten Fällen stellenweise erheblich. Es kann dabei zwischen sehr rigiden, strukturierten und eher unstrukturierten Kontrollen unterschieden werden.

Die umfangreichsten Maßnahmen mit **hohem Strukturierungsgrad** setzt Science-Lab, wo nicht nur schriftliche Feedbackformulare nach jeder Kurseinheit vom Kursleiter bzw. Franchisenehmer gefordert werden, sondern auch Fragebögen an die Eltern der Kinder in den Kursen ausgeteilt und zentral ausgewertet werden. Darüber hinaus müssen die Franchisenehmer jährlich an Schulungen und/oder Seminaren mit Fortbildungskomponenten teilnehmen, um die Kompetenzen der Franchisenehmer zu halten

---

<sup>433</sup> Vgl. Frauenhuber, W. (2003), S. 135 und Theurl, T. (2001), S. 82ff.

bzw. auszubauen. Die Unabdingbarkeit der Erfüllung dieser Qualitätsstandards zeigt sich sehr deutlich an Hand der Aussage von Sonja Stuchtey (Science-Lab):

*„Wer sagt das [Qualitätssicherung] ist mir zu intensiv, der entspricht da einfach nicht unserem Anspruch.“<sup>434</sup>*

Ähnlich rigide sind Kontrollmaßnahmen bei VisionSpring organisiert. Hier kommt eine Internetdatenbank zum Einsatz, in welche die Franchisenehmer in regelmäßigem Abstand Umsatzkennzahlen eintragen. Das Kennzahlenreporting ist mehrstufig strukturiert, indem sog. District Managers, also Führungskräfte, welche lokale Ansprechpartner für 20-25 Vision Entrepreneur sind, eine lose Form von Umsatzziel mit der Zentrale vereinbaren und so die zugeteilten Vision Entrepreneur koordinieren. Darüber hinaus gibt es auch bei VisionSpring ständigen Austausch und Trainings zwischen der Zentrale, den Franchisenehmern und Vision Entrepreneur zur Qualitätssicherung.

Dialog im Dunkeln ist demgegenüber etwas anders aufgebaut. Kontrollmaßnahmen wurden hier erst kürzlich in den Vertrag aufgenommen. Bislang war das Reporting von Kennzahlen durch die Franchisenehmer vorwiegend „*all personal relations*“ und damit freiwilliger Natur.<sup>435</sup> Demnach sind die Kontrollmechanismen bei Dialog im Dunkeln von einem **niedrigen Strukturierungsgrad** im Vergleich zu Science-Lab und VisionSpring gekennzeichnet. Besonders auffallend ist hier die Bedeutung der persönlichen Prüfung vor Ort als Maßnahme zur Qualitätssicherung. Wenngleich auch bei Science-Lab und VisionSpring der regelmäßige persönliche Kontakt und die Besichtigung vor Ort zur Qualitätssicherung eine Rolle spielen, so wird darauf bei Dialog im Dunkeln von Anbeginn an Wert gelegt. Dies lässt sich auch an der Consulting-Tätigkeit für jeden neu aufgenommenen Franchisenehmer erkennen, die sehr personalintensiv ist und zu einem großen Teil vor Ort stattfindet.

Trotz der Heterogenität in Bezug auf Art und Umfang der Kontrollsysteme der untersuchten Social Franchises ist den drei Fällen gemein, dass sie im Falle der Nichterfüllung nicht darauf abzielen, den Franchisenehmern negative Sanktionen aufzuerlegen. Wie bei kommerziellen Franchises sind die in Social Franchises handelnden Akteure in der Regel positiv motiviert, sodass es zunächst kontraproduktiv wäre, Misslingen zu bestrafen. Vielmehr stehen fördernde Maßnahmen von Seiten der Zentrale im Vordergrund, die den Franchisenehmer bei der Reduktion des jeweiligen Defizits und der Erreichung der Ziele unterstützen. Treten im Laufe der Zusammenarbeit somit tatsächlich Mängel durch den Franchisenehmer auf, ist durchwegs die Anwendung **konstruktiver, kooperativer Maßnahmen** zu beobachten. Folgende Aussagen von Laura Gor-

<sup>434</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>435</sup> Interview mit Orna Cohen, COO, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 7.10.2008.

ni, Director Exhibitions von Dialog im Dunkeln, Carrie Magnuson (VisionSpring) und Sonja Stuchtey (Science-Lab) verdeutlichen diese Haltung:

*“So back to the difficult franchisee: I try to listen, first of all to learn, and secondly to see if there is any information that we have on a global level that can be really useful for them.”<sup>436</sup>*

*“It really is that collaborative relationship and saying ‘hey, I’m not here to say you are doing a good job or you are doing a bad job or we are going to cut you off from being a franchise partner.’ No. Work with us because we really want to help you and we want to support you and continue to share the learnings so that you can be successful.”<sup>437</sup>*

*„Und das Verhältnis von uns zu den Kursleitern ist zum einen natürlich ein steuerndes im Sinne von inhaltlicher Ergänzung, auf der anderen Seite ein unterstützend coachendes.“<sup>438</sup>*

## **Pfand und Kündigungsandrohung**

Die beiden Mechanismen der Pfändung und Kündigungsandrohung werden von der Prinzipal-Agenten-Literatur zur Reduktion sowohl moralischer als auch Diebstahlsrisiken vorgeschlagen. Gegenüber der soeben vorgestellten Maßnahmen, welche vorwiegend zur Reduktion von Moral hazard eingesetzt werden, dienen das Pfand und die Kündigungsandrohung insbesondere auch zur Abwendung von Hold up Gefahren, die durch verdeckte Absichten von Franchisenehmern entstehen können.

Grundsätzlich können das Pfand und die Kündigungsandrohung lediglich dann als reale Steuerungsinstrumente eingesetzt werden, wenn überhaupt ein ausreichend hoher Beitrag („stake“) des Franchisenehmers oder auch dessen Ruf zur Disposition stehen. Während der Geschäftsruf automatisch durch die Aufnahme der Geschäfte mit dem Franchisegeber und somit bei allen untersuchten Social Franchises relevant ist, sind Beiträge in Form von signifikanten finanziellen Investitionen von Seiten der Franchisenehmer v.a. bei Dialog im Dunkeln gegeben.

Insgesamt ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass opportunistisches Verhalten durch Franchisenehmer bei den untersuchten Social Franchises eine sehr geringe Rolle spielt. Science-Lab und VisionSpring hatten in ihrem Bestehen noch keinen Fall, in dem ein Franchisenehmer zum Schaden des Systems oder einzelner Individuen agierte. Bei Dialog im Dunkeln ist die Situation eine andere, indem es Franchisenehmer gab, die das einseitige Abhängigkeitsverhältnis ausnützten und sich unloyal und opportunistisch

---

<sup>436</sup> Interview mit Laura Gorni, Director Exhibitions, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 10.10.2008.

<sup>437</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

<sup>438</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

tisch verhielten. Neben Fällen, in denen die Franchisenehmer qualitativ nicht den Standards entsprachen, gab es insbesondere zwei Fälle, in denen Lizenzzahlungen ausblieben und das Geschäftskonzept angeeignet wurde (sog. „flagrant“ Hold up, siehe Abschnitt 3.3.1). Andreas Heinecke sah sich als Franchisegeber dazu veranlasst, die beiden Fälle gerichtlich zu verfolgen und so entsprechende Ansprüche durchzusetzen.

Zwei Faktoren können als Grund für diesen negativen Ausschlag bei Dialog im Dunkeln gegenüber den beiden anderen Fällen betrachtet werden: Zum einen birgt das Geschäftsmodell von Dialog im Dunkeln für den Franchisenehmer mehr Risiko als jenes von Science-Lab und VisionSpring. Das vom Franchisenehmer zu tragende finanzielle Risiko sowohl in Bezug auf spezifische Investitionen (Aufbau des Dunkelmuseums) als auch auf das laufende Geschäft (Anstellung blinder Menschen) ist hier ebenso zu nennen wie die längere Vorlaufzeit durch den Bau des Museums und die Rekrutierung des Personals sowie die bedeutend höhere Anzahl an Stakeholdern. Zum anderen dürfte der rigide und faktengeleitete Auswahlprozess der Franchisenehmer bei Science-Lab und VisionSpring effektiver sicherstellen, dass sich die einzelnen Akteure tatsächlich besser in das Gesamtsystem einfügen und dabei einen Beitrag zum Organisationserfolg leisten als dies bei der emotionsgeleiteten Rekrutierung der Fall ist, die Dialog im Dunkeln in der Vergangenheit praktizierte.

Insgesamt kann somit der Schluss gezogen werden, dass die Verpfändung wertvoller Ressourcen und die Kündigungsandrohung bei Social Franchises genauso wie auch bei kommerziellen Franchises zur Anwendung kommt. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Kontrollsystemen, deren Anwendung ex ante festgelegt wird, um Schaden nicht erst entstehen zu lassen, müssen das Pfand und die Kündigungsandrohung nicht explizit vereinbart werden. Sie wirken während der Beziehung vielmehr als potenzielle Handlungsoption und können nur bei gleichzeitiger Inkaufnahme der Beendigung der Kooperation angewendet werden.

### **6.3.3 Soziale Koordination**

Nachdem im vorigen Kapitel die Bedeutung und Verwendung von vertraglichen Koordinationsmechanismen bei Social Franchising erörtert wurde, konzentrieren sich die folgenden Abschnitte auf den Einfluss sozialer Konzepte. Gemäß der theoretischen Ausführungen stellen diese eine alternative Form der Steuerung sozialer Systeme dar aufgrund ihrer ergänzenden und stellenweise substitutiven Funktion zu vertragsbasierten Instrumenten. Als zentrale Konzepte werden im Folgenden Vertrauen, soziale Normen und Identifikation/Identität näher erörtert.

#### **Vertrauen**

Die Untersuchung der Bedeutung von Vertrauen in Social Franchises zeigt, dass Vertrauen das Basisfundament von Social Franchises darstellt wie dies für alle sozialen

Systeme und damit auch für kommerzielle Franchises gilt. Nicht nur ist Vertrauen ein Aufnahmekriterium bei der Auswahl neuer Franchisenehmer und damit ein konstituierendes Merkmal, es wird auch durch das gemeinsame Wirken während des Bestehens des Social Franchises weiter verstärkt bzw. erzeugt. Da Social Franchises aus Personen bestehende Systeme sind, ist eine starke Verflechtung verschiedener Vertrauensformen zu erkennen: Vertrauen gegenüber der Organisation und jenes gegenüber Personen, wobei letzteres wiederum in horizontales zwischen Franchisenehmern und vertikales zwischen Franchisegeber und -nehmer unterschieden werden kann. Wie bereits angesprochen wurde sind die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Vertrauen und sozialen Beziehungen unklar. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine Reihe von Schlüsselkriterien und Attribute genannt, die im Rahmen der Fallstudienuntersuchungen identifiziert wurden.

Zunächst ist über alle Fälle hinweg ersichtlich, dass Vertrauen einen **bedeutenden Nährboden im kollektiven, gemeinnützigen Ziel** des jeweiligen Social Franchises hat. Die gemeinsamen Ziele und die Mission geben die Stoßrichtung für die Zusammenarbeit vor und machen transparent, wofür das Social Franchisesystem gesammelt eintritt. Auf die Frage nach Problemen und Konflikten in der Kooperation zwischen Franchisegeber und -nehmern untereinander verweist Silvia Haubs (Science-Lab) auf die bisher reibungslose Zusammenarbeit aufgrund der hohen Dichte an verbindenden Elementen:

*„Einfach dadurch [gibt es keine Probleme], dass da alle am gleichen Strang ziehen, also alle da gleichermaßen begeistert sind und einer vom anderen profitiert.“<sup>439</sup>*

Die Interviews machen deutlich, dass **organisationales Vertrauen** von hoher Wichtigkeit ist, was zum einen durch die **Fachkompetenz auf Franchisegeberseite** erzeugt wird. Das im Zentrum gesammelte Wissen des Social Franchises bildet dann Vertrauen bei Franchisenehmern, wenn dieses im Bedarfsfall verfügbar gemacht wird. Dieser Zugang bedarf zum anderen einer weiteren Zutat, nämlich eines **offenen, vertrauensvollen Klimas** innerhalb des Franchisesystems. Dieses manifestiert sich wiederum im fairen Umgang miteinander, in offenen Kommunikationskanälen und größtmöglicher Kooperationsbereitschaft untereinander. Bettina Deutsch-Dabernig (Dialog im Dunkeln) gibt Hinweis auf das vertrauensvolle, offene Klima in der Organisation:

*„[...]was ich glaube auch ein Erfolgsrezept ist, dass es wirklich so für die einzelnen Bereiche Personen [in der Zentrale] gibt, wo man wirklich den Eindruck hat, die kümmern sich darum, wenn man auch über den laufenden Betrieb, also*

<sup>439</sup> Interview mit Silvia Haubs, Kursleiterin, Franchisenehmer Science-Lab, vom 30.9.2008.

*ein Jahr, zwei Jahre Sorgen hat, dass man sich dann an diese Personen wenden kann.*<sup>440</sup>

Auch Silvia Haubs (Science-Lab) weist auf das vertrauensvolle Klima hin:

*„Da gibt es halt einfach ein ganz offenes Verhältnis und jeder weiß auch, dass Anregungen immer herzlich willkommen sind.“*<sup>441</sup>

In den Aufbau von organisationalem Vertrauen spielt naturgemäß das damit eng verbundene **persönliche Vertrauen zwischen den Franchisepartnern** hinein. Entgegen der ursprünglichen Annahme eines hohen Niveaus an horizontalem Vertrauen zwischen den Franchisegebern geben die untersuchten Fälle kaum Hinweis darauf. Einzig Science-Lab deutet auf ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen den Franchisenehmern der Organisation hin wie obiges Zitat von Silvia Haubs in Bezug auf den „gemeinsamen Strang“ und das „gegenseitige Profitieren“ zeigt. Eine hohe Kontaktintensität und die Freude an der Zusammenarbeit sind bei Science-Lab als wichtige Faktoren für die Vertrauensbildung zu beobachten. Vor diesem Hintergrund ist das allgemeine geringe Vertrauensniveau der beiden anderen Fälle kaum verwunderlich, da auch in den Ergebnissen zur strukturellen Ausgestaltung keine oder nur schwache Beziehungen festgestellt wurden.

Gegenüber dem **gering ausgeprägten horizontalen Vertrauen** der Franchisenehmer untereinander ist die **hohe Wichtigkeit von vertikalem Vertrauen** als Bindung zwischen Zentrale und Franchisenehmern in allen Fällen zu erkennen. Wie auch schon in obigen Ausführungen zu Kontrollsystemen hingewiesen wurde ist das Verhältnis von Franchisegeber zu seinen Franchisenehmern ein förderndes. Kontinuierliche Kommunikation und ständige Bereitschaft zu Hilfeleistung sind typische Charakteristika der Beziehung. Sonja Stuchtey (Science-Lab) meint dazu:

*„[...] was wir dann tun, wenn wir den Eindruck haben, da ist qualitativ ein Problem, wird sofort der direkte Kontakt aufgenommen. D.h. sofort wird eine Unterstützung zur Qualifizierung angeboten.“*<sup>442</sup>

Auch Carrie Magnuson (VisionSpring) deutet auf das kooperative Verhältnis zu den Franchisenehmern hin:

*„With the franchise partnerships I feel like we've built a really collaborative system.“*<sup>443</sup>

---

<sup>440</sup> Interview mit Bettina Deutsch-Dabernig, Kindermuseum Graz, Franchisenehmer Dialog im Dunkeln, vom 13.10.2008.

<sup>441</sup> Interview mit Silvia Haubs, Kursleiterin, Franchisenehmer Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>442</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>443</sup> Interview mit Carrie Magnuson, Franchise Partner Manager, Franchisegeber VisionSpring, vom 16.9.2008.

Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) geht sogar noch weiter und versteht das Vertrauen zu seinen Franchisenehmern nicht nur als Basis der Zusammenarbeit, sondern auch als Substitut zu vertraglichen Regelungen:

*„[...] letztendlich kann auch der Mangel an juristischer Exaktheit, finanzieller Druckmöglichkeit eigentlich nur ausgeglichen werden, wenn man eine offene persönliche Beziehung hat. Da muss man investieren, muss man also offen sein, auf Menschen zugehen können, auch mal sich überraschen lassen können, und eben hier nicht nach Ein- und Ausgaben agieren.“<sup>444</sup>*

Diese Ausführungen zeigen, dass das persönliche Vertrauen zwischen Franchisegeber und -nehmer genauso wie jenes gegenüber der Organisation der Koordination im Social Franchisesystems dienlich sind. Regelmäßiger Austausch zwischen den Kooperationspartnern stellt den nötigen Kommunikationskanal im Steuerungsfall sicher, eine vertrauensvolle Beziehung ist darüber hinaus die Voraussetzung für die gemeinsame Lösung etwaiger Probleme. Vertrauen ist allerdings nicht nur wichtig für die Steuerung, sondern auch für den gesunden Fortbestand des Systems als solches. Die wenigen Fälle der gerichtlichen Auseinandersetzung bei Dialog im Dunkeln zeigen, dass ein Bruch im Vertrauensverhältnis gleichsam für die Unmöglichkeit der Fortführung der Beziehung steht.

### **Soziale Normen**

Während das Vertrauensniveau in Social Franchises hoch ausgeprägt ist, ist ein **besonderes Ausmaß sozialer Normen zunächst nicht zu erkennen**. Social Franchises stellen gleichsam ein Subsystem der öffentlichen Gesellschaft dar, sodass für diese naturgemäß die gleichen Verhaltensregeln wie auch sonst in der Gesellschaft gelten. Auch sind die für soziale Systeme typischen **Reziprozitätsnormen** vorhanden, gegenseitiges „Geben und Nehmen“ steht sinnbildlich für das ausgeprägte kooperative Verhalten in Social Franchises und zeigt die hohe Bedeutung von Reziprozität in den sozialen Beziehungen.<sup>445</sup> Steuerung geht in allen drei Fallstudien jedoch einzig vom Zentrum („Spinne im Netz“ wie oben dargestellt) oder punktuell von einzelnen Individuen im System und nicht wie von der Sozialkapitaltheorie und insbesondere von Coleman vorgeschlagen von der gesamten Gruppe als Kollektiv aus. Dieser Umstand erscheint im Lichte der weiter oben festgestellten Lückenhaftigkeit der Franchisestrukturen logisch. Netzwerkspezifische Normen bedürfen geschlossener Netzwerkstrukturen, die bei Social Franchising nicht gegeben sind. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Aussagen der Interviews, wonach die befragten Gesprächspartner keine mit Normen

---

<sup>444</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

<sup>445</sup> Interview mit Silvia Haubs, Kursleiterin, Franchisenehmer Science-Lab, vom 30.9.2008.

vergleichbaren Dynamiken nennen konnten und auch der Umgang der Franchisepartner untereinander auf keine normenähnliche Einflussnahme schließen ließ.

### **Identifikation, Identität**

Sozialkapital in Form von Identifikation mit dem jeweiligen Social Franchisesystem und seiner Mission ist in den drei untersuchten Fallstudien unterschiedlich stark vorhanden. Bei VisionSpring drückt sich Identität vorwiegend durch die Verwendung und Bedeutung der **gemeinsamen Marke** im Social Franchisesystem aus. Während die einzelnen Vision Entrepreneurure im direkten Franchise Kanal über die Marke und den engen Kontakt einen relativ starken Bezug zum Social Franchise haben, ist dies im Franchisepartnerkanal nicht so stark der Fall. Da hier die einzelnen Franchisenehmer selbständige Partnerorganisationen sind, welche in der Regel ein eigenes Kerngeschäft führen, und die Kommunikation im System vorwiegend bilateral zwischen Zentrale und Franchisenehmer stattfindet, ist die Identität relativ schwach ausgeprägt. Science-Lab legt ebenfalls hohen Wert auf die gemeinsame Marke im Social Franchisesystem und referenziert darauf als „*Dach, unter dem wir uns versammeln*“.<sup>446</sup> Die mehrfache Betonung der Marke als verbindendes Element im Zuge der Interviews wirft die Frage nach der Funktion einer einheitlichen Marke bei Social Franchises auf. Während der Marke bei traditionellen Franchises eine zentrale Bedeutung zukommt, indem sie von immanenter Bedeutung für die externe Kommunikation am Markt ist, als Mittel zur Kundenbindung eingesetzt wird und der Markenwert damit gleichsam für den Wert des Unternehmens steht, wird der Marke bei Social Franchises vorwiegend im Hinblick auf die interne Kommunikation Bedeutung zugesprochen. Obwohl auch bei Social Franchises die Marke der Erzeugung einer einheitlichen Außenwirkung dient, wird ihr Wert bei VisionSpring und Science-Lab vorwiegend in Bezug auf die **identitätsbildende Innenwirkung** hervorgehoben.

Abgesehen von der Bedeutung der Marke wirkt das Identifikationsgefühl bei Science-Lab im Vergleich zu VisionSpring insgesamt stärker ausgeprägt, was möglicherweise auf weitere Faktoren wie die engere **geographische Nähe der Franchisenehmer** und regelmäßige **systemübergreifende Schulungen und Treffen** zurückzuführen ist. Die oben angeführten Ausführungen zum Strang, an dem alle gemeinsam ziehen, verdeutlicht dieses Gefühl genauso wie Sonja Stuchteys Aussage zur unbeirrten Verfolgung eines gemeinsamen Ziels trotz hoher Heterogenität der Franchisenehmer:

*„Das sind einfach ganz unterschiedliche Menschen, aber alle mit der gleichen Begeisterung für dieses Thema bessere Bildung für Kinder im frühen Alter.“<sup>447</sup>*

<sup>446</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>447</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

Ähnlich ist das Zusammengehörigkeitsgefühl bei Dialog im Dunkeln ausgeprägt, wo es wie bei Science-Lab jährlich ein Meeting zum Austausch für alle Franchisepartner gibt. Während die Franchisenehmer selbst jedoch unterschiedlich starke Bindungen zur Organisation aufweisen, stechen die sehbehinderten Mitarbeiter durch ihr besonderes Verhältnis untereinander hervor. Jörg Ehtreiber (Dialog im Dunkeln) beschreibt die Dynamik und Wirkung dieses Subnetzwerks wie folgt:

*„[...] über die Beteiligung an der Sache selber entsteht ein hohes Maß an Identifikation und Zusammengehörigkeit, [...]die fast einen familiären Rahmen bildet, der einfach da ist, den man spürt, der da drüber hinaus wirkt.“<sup>448</sup>*

Ein Social Franchisesystem, in dem sich die beteiligten Akteure mit der Mission und den Partnern identifizieren, macht die Steuerung von Social Franchises naturgemäß einfacher und ist gleichsam ein Fundament für bzw. **ergänzende Funktion zu anderen Koordinationsinstrumenten**. Identität erleichtert den Zusammenhalt und wirkt als Motivator für den einzelnen Akteur wie es auch für kommerzielle Franchises gilt.<sup>449</sup> Es wäre jedoch zu weit gegriffen, wenn in diesem Rahmen von einem Koordinationsmechanismus per se gesprochen würde.

### 6.3.4 Interpretation der Erkenntnisse zur Koordination und Steuerung in Social Franchises

Insgesamt liegt auf den ersten Blick die Vermutung nahe, dass sich die Koordination von Social und kommerziellen Franchises nicht stark unterscheidet. In beiden Fällen müssen sich die Franchisegeber gegen Risiken durch Opportunismus absichern und bedienen sich dazu vertraglicher wie sozialer Steuerungsinstrumente.<sup>450</sup> Diese beiden Formen der Koordination stehen gleichsam in einem Wechselspiel zueinander durch die hohe Interdependenz, die vertragliche und soziale Konzepte aufeinander haben. Dennoch bestehen Unterschiede, die im Folgenden näher erörtert werden. Es werden dabei lediglich jene Konzepte dargelegt, die für die Auseinandersetzung mit der Koordination von Social gegenüber kommerziellen Franchises relevant sind.

#### Durchführung der Franchisenehmerauswahl

Wie schon weiter oben dargestellt, deckt sich die Auswahl der Franchisenehmer bei Social Franchises weitgehend mit jenen bei ihrem kommerziellen Pendant. Die einzige wesentliche Unterscheidung manifestiert sich in der **moralischen Übereinstimmung**

<sup>448</sup> Interview mit Jörg Ehtreiber, Kindermuseum Graz, Franchisenehmer Dialog im Dunkeln, vom 13.10.2008.

<sup>449</sup> Vgl. Frauenhuber, W. (2003), S. 157.

<sup>450</sup> Vgl. Frauenhuber, W. (2003) und Theurl, T. (2001) zur Erwähnung der Bedeutung sozialer Konzepte zur Steuerung kommerzieller Franchises.

der potenziellen Franchisenehmer bei Social Franchises, die in dieser expliziten Form nicht bei kommerziellen Franchises zu beobachten ist. Ansonsten handelt es sich in beiden Fällen um vergleichbare Franchisenehmerprofile (Interesse an der Zusammenarbeit, Unternehmergeist, persönlicher „Fit“ der Kooperationspartner, branchenspezifische Anforderungen) sowie **ähnliche Aufnahmeverfahren** (rigide, faktengeleitet). Betrachtet man die Literatur und Ratgeber zu kommerziellen Franchises so fällt auf, dass die Profile und Verfahren hier insgesamt sehr weit entwickelt und äußerst umfassend sind. Die empfohlenen Aufnahmeverfahren stellen mehrstufige, lang andauernde und aus vielen Assessment Tools bestehende Abläufe dar, die in dieser Ausprägtheit bei Social Franchises nicht zu finden sind.<sup>451</sup> Dieser Unterschied im Umfang kann auf den bereits angesprochenen Reifegrad von Social Franchising zurückgeführt werden, aber auch an personellen Kapazitätsengpässen oder auch der fehlenden Notwendigkeit liegen. Die bisherige Historie von Science-Lab und VisionSpring, also jenen Social Franchises, die ihren Auswahlprozess ähnlich rigide und faktengeleitet wie kommerzielle Franchises gestalten, zeigt, dass die Aufnahmekriterien und -verfahren für ein reibungsloses Bestehen ohne größere Konflikte reichen.

### **Ausweitung der Spektrums an Entlohnungsformen**

In Bezug auf die Entlohnung der Franchisenehmer können zwei Unterschiede zu den vorwiegend finanziellen Entlohnungsmodellen von traditionellen Franchises beobachtet werden, nämlich die **Höhe der finanziellen Entlohnung** und die hohe Bedeutung **nicht-materieller Leistungsabgeltung** bei Social Franchises. Obzwar in allen Social Franchises die Leistungserbringung finanziell abgegolten wird, passiert dies meist unterhalb des Niveaus einer vergleichbaren Tätigkeit im kommerziellen Bereich. D.h. wer im Rahmen eines Social Franchises tätig wird, muss Gehaltseinbußen und damit Opportunitätskosten hinnehmen. Eine Ausnahme stellt VisionSpring dar, deren Franchisenehmer vorwiegend in Ländern tätig sind, wo das Preisniveau von vornherein sehr niedrig ist, sodass die Vision Entrepreneurure adäquat kompensiert werden können. Der zweite Unterschied betrifft die immaterielle Leistungsabgeltung, die das Delta zwischen dem finanziellen Entgelt bei Social Franchises und jenem einer vergleichbaren Tätigkeit im kommerziellen Bereich zu kompensieren vermag. Ähnlich zu der weiter oben erwähnten Anreizstruktur kann auf nicht-materielle Entlohnungsformen wie die hohe Sinnhaftigkeit des Engagements an sich, Spaß und Begeisterung an der Tätigkeit oder auch Anerkennung für die erbrachte Leistung geschlossen werden. Sonja Stuchtey (Science-Lab) weist diesbezüglich auf den Faktor Spaß hin:

---

<sup>451</sup> Vgl. Gerlach, C. (2003), Severin, M. & Neumann, U. (2003) und Jungmichel, G., Gosslar, H. & Lindstam, S. (2003).

*„In dem Moment, wo jemand keinen Spaß mehr daran hat, ‚ehrlich gesagt fühle ich mich von euch gegängelt und genervt‘, derjenige wird das Handtuch schmeißen.“<sup>452</sup>*

Die Identifikation dieser Unterschiede bei der Entlohnung von Social gegenüber kommerziellen Franchises ist vor dem Hintergrund der weiter oben genannten Anreiz- und Motivationsstruktur der Franchisenehmer zu sehen. Der finanzielle Ressourcenengpass im Social Entrepreneurship Bereich führt zwangsläufig zu einer Auswahl von Franchisenehmern, die sich in Bezug auf Anreiz und Motivation von jenen im kommerziellen Bereich unterscheiden und auf einen Teil der finanziellen Kompensation zugunsten nicht-finanzieller Entlohnungsformen verzichten. Während die genannten Formen nicht-finanzieller Anreize (siehe Kapitel 6.1.5 zu Implikationen von Standardisierung) und Entlohnung (siehe weiter oben in diesem Abschnitt) lediglich Vermutungen auf Basis der Gespräche darstellen, bleibt an dieser Stelle offen, wie die unterschiedliche Motivationsstrukturen der Franchisenehmer in Social Franchises genau beschaffen sind, wie sie kategorisiert werden können, was schließlich konkrete, nicht-finanzielle Entlohnungsformen sind und wie sie sich für die Franchisenehmer manifestieren.

Neben dem eigentlichen Entlohnungsschema besteht eine weitere Differenzierung zu klassischen Franchises in der **Absenz von Prämienzahlungen**. Diese Form der Anreizgestaltung ist unüblich bei Social Franchises und ist abermals mit der chronischen Knappheit finanzieller Mittel zu erklären.

### **Rolle vertraglicher Kontrollsysteme**

Gegenüber den theoretischen Überlegungen nehmen die vertragsbasierten Kontrollmechanismen zur Reduzierung von Agenturproblemen bei Social Franchises einen gewichtigen Part in der Regulierung der Zusammenarbeit ein. Die ursprüngliche Annahme, dass der fehlende ökonomische Anreiz zur Kooperation im Social Franchisesystem opportunistisches Verhalten ex ante minimiert, muss revidiert werden. Die betrachteten Social Franchisesysteme zeigen auf, dass insbesondere moralische Risiken in Bezug auf die Qualität der Leistungserfüllung sowie die Gefahr der Besitzaneignung gegeben sind. Folglich setzen alle drei analysierten Fälle vertragsbasierte Kontrollmaßnahmen ein, um Risikominimierung zu betreiben. Social Franchises weisen in diesem Punkt somit keine grundlegenden Unterschiede zu ihrem traditionellen Pendant auf.

Lediglich kann die im Theorieteil festgestellte Gültigkeit von zweiseitigen moralischen Risiken („double sided moral hazard“) bei Franchising, wonach moralische Ri-

---

<sup>452</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

siken nicht nur durch die Franchisenehmer, sondern auch durch den Franchisegeber gegeben sind, auf Basis der untersuchten Fälle für Social Franchising nicht bestätigt werden. Die analysierten Social Franchises geben allesamt **keine Hinweise auf die Gefahr moralischer Risiken von Seiten des Franchisegebers** oder gar negative Vorkommnisse zum Schaden der Franchisenehmer. Im Gegenteil fällt bei sämtlichen Aussagen zum Verhalten von Franchisegebern das fortdauernde Bestreben nach einem fairen Umgang mit und bestmöglicher Unterstützung der Franchisenehmer auf. Diese Unterschiedlichkeit kann einerseits durch die limitierten Finanzressourcen bei Social Franchising und dem damit weniger stark ausgeprägten Reibepunkt von Finanzallokationen erklärt und andererseits mit dem verschiedenartigen Zweck der Franchisekooperation für die Franchisepartner begründet werden. Während bei traditionellem Franchising die Zielfunktion der maximalen finanziellen Rendite dem primären Nutzen sowohl des Franchisegebers als auch der -nehmer dient, geht es bei Social Franchising um die Erreichung einer maximalen gemeinnützigen Rendite, die einen primären Nutzengewinn für die Nutznießer anstrebt. Obzwar auch bei Social Franchising individuelle Motive für die Beteiligung an der Kooperation unbestritten sind (siehe Kapitel 6.1.5 zur spezifischen Anreizstruktur), geht es in erster Linie um die Schaffung eines gemeinnützigen Mehrwerts für die Nutznießer. Entsprechend wäre es kontraproduktiv, wenn sich der Franchisegeber als Initiator der jeweiligen Initiative und ihrer Replizierung systemschadend verhält und das Vertrauen seiner Franchisenehmer riskiert.

Darüber hinaus kann analog zu den Erkenntnissen bei der Franchisenehmerauswahl auch hier der Schluss gezogen werden, dass gegenüber kommerziellen Franchises die **Auswahl an, der Institutionalisierungsgrad und v.a. der Umfang der verwendeten Tools zur Steuerung des Franchisesystems geringer** ist.<sup>453</sup> Dieser minimale Unterschied lässt sich jedoch wiederum auf die Sensibilität in Bezug auf die Einschränkung des Handlungsspielraums der Franchisenehmer bei Social Franchises zurückführen wie bereits im Kapitel zur Standardisierung ausgeführt wurde.

### **Rolle von Vertrauen**

Ähnlich zu vorigem Punkt ist auch in Bezug auf die Bedeutung von Vertrauen kein großer Unterschied zwischen traditionellen und Social Franchises zu erkennen. In beiden Franchiseformen ist die Wichtigkeit von Vertrauen als Basis und Bindemittel der Zusammenarbeit unbestritten. Erwähnenswert sind lediglich zwei Umstände:

Zum einen können die theoretischen Überlegungen (siehe Abschnitt 3.4.2), wonach Vertrauen von Seiten des Franchisegebers in den potenziellen Franchisenehmer bei der Rekrutierung eine wichtige Rolle in der Vermeidung von adverser Selektion spielt und

---

<sup>453</sup> Vgl. Frauenhuber, W. (2003), S. 155f.

mitunter sogar **klassische Prüfungsverfahren ersetzt, nicht bestätigt** werden. Im Gegenteil ist wie bei klassischen Franchises zu beobachten, dass ein rigides Auswahlverfahren, bei dem nicht primär persönliche Faktoren wie Vertrauen entscheiden, mehr Sicherheit in Bezug auf die erforderlichen Qualifikationen gibt und höhere Erfolgchancen birgt (siehe Franchisenehmerauswahl von Science-Lab und VisionSpring gegenüber Dialog im Dunkeln).

Zum anderen scheint es so, dass im Zeitpunkt der Bewerbung bei Social Franchising die potenziellen Franchisenehmer nicht wie vermutet primär Wert auf das Vertrauen in die handelnden Personen legen. Diese Annahme basiert auf der Erwartung, dass die potenziellen Franchisepartner mehrheitlich auf die Qualität der persönlichen Beziehungen zu den Franchisepartnern denn auf die Qualität der organisationalen Rahmenbedingungen Wert legen, da sie insbesondere aus ersterem ihre zukünftige, nicht-materielle Entlohnung (Anerkennung, Spaß an der Zusammenarbeit) schöpfen. In allen untersuchten Fällen kann jedoch beobachtet werden, dass die potenziellen Franchisenehmer zum Zeitpunkt der Bewerbung v.a. Unsicherheit durch Informationsgewinn über die jeweilige Organisation zu reduzieren bestrebt waren. Silvia Haubs (Science-Lab) verweist auf die **Wichtigkeit von Vertrauen in die Organisation** als sie von den Beweggründen zu ihrer Teilnahme bei dem Programm erzählt, nachdem im ersten Schritt bereits große Begeisterung für das Programm existierte:

*“Der zweite Schritt war natürlich dann zu sehen wie ist das von der Firma her entsprechend aufgebaut, wie ist das strukturiert, welchen Vertrag würde ich kriegen. [...] Dass man natürlich von der Erfahrung des Unternehmens profitieren kann, dass man auch von dem Namen des Unternehmens profitiert einfach dadurch, dass es bereits eine... ja... eine bestimmte Marke ist. Und dass man aber auch auf der anderen Seite ein sehr gutes Material an die Hand kriegt, ein richtiges Konzept an die Hand kriegt und das dann eben auf selbständiger Basis umsetzen kann.”<sup>454</sup>*

Auch Andreas Heinecke (Dialog im Dunkeln) betont die Wichtigkeit, potenziellen Franchisenehmern den permanenten Ausstellungsstandort Hamburg zeigen zu können, um das Funktionieren des gemeinnützigen Programms zu demonstrieren und das Vertrauen in die Organisation zu steigern. Bettina Deutsch-Dabernig reflektiert diese Sicht aus ihrer Erfahrung als Franchisenehmer:

*„[...] als wir uns damals entschlossen haben oder überlegt haben, dass wir das Projekt eben auch für Graz wollen, da sind wir gleich einmal zu zweit oder zu dritt hingefahren und haben uns das vor Ort angeschaut. [...] man hat die Mög-*

<sup>454</sup> Interview mit Silvia Haubs, Kursleiterin, Franchisenehmer Science-Lab, vom 30.9.2008.

*lichkeit, wirklich personenbezogen herauszufinden was die einzelnen dort tun.*<sup>455</sup>

## Existenz und Einsatz sozialer Normen

Während die empirischen Ergebnisse zu sozialen Normen zunächst auf keine besondere Bedeutung für die Steuerung hinweisen, muss dieser initiale Schluss noch einmal hinterfragt werden. Obzwar in den Interviews die Existenz spezifischer Normen zum Teil explizit negiert wurde, kann implizit dennoch ein starker Einfluss von Normen abseits der bereits erwähnten Reziprozitätsnorm identifiziert werden. Dabei ist der Franchisegeber selbst Quelle der Erzeugung von Normen, obwohl dieser technisch gesehen lediglich eine Einheit im Kollektiv darstellt und damit Colemans Auffassung von geschlossenen Netzwerkstrukturen zur Herausbildung von Normen widerspricht. Durch die starke und machtvoll Position der Franchisegeber in den drei untersuchten Social Franchisestrukturen kann diesen dennoch die Möglichkeit der Induzierung sozialer Normen für das gesamte System zugesprochen werden.

Am deutlichsten wird diese Normensetzung in Bezug auf die Bedeutung von Qualität und Einhaltung der vereinbarten qualitativen Richtlinien erkennbar. Das Gespräch mit Science-Lab ist beispielsweise stark dominiert von Aussagen zur Wahrung der Qualität, was sich auch in den bisher genannten Zitaten von Sonja Stuchtey wiederfindet. Erwähnungen wie die Marke Science-Lab als „*Qualitätssiegel*“, die umfangreichen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und insbesondere die Aussage zur Freiheit der Franchisenehmer „*solange diese im Rahmen unseres Qualitätskorridors bleiben*“ verdeutlichen diese Haltung.<sup>456</sup> Den Franchisenehmern wird dadurch ein unmissverständliches Signal gesetzt, dass Qualität bedingungslos hoch gehalten wird und klare Abbruchkriterien existieren. Ähnlich, wenngleich weniger stark ist diese Normensetzung auch bei Dialog im Dunkeln ausgeprägt. In den Interviews geht hervor, dass Normen vorwiegend zu Sicherheitsaspekten herrschen. Andreas Heinecke verweist im Gespräch mehrmals auf Sicherheitskriterien, die nicht unterwandert werden dürfen, indem er auf Sicherheit als „*ein riesengroßes Thema*“ referenziert, bei dem die Zentrale „*sehr, sehr rigide*“ und „*sehr massiv*“ auftritt.<sup>457</sup> Bei VisionSpring geht die Normensetzung in Bezug auf Qualität oder Sicherheit aus den Gesprächen am geringsten hervor. Dieser Umstand könnte damit zusammenhängen, dass VisionSpring seine Reportingsysteme und Struktur insgesamt eher auf Quantität (Anzahl verkaufter Brillen, rasche Ausweitung der Franchisenehmerschaft) denn auf Qualität ausgerichtet hat und die Zentrale die Verantwortlichkeiten in Bezug auf Qualitäts- und Sicherheitsaspekte

<sup>455</sup> Interview mit Bettina Deutsch-Dabernig, Kindermuseum Graz, Franchisenehmer Dialog im Dunkeln, vom 13.10.2008.

<sup>456</sup> Interview mit Sonja Stuchtey, Co-Gründerin, Franchisegeber Science-Lab, vom 30.9.2008.

<sup>457</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

an die Franchisepartner delegiert. Das soll nicht bedeuten, dass diese Aspekte vernachlässigt werden, da wie oben gezeigt VisionSpring gleichermaßen Maßnahmen zur Wahrung von Sicherheits- und Qualitätsstandards (Vision Screening Protokoll, geringe Führungsspannen, hohe Kontaktintensität zwischen Zentrale und Franchisenehmern) setzt.

Neben den Normen zur Qualitäts- und Sicherheitseinhaltung ist weiters die Bedeutung der gerichtlichen Verfahren bei Dialog im Dunkeln zu interpretieren. Andreas Heinecke verweist hier auf die Erlangung einer guten Rechtsposition in Bezug auf schadendes Verhalten durch einen Franchisenehmer. Die Beschreibung der Reaktion von Dialog im Dunkeln auf das Verhalten zweier Franchisenehmer, die den Standort ohne Zahlung der Franchisegebühren und damit entgegen der vertraglichen Vereinbarung weiterführten, deutet auf ein bewusst Exempel statuierendes Vorgehen hin:

*„Haben wir nicht [mit-]gemacht. Haben wir zwei Prozesse geführt. [...] Die haben alle gezahlt.“<sup>458</sup>*

Durch die gerichtliche Austragung dieser Hold up Problematik wird den bestehenden und zukünftigen Franchisenehmern klar signalisiert, welche Konsequenzen die Ausnützung des Handlungsspielraums zum Schaden der Organisation hat. Dieses Verhalten von Seiten der Zentrale setzt somit implizit eine Norm, die für alle im System befindlichen Akteure gleichermaßen gilt.

Die Betrachtung von Science-Lab und Dialog im Dunkeln lassen auf die Vermutung schließen, dass Normen in Social Franchisesystemen durchaus eine Rolle spielen und dabei bestimmte Funktionen erfüllen. So kann auf der einen Seite die erzeugte Norm zur Qualitäts- und Sicherheitserfüllung vor dem Hintergrund des allgemein geringeren Standardisierungsgrads in Social Franchises gesehen werden. Während die explizite Vorgabe von Standards nur eingeschränkt vorgenommen wird, um die Kooperation der Franchisenehmer nicht zu gefährden, können Normen **als Substitution für die verminderte Standardisierung** interpretiert werden. Was in kommerziellen Franchises in umfangreichen Handbüchern, Zertifizierungen etc. zur Vereinheitlichung niedergeschrieben und vorgegeben ist, wird in Social Franchises demnach zu einem gewissen Grad über Normen erzielt. Das Beispiel der gerichtlichen Auseinandersetzung bei Dialog im Dunkeln bewirkt auf der anderen Seite, dass Normen auch **zur Erhärtung vertraglicher Regelwerke** eingesetzt werden. Durch die abschreckende Wirkung der gerichtlichen Verfolgung im Falle opportunistischen Verhaltens, werden die Grenzen des Handlungsspielraums verdeutlicht. In beiden Fällen ist ersichtlich, dass Normen eine Steuerungsfunktion in Social Franchises übernehmen, die Agenturrisiken wie Moral hazard (Einhaltung der Qualität und Sicherheit) und Hold up (Diebstahl des

<sup>458</sup> Interview mit Andreas Heinecke, Gründer, Franchisegeber Dialog im Dunkeln, vom 8.10.2008.

Konzepts) reduzieren soll. Auf Basis dieser Erkenntnisse verdeutlicht und bestätigt sich die im Theorieteil (Abschnitt 3.3.3) genannte Differenzierung zwischen „external measure-based control“, welche sich auf den Einsatz formaler Regelungen, Abläufe und „policies“ bezieht, und „internal value-based control“, die soziale und informale Kontrollen betont. Während traditionelle Franchises im Vergleich stärker nach der erstgenannten Form von Steuerung koordiniert werden, kommt bei Social Franchises vermehrt eine wertebasierte Steuerung zum Zug.

## Zusammenfassung

Zur besseren Übersicht werden die gewonnen Erkenntnisse zu Koordinationsmechanismen in Social Franchisesystemen in Tabelle 7 zusammenfasst. Jene Bezeichnungen, die sich nicht zentriert über alle drei Fallstudien (d.h. alle drei Spalten) erstrecken, gelten entsprechend nur für jene Fallstudie(n), der sie untergeordnet sind. Die kursiv gehaltenen Schriftzüge markieren Unterschiede zum traditionellen Franchisemodell.

	Dialog im Dunkeln	Science-Lab	VisionSpring
<b>Franchisenehmerauswahl</b>			
<b>Anforderungen</b>	<i>Moralische Übereinstimmung, Unternehmergeist</i>		
<b>Auswahlprozess</b>	Rigide, faktengeleitete Prüfung (Lebenslauf/Due Diligence, pers. Gespräch, tlw. Probephase)		
	<i>(in Vergangenheit: intuitive, emotionsgeleitete Prüfung)</i>		
<b>Vertragliche Koordination</b>			
<b>Rechtsvertrag</b>	Regelung der Rechte und Pflichten der Franchisepartner		
<b>Entlohnung</b>	Residualgröße des Umsatzes abzgl. Franchisegebühr, <i>hohe Bedeutung nicht-materieller Entlohnungsformen</i>		
<b>Kontrollsysteme inkl. Pfand und Kündigungsandrohung</b>	Hoher Strukturiertheitsgrad expliziter, vertraglicher Kontrollen, Gebrauch von Pfand/ Kündigungsandrohung bei Fällen von Hold up		
	<i>(in Vergangenheit: niedriger Strukturiertheitsgrad, keine vertragliche Verankerung)</i>		
<b>Soziale Koordination</b>			
<b>Vertrauen</b>	Organisationales und vertikales (Franchisegeber und -nehmer) Vertrauen von besonderer Wichtigkeit, horizontales Vertrauen geringer, ergänzende Steuerungsfunktion		
<b>Soziale Normen</b>	<i>Substitut für fehlende Standardisierung und Erhärtung vertraglicher Regelwerke, insb. zur Qualitätssicherung und Verhaltensregulierung</i>		
	Reziprozitätsnorm		
<b>Identität</b>	Unterschiedlich hoch ausgeprägt, ergänzende Steuerungsfunktion		
	Wichtigkeit einheitlicher Marke für interne Bindung		

Tabelle 7: Koordinationsmechanismen der Fallstudien im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

## **6.4 Ableitung von Hypothesen zu Social Franchising**

Auf Basis obiger Ergebnisdarstellungen und -interpretationen können Hypothesen zur Natur und Funktionsweise von Social Franchises formuliert werden. Diese werden im Folgenden nach Inhalten gegliedert vorgestellt:

### **Hypothesen zu Wesen und Besonderheiten von Social Franchises:**

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

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

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

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

### **Hypothesen zu Struktur von Social Franchises:**

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

H6: Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit lokalen Franchisenehmern zur Erschließung lokaler Netzwerke und Ressourcen gilt für Social und kommerzielle Franchises gleichermaßen und kann theoretisch durch das Konzept der strukturellen Löcher nach Granovetter und Burt abgebildet werden.

### **Hypothesen zur Koordination und Steuerung von Social Franchises:**

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

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

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

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

H11: Zentral gesteuerte, soziale Normen innerhalb des Social Franchisesystems fungieren als Substitut für die fehlende Standardisierung.

H12: Eine besondere Bedeutung der sozialen Konzepte Vertrauen und Identifikation/Identität zur Steuerung von Social Franchises ist nicht zu erkennen.

## 7 Fazit

Als Abschluss der vorliegenden Arbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und noch einmal kritisch betrachtet. Im Anschluss daran folgt schließlich im Rahmen eines Ausblicks die Darstellung offen gebliebener Punkte, für die weiterer Forschungsbedarf identifiziert werden kann.

### 7.1 Zusammenfassung

Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Erörterung der Natur von Social Franchising mit besonderem Fokus auf die Gestaltung und Koordination dieser Systeme im Unterschied zu kommerziellem Franchising. Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse die ursprüngliche Annahme, dass **Social Franchising tatsächlich eine Form von Franchising** wie es aus dem kommerziellen Bereich bekannt ist darstellt. Charakteristische Franchiseelemente wie die Vereinbarung einer längerfristigen Kooperation zwischen Franchisegeber und -nehmer auf Basis eines Rechtsvertrags, die rechtliche Selbständigkeit der und die klare Rollenaufteilung zwischen den Partnern, die Zahlung einer Franchisegebühr sowie das Wechselspiel zwischen Kontrolle und unternehmerischer Freiheit im Verhältnis der Akteure finden bei Social Franchising gleichermaßen Anwendung. Durch die Umlegung auf den gemeinnützigen Social Entrepreneurship Bereich kommt es jedoch zu **Verschiebungen gegenüber der kommerziellen Form**.

Die wichtigste Differenzierung gegenüber traditionellen Franchises betrifft das **Endziel** bzw. den Zweck von Social Franchising. Obzwar es wie beim traditionellen Modell auch bei Social Franchising um Verbreitung eines Geschäftskonzepts geht, steht bei letzterem nicht die einheitliche Marktpräsenz zur Generierung einer hohen Markenbekanntheit und Aufbau eines wiederkehrenden Kundenstocks im Vordergrund. Im Gegensatz zum ökonomischen Ziel der Erwirtschaftung einer hohen finanziellen Rendite streben Social Franchises nach einer möglichst hohen gemeinnützigen Rendite. Die **weitreichende und bestmögliche Befriedigung sozialer Bedürfnisse** sind Ziel von Social Franchises gegenüber dem Aufbau einer hohen Markenbekanntheit und Kundenbindung bei traditionellen Franchises. Anders als beim kommerziellen Modell müssen Social Franchises konsequenterweise eine **rasche Loslösung des Kunden/Nutznießers** anstreben, da erst die Entwicklung von einem Leistung beziehenden Kunden/Nutznießers hin zu einem ehemaligen Kunden/Nutznießers für die Effektivität und Güte des gemeinnützigen Programms bei Social Franchises steht. Folglich löst Social Franchising die Marketingsichtweise des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen durch das Streben nach möglichst wenigen, punktuellen Kundentransaktionen je Kunde/Nutznießers ab.

Ein zweites bedeutsames Differenzierungsmerkmal ist an der **unterschiedlichen Anreizstruktur der Franchisenehmer** von Social gegenüber kommerziellen Franchises zu erkennen. Die allgemeinen fehlenden Finanzmittel in der Branche erlauben keine adäquate finanzielle Kompensation der Akteure, weshalb die Motivation zum Engagement als Franchisenehmer **zu einem großen Teil nicht-materieller Natur** ist. So liegt der Anreiz für Franchisenehmer von Social Franchises beispielsweise im Spaß und der Freude an der Aktivität und der Zusammenarbeit mit anderen Franchiseakteuren, der Anerkennung für die Arbeit, dem Gestaltungsspielraum durch die unternehmerische Selbständigkeit vor Ort oder auch der hohen Sinnhaftigkeit durch die gemeinnützige Wertschaffung der Tätigkeit. Diese Unterschiedlichkeit in der Anreizstruktur zieht weitere Konsequenzen nach sich, die bei der Konzipierung und dem Management von Social Franchises berücksichtigt werden müssen. So ist zu beobachten, dass Social Franchises sich zwar durchwegs als „Business“ verstehen und damit ihre Nähe zu professionellen, effektiven und effizienten Geschäftsstrukturen aus dem privatwirtschaftlichen Sektor demonstrieren, diese **Managementphilosophie jedoch in vielen Bereichen mit der speziellen Anreizstruktur der Franchisenehmer nicht vereinbar** ist. Während beispielsweise ein hoher **Standardisierungsgrad** im kommerziellen Franchising üblich ist und eine Reihe von Vorteilen für den Franchisegeber nach sich zieht, indem das Auftreten des Franchises am Markt einheitlich ist, die Art der Leistungserfüllung gegenüber dem Kunden konstant erfolgt und die Kontrolle über den Franchisenehmer erleichtert wird, werden zentrale Vorgaben bei Social Franchises nur in geringem Umfang vorgenommen. Es kann geschlossen werden, dass ein ähnlich hoher Grad an Standardisierung bei Social Franchises kontraproduktiv wäre aufgrund der potenziellen Kontaminierung der Franchisenehmermotivation. So beschränken sich die Franchisegeber hier lediglich auf Mindeststandards vorwiegend in Bezug auf Sicherheits- und Qualitätsaspekte, um ihren Franchisenehmern einen hohen individuellen Handlungsspielraum zu gewähren. Von Bedeutung werden an dieser Stelle alternative Konzepte zur Steuerung der Franchisenehmer, insbesondere die Installierung **sozialer Normen zur Substitution und Erhärtung formaler Regelungen**.

Die dritte signifikante Differenzierung von Social gegenüber kommerziellen Franchises liegt in der **Bedeutung von Qualität**. Analog zur oben vorgestellten unterschiedlichen Zielfunktion dient auch Qualität bei der Leistungserstellung gegenüber dem Kunden/Nutznießer zur Erfüllung verschiedener Zwecke. Während Qualität für kommerzielle Franchises zur Sicherstellung des Kundenerhalts durch Angebot zufriedensstellender oder begeisternder Leistungen von Bedeutung ist, soll Qualität die Kunden/Nutznießer von Social Franchises nicht in erster Linie halten. Hier geht es vielmehr um die bestmögliche Befriedigung der Kunden-/Nutznießerbedürfnisse, wodurch **Qualität in der Sicherstellung eines qualitativen Mindeststandards und Abwendung von Schaden** bei der Erstellung der gemeinnützigen Leistung eine Rolle spielt. Kommerzielle Franchises versuchen Qualität vor dem Hintergrund von Konkurrenz zur Kundenbindung zu erreichen, Social Franchises versuchen Qualität vor dem Hin-

tergrund von chronisch knappen Mitteln zur Gewährleistung der Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.

Abgesehen von diesen drei großen Unterschieden weisen die beiden Franchiseformen große Ähnlichkeiten auf. Durch die Orientierung von Social Entrepreneurship und Social Franchising an betriebswirtschaftlichen Werkzeugen und Konzepten ist eine dem kommerziellen Franchising ähnliche Steuerungs- und Koordinationsmethodik zu beobachten. So haben Social Franchises ebenfalls mit Agenturrisiken zu kämpfen, denen sie mit vertraglichen und sozialen Maßnahmen zu begegnen versuchen. Einzig lässt sich durch den noch niedrigen Reifegrad von Social Franchising ein vergleichsweise geringerer Umfang an Koordinations- und Steuerungstools beobachten. Durch die Weiterentwicklung und das stete Streben nach höherer Professionalisierung in der Branche wird dieser Unterschied zu kommerziellem Franchising in Zukunft vermutlich geringer trotz der schwierigen inhärenten Rahmenbedingungen wie chronischer finanzieller und personeller Engpässe.

Als Fazit der Zusammenfassung ist trotz der **ersichtlichen Verwandtheit der beiden Franchiseformen** die gleichzeitige **Notwendigkeit der Berücksichtigung der spezifischen Parameter von Social Franchising** wie dargestellt hervorstreichend. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen aufgrund des jungen Alters des Konzepts mutmaßlich erst die Spitze des Eisbergs dar, weitere Ergebnisse zu Unterschiedlichkeiten können zukünftig erwartet werden. Aus obigen Erkenntnissen kann geschlossen werden, dass sich das Modell Social Franchising in grundlegenden Eckpunkten von Franchising unterscheidet und somit als eigenständiges Konzept betrachtet werden muss. Die Beschreibung von Social Franchising als „Anwendung von Franchiseprinzipien zur Multiplizierung gemeinnütziger Wertschaffung“ wird der besonderen Natur und den Anforderungen von Social Franchising in keiner Weise gerecht. Vielmehr bekräftigen die gewonnenen Erkenntnisse die **Forderung nach einer eigenständigen Disziplin zur besseren Verständniserzeugung über das Konstrukt Social Franchising**.

## 7.2 Kritische Würdigung

Als Abschluss der Arbeit wird eine kritische Würdigung vorgenommen, um den Forschungshergang und die -ergebnisse aus einem differenzierten Blickwinkel zu beleuchten. Die in den folgenden Ausführungen identifizierten Lücken und neu aufgeworfenen Fragen werden sodann im folgenden, letzten Kapitel in Form eines Ausblicks zusammengezogen.

Insgesamt sind die grundsätzliche Ausrichtung und die gewählten Fragestellungen der Arbeit durch die praxisorientierte Problemstellung und dem weitgehend normativen Ansatz der **Bedarfsforschung** zuzuordnen im Gegensatz zur theorieorientierten Grundlagenforschung. Obzwar durch die Neuartigkeit des Konzepts die Gewinnung wissenschaftlicher Basiserkenntnisse Ziel der Dissertation ist, steht die **Generierung**

**erklärender, praktisch relevanter Zusammenhänge** in Bezug auf den Aufbau und die Steuerung des Innenverhältnisses von Social Franchising im Vordergrund.

Rückblickend betrachtet erscheint **die Wahl des Forschungsplans durch die Neuheit des Konzepts und die Ausrichtung der Arbeit angemessen**. Unbestritten ist die Notwendigkeit eines qualitativen, empirischen Vorgehens vor dem Hintergrund der Unerforschtheit des Konzepts. Gegenüber der Grounded Theory Methode wird durch die Herleitung eines theoretischen Bezugsrahmens eine strukturiertere Herangehensweise gewählt, die sich bestehenden Wissens bedient und eine Fokussierung auf die in den Fragestellungen aufgeworfenen Punkte erlaubt. Die gewonnenen Ergebnisse fallen dadurch zielgerichteter und weniger breit gefächert aus als vermutlich bei Anwendung der Grounded Theory der Fall gewesen wäre.

Die Erkenntnisse geben einen differenzierten Einblick in die Natur von Social Franchising, sodass die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit erfüllt ist. Entsprechend der qualitativen Vorgangsweise ist an dieser Stelle noch einmal darauf hinzuweisen, dass die Erkenntnisse formal gesehen keine repräsentative Allgemeingültigkeit besitzen, sondern vorerst lediglich auf einer **theoretischen Verallgemeinerung** basieren. Diese methodisch begründete Einschränkung ist bei der Betrachtung der Ergebnisse stets zu berücksichtigen, wiewohl andererseits auch zugesprochen werden kann, dass die generierten Hypothesen mehr als den sonst üblichen vorläufigen Charakter aufweisen. Zum einen ist aufgrund der geringen Fallzahl der Grundgesamtheit ein relativ hoher Anteil an Social Franchises durch die vorliegende Arbeit abgedeckt, zum anderen weisen die Ergebnisse einen hohen Saturierungsgrad auf wie die generierten Muster der untersuchten Fälle zeigen.

In Bezug auf den gewählten theoretischen Bezugsrahmen kann geschlossen werden, dass sich die **Prinzipal-Agenten-Theorie als sehr wertvoller Ansatz für die Erfassung des jungen Modells Social Franchising** erweist. Obzwar im Theorieteil die Gültigkeit des Ansatzes für Social Franchising als gegeben, jedoch begrenzt vermutet wird, bildet der Ansatz durch seine ökonomische Ausrichtung die von den Interviewpartnern so oft betonte professionelle, geschäftliche Seite von Social Franchising ausgezeichnet ab. Agenturtheoretische Basiskennnisse konnten so in Bezug zu Social Franchising gesetzt und konkrete Erkenntnisse generiert werden: Neben der Validität der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Franchisegeber und -nehmern und ihrer typischen Risiken leistet die Theorie Beiträge in Bezug auf relevante (Rechtsvertrag, Entlohnung, Kontrollsysteme, Normen) und weniger relevante (Vertrauen, Identität) Steuerungsmechanismen zur Reduktion von Unsicherheit. Einmal mehr kann somit der „Business“-Charakter von Social Franchising und Social Entrepreneurship herausgestellt werden, wonach eine Orientierung an wirtschaftlichen Leitlinien und Werkzeugen nicht nur theoretisch anzunehmen ist, sondern sich auch in der praktischen Umsetzung zeigt.

Gegenüber der relativ kompakten und geradlinigen Prinzipal-Agenten-Theorie ergibt sich für die Anwendung der heterogenen und breiten Sozialkapitaltheorie ein differenzierteres Bild. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Netzwerkperspektive innerhalb der Theorie von Forschern mehrfach für ihre vorwiegend beschreibende und abbildende Funktion kritisiert wird. Dieser Umstand wird auch in der vorliegenden Arbeit schlagend, da die Analyse der Social Franchisestruktur somit ex ante nur zu einem deskriptiven und damit einigermaßen substanzlosen Ergebnis führt. Abgesehen von diesem grundsätzlichen Umstand ergeben die Untersuchungsergebnisse, dass die **Netzwerkmetapher für Social Franchisesysteme** ohnedies **kaum Relevanz** hat. Dieses Erkenntnis ist insofern für weiterführende Forschungsarbeiten interessant, als dadurch die Sinnhaftigkeit der Anwendung anderer netzwerkbasierter Ansätze wie beispielsweise die Netzwerkforschung zur Erörterung von Social Franchising kritisch hinterfragt werden muss.

Im Gegensatz zum geringen Erkenntnisbeitrag der Netzwerkperspektive liefern die **inhaltlichen Konzepte der Sozialkapitaltheorie** durchwegs **interessante Erkenntnisbeiträge**. Die Klärung der Bedeutung von Vertrauen, Normen und Identität in Bezug auf die interne Koordination liefert Hinweise auf die Wirkungsweise und das Wechselspiel der Zusammenarbeit zwischen den Franchisepartnern. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass hier erst ein initialer Schritt getan und weiterer Forschungsbedarf gegeben ist. So wäre eine Vertiefung der untersuchten Konzepte insbesondere in Bezug auf das vielschichtige Konstrukt Vertrauen vor dem Hintergrund der speziellen Denkweise und Haltung der beteiligten Akteure interessant. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse die Relevanz anderer Konstrukte wie beispielsweise Macht und Einfluss oder auch die Bedeutung sozialer Obligationen in Social Franchisesystemen auf, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht untersucht werden.

In Bezug auf die Theoriebasis ist weiters kritisch zu erwähnen, dass sich die Arbeit durch ihren primären Fokus auf die Prinzipal-Agenten-Theorie vorwiegend an einer ökonomischen Wirtschaftswissenschaft orientiert. Auch werden im empirischen Teil ausschließlich kommerzielle Franchises als Referenzpunkt betrachtet. Dieses Vorgehen ist insofern gerechtfertigt, als sich der Social Entrepreneurship Bereich ökonomischer Modelle bedient und wirtschaftliche Werte hoch hält. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass Erkenntnisse aus der verwandten **NPO Forschung und Zusammenhänge aus dem speziellen Gebiet der NPO Franchises nicht näher betrachtet und integriert** werden.

Zum Schluss ist festzuhalten, dass der Beitrag der Arbeit nicht alleine in der Entwicklung eines tiefergehenden Verständnisses in Bezug auf Social Franchising, sondern auch in der **Erörterung des Konzepts Social Entrepreneurship** liegt. Durch Generierung eines konkreten Kriterienkatalogs wurde eine Schärfung des Begriffs erreicht, die der allgemeinen Verwässerung in diesem Bereich potenziell entgegen wirkt.

### 7.3 Ausblick

Die Funktion von Forschung liegt in der Gewinnung neuer Erkenntnisse zur Beantwortung theoretischer und/oder praktischer Fragestellungen. Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass Forschung nicht nur Antworten auf Fragen liefert, sondern v.a. auch neue Fragen generiert. Eine Erweiterung des Kenntnisstands führt unweigerlich dazu, dass neue Fragestellungen aufkommen, die weiteren Forschungsbedarf nach sich ziehen. Diese Tatsache wird im abschließenden Kapitel der vorliegenden Dissertation berücksichtigt, indem noch offene oder durch die vorliegende Arbeit neu identifizierte Forschungsbereiche dargelegt werden.

Zunächst wird offensichtlich, dass die generierten Ergebnisse auf qualitativen Forschungsmethoden fußen und damit hypothetischen Charakter haben. In einem nächsten Schritt müsste typischerweise die **Überprüfung dieser generierten Ergebnisse durch quantitative Verfahren** erfolgen, um die theoretische Gültigkeit der Aussagen zu verifizieren. Dieser Schritt hängt allerdings von der Existenz einer ausreichend hohen Anzahl bestehender Social Franchises ab, die zu diesem Zeitpunkt nicht besteht. Der Schritt einer quantitativen Erhebung zur Erhärtung der bisherigen Hypothesen ist somit zu diesem Zeitpunkt nur theoretischer Natur.

Neben der logischen Forderung nach statistischer Überprüfung der gewonnenen Hypothesen ist weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf die **Erörterung anderer Replizierungsformen für Social Enterprises** neben Social Franchising gegeben. Die in der vorliegenden Arbeit vorgenommene Fokussierung auf das Konzept Social Franchising erlaubt eine detaillierte Auseinandersetzung mit dieser einen Form der Multiplizierung sozialer Wertschaffung. Dadurch vernachlässigt werden jedoch die Identifikation möglicher anderer Skalierungsarten sowie die Frage nach der Geeignetheit der verschiedenen Optionen zur Multiplizierung sozialer Programme. Obzwar in Kapitel 2.2.2 kurz auf unterschiedliche Formen der Replizierung wie das Filialsystem, die offene Verbreitung oder Lizenzierung eingegangen wird, sind tiefergehende Analysen zur Eruierung der Eckpfeiler im Innenverhältnis und Besonderheiten durch die Rahmenbedingungen des Social Entrepreneurship Bereichs ähnlich der vorliegenden Arbeit von Interesse. Darüber hinaus wären komparative Analysen der verschiedenen Replizierungsformen vor dem Hintergrund situativer Faktoren hilfreich.

Weiters lohnt eine Betrachtung **der internen Strukturen aus dem Blickwinkel anderer Theorien und Forschungsrichtungen**. Die Ausführungen zur kritischen Würdigung weisen beispielsweise auf die Lücke in Bezug auf **Erkenntnisse der NPO Forschung** hin. Der Einbezug des bisherigen Kenntnisstands zu NPO Franchises wäre dabei ebenso interessant wie ein Vergleich der Haltungs- und Denkweisen der handelnden Akteure im NPO und Social Entrepreneurship Bereich.

Wertvoll sind darüber hinaus soziologisch geleitete Herangehensweisen zum besseren Verständnis der Verhaltensweisen und Motivation der Akteure. Herauszustreichen ist

an dieser Stelle der offene Punkt in Bezug auf die **Anreizstruktur der handelnden Akteure**. Die Ergebnisse zeigen die spezifische Ausgestaltung und weitreichenden Implikationen der Motivation der Franchisenehmer ohne im Detail auf diese einzugehen. Es bleibt offen zu klären, welche Faktoren genau den Anreiz für Franchisenehmer zur Beteiligung am Social Franchisesystem darstellen und was diese für die Zusammenarbeit bedeuten. Damit einher geht auch die **Frage nach den nicht-materiellen Entlohnungsformen**, die als Kompensation der Franchisenehmerleistung fungieren. In beiden Fällen ist weiterer Forschungsbedarf gegeben insbesondere aus dem Blickwinkel soziologischer, aber auch psychologischer Ansätze.

In eine ähnliche Richtung wie die Klärung der Anreiz- und Entlohnungsstruktur der Franchisenehmer geht die offene Frage nach der Bedeutung des **Wechselspiels zwischen wirtschaftlichen Mitteln und gemeinnützigem Zweck**. Die generierten Ergebnisse weisen auf das Bestreben hin, kommerzielle Tools und Verfahrensweisen zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz der gemeinnützigen Tätigkeit einzusetzen bei gleichzeitigem Unvermögen, diese vollumfänglich zu nützen. Gewisse, dem gemeinnützigen Bereich inhärente Kräfte wie eben die identifizierte Anreizstruktur der handelnden Akteure wirken diesem Bestreben entgegen. Die bisherigen Erkenntnisse erlauben lediglich die Identifizierung dieses Spannungsfeld, weiterer Forschungsbedarf zur Bestimmung konkreter Faktoren und Dynamiken ist gegeben.

Weiters ist eine **Vertiefung sozialkapitaltheoretischer Konzepte** von großem Interesse wie bereits im vorigen Kapitel erwähnt wurde. Die generierten Ergebnisse geben punktuell Aufschluss über die Bedeutung sozialkapitaltheoretischer Konstrukte wie Vertrauen, Normen und Identität. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse auf machtheoretische Gesichtspunkte hin wie am Beispiel des Franchisegebereinflusses innerhalb des Franchisesystems zu sehen ist. Eine **Ausweitung sozialkapitaltheoretischer Konzepte** auf Macht und Einfluss oder auch soziale Obligationen und die Erörterung des Umfangs und Auswirkungen dieser innerhalb von Social Franchisesystemen versprechen daher weitere Erkenntnisse zur Funktionsweise von Social Franchises.

Neben dem Forschungsbedarf in Bezug auf einen differenzierten Fokus auf die internen Strukturen bleiben in der vorliegenden Arbeit all jene Punkte offen, die die **Außenwirkung von Social Franchising** betreffen. So sind beispielsweise Themen rund um den **Erfolg und Impact in Bezug auf die gemeinnützige Wertschaffung** von Social Franchises ungeklärt. Weiters ist das **Verständnis zur Franchisemarke** zu vertiefen. Die Ergebnisse betonen die systemstabilisierende Wirkung einer gemeinsamen Franchisemarke nach innen zur Unterstützung der Identifizierung mit der Social Franchiseorganisation. Inwieweit eine einheitliche Marke zur Kommunikation am Markt vor dem Hintergrund der verschiedenartigen Zielfunktion gegenüber traditionellen Franchises von Bedeutung ist, ist nicht im Detail geklärt. Die vorwiegend dezentrale und damit heterogene Werbetätigkeit im Rahmen von Social Franchises deutet auf eine niedrige Bedeutung eines einheitlichen Markenauftritts gegenüber Kun-

den/Nutznießern hin, was wiederum der Logik traditioneller Franchisemodelle widerspricht.

Schließlich bleibt offen wie das natürliche Bestreben jeder Organisation, langfristig am Markt zu bestehen und die Geschäftstätigkeit auszuweiten, mit dem identifizierten Interesse von Social Franchises nach **Kundenweiterentwicklung und damit -loslösung** vereinbar ist. Hier kommt es längerfristig zu einem **Zielkonflikt**, der weiteren Forschungsbedarf erzeugt.

## Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K., HEISTER, P. & STAHL, E. (2007): Social Entrepreneurship - Ein Überblick. In: Achleitner, A.-K., Pöllath, R. & Stahl, E. (Hg.), *Finanzierung von Sozialunternehmen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- ADLER, P. S. & KWON, S.-W. (2000): Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. In: Lesser, E. L. (Hg.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Boston: Butterworth Heinemann, 89-115.
- ADLER, P. S. & KWON, S.-W. (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- AHLERT, D., FLEISCH, H., DINH, H. V. D. et al. (2008): Social Franchising - A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- ALCHIAN, A. A. & DEMSETZ, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, 62, 777-795.
- ALVORD, S. H., BROWN, L. D. & LETTS, C. W. (2004): Social Entrepreneurship and Societal Transformation, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 260-282.
- ANDERSON, A. R. & JACK, S. L. (2002): The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 193-210.
- ARROW, K. J. (1974): *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton.
- ARROW, K. J. (1980): *Wo Organisation endet: Management an den Grenzen des Machbaren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ARROW, K. J. (1985): The Economics of Agency. In: Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (Hg.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston: Harvard Business School Press, 37-51.
- ASHFORTH, B. E. & MAEL, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization, *The Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- ATTESLANDER, P. (1993): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: de Gruyter.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J. (2006): Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 1-22.
- AUSTIN, J. E. (2006): Three Avenues for Social Entrepreneurship Research. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hg.), *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave MacMillan, 22-33.
- AUSTIN, J. E., GUTIERREZ, R., OGLIASTRI, E. et al. (2007): Capitalizing on Convergence, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 24-31.

- AUSTIN, J. E., LEONARD, H. B., REFICCO, E. et al. (2006): Social Entrepreneurship: It is for Corporations, Too. In: Nicholls, A. (Hg.), *Social Entrepreneurship - New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, 169-180.
- BAJRACHARYA, S. B. (2002): Replicating Success - A Model for Conservation and Development Projects, Berlin, Berlin Institute for World Population and Global Development.
- BELLONE, V. (2003): Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen. In: Flohr, E., Frauenhuber, W., Liebscher, C. et al. (Hg.), *Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme*, München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 53-69.
- BERLE, A. A. & MEANS, G. C. (1932): The Modern Corporation and Private Property. New York: Harcourt Brace World.
- BEYER, W. (1988): Franchising als Instrument zur Festigung der Marktstellung. Berlin: Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien.
- BIEGER, T., BICKHOFF, N. & KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. Z. (2002): Einleitung. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R. et al. (Hg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle - Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Berlin und Heidelberg: Springer Verlag, 1-14.
- BIEGER, T., RÜEGG-STÜRM, J. & ROHR, T. V. (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen - Das Konzept Geschäftsmodell. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R. et al. (Hg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle - Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*, Berlin und Heidelberg: Springer Verlag, 35-62.
- BLOMQVIST, K. (1997): The Many Faces of Trust, *Scandinavian Journal of Management*, 13, 229-329.
- BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. & BLOODGOOD, J. M. (2002): Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *The Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- BORTZ, J. & DÖRING, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Verlag.
- BOSCHÉE, J. (1995): Social Entrepreneurship, *Across the Board*, 32, 20-25.
- BOURDIEU, P. (1985): The Forms of Capital. In: Richardson, J. G. (Hg.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, 241-258.
- BOWLES, S. & GINTIS, H. (1998): Is Equality Passé? Homo Reciprocans and the Future of Egalitarian Politics. Working paper. Amherst: University of Massachusetts.
- BOWLES, S. & GINTIS, H. (2002): Homo Reciprocans, *Nature*, 415, 125-128.
- BOWLES, S. & GINTIS, H. (2004): The Evolution of Strong Reciprocity: Cooperation in Heterogeneous Populations, *Theoretical Population Biology*, 65, 17-24.
- BRADACH, J. (2003): Going to Scale - The Challenge of Replicating Social Programs, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 19-25.

- BREID, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, 821-854.
- BRICKLEY, J. A. & DARK, F. H. (1987): The Choice of Organizational Form - The Case of Franchising, *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- BRYSON, J. M., GIBBONS, M. J. & SHAYE, G. (2001): Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 271-288.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (2007): Social Franchise – Presse-material, Berlin, Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- BURT, R. S. (1992): Structural Holes -The Social Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press.
- CARNEY, M. & GEDAJOVIC, E. (1991): Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations, *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- CHO, A. H. (2006): Politics, Values and Social Entrepreneurship: A Critical Appraisal. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hg.), *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm, *Economica*, 4, 386-404.
- COLEMAN, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- COLEMAN, J. S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie - Handlungen und Handlungssysteme. München: Scientia Nova.
- COLEMAN, J. S. (1999): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: Dasgupta, P. & Serageldin, I. (Hg.), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, Washington, DC: World Bank, 13-39.
- COMBS, J. G. & JR., D. J. K. (2003): Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 29, 443-465.
- COMBS, J. G., MICHAEL, S. C. & CASTROGIOVANNI, G. J. (2004): Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, *Journal of Management*, 30, 907-931.
- COPE, J., JACK, S. & ROSE, M. B. (2007): Social Capital and Entrepreneurship - An Introduction, *International Small Business Journal*, 25, 213-219.
- DÄFLER, M.-N. (1998): Franchising in der Unternehmensberatung: eine institutionenökonomische Betrachtung. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- DAS, T. K. & TENG, B.-S. (2001): Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22, 251-283.
- DAS, T. K. & TENG, B.-S. (2004): The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework, *Journal of Business & Psychology*, 19, 85-116.

- DASGUPTA, P. (1988): Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (Hg.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York: Basil Blackwell, 49-72.
- DASGUPTA, P. (2000): Economic Progress and the Idea of Social Capital. In: Serageldin, I. & Dasgupta, P. (Hg.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, DC: World Bank.
- DAVIS, S. (2002): Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development, Youth Employment Summit, Cambridge.
- DEES, J. G. (1998a): Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, Januar/Februar, 54-67.
- DEES, J. G. (1998b): The meaning of "Social Entrepreneurship". First draft. Stanford: Stanford University.
- DEES, J. G. & ANDERSON, B. (2006): Enterprising Social Innovation. Durham: Duke University.
- DEES, J. G. & ANDERSON, B. B. (2002): For-Profit Social Ventures, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2.
- DEES, J. G., ANDERSON, B. B. & WEI-SKILLERN, J. (2002): Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations. Working Paper. Duke University.
- DEES, J. G., ANDERSON, B. B. & WEI-SKILLERN, J. (2004): Scaling Social Impact, *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24-32.
- DIEKMANN, A. (2004): Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- DNES, A. W. (1992): 'Unfair' Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, 484-504.
- DNES, A. W. (1996): The Economic Analysis of Franchise Contracts, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, 297-324.
- DORADO, S. (2006): Social Entrepreneurial Ventures: Different Values So Different Process of Creation, No?, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11, 319-343.
- EIKENBERRY, A. M. & KLUVER, J. D. (2004): The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, 64, 132-140.
- EISENHARDT, K. M. (1989a): Agency Theory - An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- EISENHARDT, K. M. (1989b): Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- EISENHARDT, K. M. (1991): Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, 16, 620-627.
- ELKINGTON, J. & TICKELL, S. (2006): Scalable Solutions - The Role of Social Entrepreneurship in Solving Sustainability Challenges, Skoll Foundation, SustainAbility.
- ELSCHEN, R. (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43, 1002-1012.

- EMERSON, J. (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, *California Management Review*, 45, 35-51.
- EVANS, W. R. & CARSON, C. M. (2005): A Social Capital Explanation of the Relationship Between Functional Diversity and Group Performance, *Team Performance Management*, 11, 302-315.
- FAIRBOURNE, J., GIBSON, S. W. & DYER, W. G. (2007): Microfranchising - Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- FAMA, E. F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- FAMA, E. F. & JENSEN, M. C. (1983): Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26, 327-349.
- FELDMANN, K. (2006): Soziologie kompakt. Wiesbaden: West-deutscher Verlag.
- FIELD, P. A. & MORSE, J. (1985): Nursing Research: The Application of Qualitative Approaches. Rockville: Thomson Learning.
- FLICK, U. (2006): Qualitative Evaluationsforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FLICK, U. (2008): Triangulation - Eine Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaft.
- FOX, A. (1975): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London: Faber and Faber.
- FRANZ, S. (2004): Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus. Working paper. Potsdam: Universität Potsdam.
- FRAUENHUBER, W. (2003): Umsetzung: Von der Franchise-Idee zum Franchiseprodukt. In: Flohr, E., Frauenhuber, W., Liebscher, C. et al. (Hg.), *Franchising - die Königsklasse der Vertriebsysteme*, München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 73-184.
- FRIEDRICHS, J. (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- FROSCHAUER, U. & LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- FRÜH, W. (2007): Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK.
- FUCHS, M. (2006): Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- FUEGLISTALLER, U., MÜLLER, C. & VOLERY, T. (2004): Entrepreneurship. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- FUKUYAMA, F. (2000): Social Capital and Civil Society. Working Paper. George Mason University.
- FULOP, C. & FORWARD, J. (1997): Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives, *The Service Industries Journal*, 17, 603-625.

- GABARRO, J. J. (1990): The Development of Working Relationships. In: Galegher, J., Kraut, R. E. & Egido, C. (Hg.), *Intellectual Teamwork: Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, Mahwah: Lawrence Erlbaum, 79-110.
- GERGS, H.-J. (2006): Vom Sozialmanagement zum Social Entrepreneurship – Sozialen Mehrwert schaffen durch unternehmerisches Denken und Handeln, ConSozial, Augsburg.
- GERLACH, C. (2003): Der Weg zum richtigen Partner: Akquisitions- und Selektionsstrategien. In: E.V., D. F.-V. (Hg.), *Jahrbuch Franchising 2002/2003*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, 47-52.
- GRANOVETTER, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties, *The American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. S. (1976): Network Sampling: Some First Steps, *The American Journal of Sociology*, 81, 1287-1303.
- GRANOVETTER, M. S. (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- GRANOVETTER, M. S. (1992): Problems of Explanation in Economic Sociology. In: Nohria, N. & Eccles, R. G. (Hg.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press, 25-56.
- GROSSMAN, A. & RANGAN, V. K. (2001): Managing Multisite Nonprofits, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 321-337.
- GROSSMAN, S. J. & HART, O. D. (1983): An Analysis of the Principal Agent Problem, *Econometrica*, 51, 7-46.
- HÄDER, M. (2006): Empirische Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- HANRIEDER, M. (1991): Franchising: Planung und Praxis. Erfolgsorientiertes Arbeiten mit und in Partner-Systemen. Neuwied.
- HARTMANN-WENDELS, T. (1992): Agency Theorie. In: Frese, E. (Hg.), *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- HERRFELD, P. (1997): Die Abhängigkeit des Franchisenehmers. Dissertation. Wiesbaden: Universität Gesamthochschule Kassel.
- HIBBERT, S. A., HOGG, G. & QUINN, T. (2002): Consumer Response to Social Entrepreneurship: The Case of the Big Issue in Scotland, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 288 - 301.
- HIRSCH, P. M. & LEVIN, D. Z. (1999): Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-Cycle Model., *Organization Science*, 10, 199-212.
- HOCKERTS, K. (2006): Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hg.), *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan, 142-154.

- HOMMERICH, B. & KORNFEIND, P. (2003): Kunden statt Marktanteile. In: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hg.), *Das Franchise System*, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 612-618.
- HOPF, C. & WEINGARTEN, E. (1979): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett.
- JANS, M. (2003): *Sozialkapitalkonzepte und ihre Brauchbarkeit in der Personal- und Organisationsforschung*. Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Essen: Universität Duisburg-Essen.
- JENSEN, M. C. (1983): Organization Theory and Methodology, *The Accounting Review*, 58, 319-339.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JOHNSON, H. G. (1960): The Political Economy of Opulence, *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 26, 552-564.
- JOHNSON, S. (2002): Literature Review on Social Entrepreneurship, Edmonton, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- JOHNSON, S. (2003): Young Social Entrepreneurs in Canada. Working paper. Alberta: University of Alberta.
- JUNGMICHEL, G., GOSSLAR, H. & LINDSTAM, S. (2003): Franchisenehmer auswählen und gewinnen. In: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hg.), *Das Franchise System*, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 285-302.
- KIESER, W. (2003): Standardisierung beim Franchising. In: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hg.), *Das Franchise System*, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 171-176.
- KILEE, L. (2007): Social Franchise - Systematische Replizierung erfolgreicher Projekte, *StiftungsWelt*, Januar, 34-35.
- KLAUS, E. (2002): *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken - Eine interdisziplinäre Analyse*. Wiesbaden: Universitäts-Verlag Gabler Edition Wissenschaft.
- KLEINE, A. (1995): *Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie*. Heidelberg: Physica Verlag.
- KRAMER, M. R. (2005): Scaling Social Impact, *FSG Perspectives for Private Foundations*, Winter, 1-3.
- KRÖLL, A.-M. (2003): *Interorganisationale Netzwerke - Nutzung sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- LAFONTAINE, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, *The RAND Journal of Economics*, 23, 263-283.
- LAFONTAINE, F. & SHAW, K. L. (2005): Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising, *The RAND Journal of Economics*, 36, 131-150.
- LEANA, C. R. & BUREN, H. J. V. (1999): Organizational Social Capital and Employment, *Academy of Management Review*, 24, 538-555.

- LEVINTHAL, D. (1988): A Survey of Agency Models of Organizations, *Journal of Economic Behavior & Organisation*, 9, 153-185.
- LIN, N. (2001): *Social Capital - A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LINKLATERS & SCHWAB FOUNDATION (2006): *Fostering Social Entrepreneurship*, World Economic Forum, Davos.
- LIPSEY, R. G. & LANCASTER, K. (1956-1957): The General Theory of Second Best, *The Review of Economic Studies*, 24, 11-32.
- MACAULAY, S. (1963): Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, *American Sociological Review*, 28, 55-67.
- MAIR, J. & MARTI, I. (2004): *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*. Working paper. Barcelona: University of Navarra.
- MAIR, J. & NOBOA, E. (2003a): *The Emergence of Social Enterprise and their Place in the New Organizational Landscape*. Working paper. Barcelona: University of Navarra.
- MAIR, J. & NOBOA, E. (2003b): *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*. Working paper. Barcelona: University of Navarra.
- MAIR, J., ROBINSON, J. & HOCKERTS, K. (2006): Introduction. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Hg.), *Social Entrepreneurship*, New York: Palgrave Macmillan.
- MAIR, J. & SCHOEN, O. (2007): Successful Social Entrepreneurial Business Models in the Context of Developing Economies - An Explorative Study, *International Journal of Emerging Markets*, 2, 54-68.
- MAIR, J. & SEELOS, C. (2004): *Entrepreneurs in Service of the Poor: Models for Business Contributions to Sustainable Development*. Working paper. Barcelona: University of Navarra.
- MALHOTRA, D. & MURNIGHAN, J. K. (2002): The Effects of Contracts on Interpersonal Trust, *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- MARTIN, M. (2004): *Surveying Social Entrepreneurship: Toward an Empirical Analysis of the Performance Revolution in the Social Sector*. Working paper. St. Gallen: Hochschule St. Gallen.
- MARTIN, R. L. & OSBERG, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 28-39.
- MASTEN, S. E. (1988): Equity, Opportunism, and the Design of Contractual Relations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 44, 180-195.
- MAURER, I. (2003): *Soziales Kapital als Erfolgsfaktor junger Unternehmen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- MAYRING, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- MCLEOD, H. R. (1997): *Crossover*, *Inc. Magazine*, May.
- MEINHÖVEL, H. (1998): *Defizite der Principal-Agent-Theorie*. Dissertation. Bochum: Universität Bochum.

- MERTON, R. K. (1968): *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- MERTON, R. K. & KENDALL, P. L. (1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf, C. & Weingarten, E. (Hg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart: Klett, 171-204.
- MINKLER, A. P. (1992): Why Firms Franchise: A Search Cost Theory, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, 240-259.
- MONTAGU, D. (2002): Franchising of Health Services in Low-Income Countries, *Health Policy and Planning*, 17, 121-130.
- NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- NAVARRO, V. (2002): A Critique of Social Capital, *International Journal of Health Services*, 32, 423-432.
- NICHOLLS, A. (2005): Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors? Working paper. Oxford: University of Oxford.
- NICHOLLS, A. (2006): Introduction. In: Nicholls, A. (Hg.), *Social Entrepreneurship - New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, 1-35.
- NOORDERHAVEN, N. G. (1992): Trust and Inter-Firm Relations, EAEPE Conference, Paris.
- O.V. (2004): Nonprofit-Owned Franchises: A Strategic Business Approach, Community Wealth Ventures, Inc., IFA Educational Foundation.
- OSTER, S. (1992): Nonprofit Organizations as Franchise Operations, *Nonprofit Management & Leadership*, 223-238.
- OSTER, S. M. (1996): Nonprofit Organizations and their Local Affiliates: A Study in Organizational Forms, *Journal of Economic Behavior & Organisation*, 30, 83-95.
- OSTROM, E. (1999): Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept. In: Dasgupta, P. & Serageldin, I. (Hg.), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, Washington: World Bank.
- OXENFELDT, A. R. & KELLY, A. O. (1969): Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- PALDAM, M. (2000): Social Capital: One or Many? Definition and Measurement, *Journal of Economic Surveys*, 14, 629-653.
- PETERSEN, T. (1989a): Das Delegationsproblem zwischen Prinzipalen und Agenten. In: Albach, H. (Hg.), *Organisation: mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- PETERSEN, T. (1989b): Optimale Anreizsysteme: betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie. Dissertation. Wiesbaden: Universität Bonn.
- PICOT, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43, 336-357.
- PICOT, A. (1994): Auflösung der Unternehmung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64, 547-570.

- PICOT, A., DIETL, H. & FRANCK, E. (2005): Organisation - Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- PICOT, A. & DIETL, H. M. (1990): Transaktionskostentheorie, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 4, 178-184.
- PORTES, A. (1998): Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- POSSELT, T. (1999): Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69, 345-373.
- PRABHU, G. N. (1999): Social Entrepreneurship Leadership, *Career Development International*, 4, 140-145.
- PRATT, J. W. & ZECKHAUSER, R. J. (1985): Principals and Agents: An Overview. In: Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (Hg.), *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston: Harvard Business School Press, 1-35.
- PUTNAM, R. D. (1993): Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- PUTNAM, R. D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- PUTNAM, R. D. & GOSS, K. A. (2001): Einleitung. In: Putnam, R. D. (Hg.), *Gesellschaft und Gemeinwohl: Sozialkapital im internationalen Vergleich*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung Verlag.
- RIEMER, K. (2005): Sozialkapital und Kooperation. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- RIPPERGER, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens - Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- ROBINSON, S. L., KRAATZ, M. S. & ROUSSEAU, D. M. (1994): Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, *The Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- ROLLS, A. & HARRISON, P. (2004): Social Enterprise: Teaching A New Field in Europe. Working paper. London: Regent's College.
- ROSS, S. A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, *American Economic Review*, 63, 134-139.
- RUBIN, P. H. (1978): The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
- SAAM, N. J. (2002): Prinzipale, Agenten und Macht: Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- SAGAWA, S. & SEGAL, E. (2000): Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships, *California Management Review*, 42, 105-122.

- SANDEFUR, R. L. & LAUMANN, E. O. (2000): A Paradigm for Social Capital. In: Lesser, E. L. (Hg.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Boston: Butterworth Heinemann, 69-87.
- SCHECHLER, J. M. (2002): Sozialkapital und Netzwerkökonomik. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- SCHERER, C., DEELMANN, T. & LOOS, P. (2003): Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell. Working paper. Mainz: Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- SCHMIDT, R. H. (1987): Agency Costs are not a "Flop"! In: Bamberg, G. & Spremann, K. (Hg.), *Agency Theory, Information, and Incentives*, Heidelberg: Springer Verlag, 495-509.
- SCHNEIDER, D. (1987): Agency Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets. In: Bamberg, G. & Spremann, K. (Hg.), *Agency Theory, Information, and Incentives*, Heidelberg: Springer Verlag, 481-494.
- SCHNELL, R., HILL, P. B. & ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- SCHÖNING, M. (2007): Multiplikation durch Franchising. In: Achleitner, A.-K., Pöhlath, R. & Stahl, E. (Hg.), *Finanzierung von Sozialunternehmen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 192-202.
- SCHREYÖGG, G. (1996): Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SCHULLER, T., BARON, S. & FIELD, J. (2000): Social Capital: A Review and Critique. In: Baron, S., Field, J. & Schuller, T. (Hg.), *Social Capital - Critical perspectives*, Oxford: Oxford University Press, 1-38.
- SCHUMPETER, J. (1950): Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper & Row.
- SCOTT, F. A. (1995): Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10, 69-81.
- SERAGELDIN, I. & GROOTAERT, C. (1999): Defining Social Capital: An Integrating View. In: Dasgupta, P. & Serageldin, I. (Hg.), *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, Washington, DC: World Bank.
- SEVERIN, M. & NEUMANN, U. (2003): Franchise-Partner erfolgreich machen. In: Deutscher Franchise Verband e.V. (Hg.), *Jahrbuch Franchising 2002/2003*, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, 53-60.
- SHERMAN, D. A. (2005): Social Entrepreneurship: Pattern-Changing Entrepreneurs and the Scaling of Social Impact, Ohio, Weatherhead School of Management.
- SIMON, H. A. (1997): Models of Bounded Rationality. Cambridge: MIT Press.
- SIMSA, R. (1999): Zwischen Wirtschaft und Werten. Nonprofit-Organisationen als spezifisches Feld für Training und Beratung, *Gruppendynamik*, 30, 339-352.

- SKAUPY, W. (1995): Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München: Franz Vahlen Verlag.
- SMALLBONE, D., EVANS, M., EKANEM, I. et al. (2001): Researching Social Enterprise, London, Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University.
- SMITH, A. (1759): The Theory of Moral Sentiments. Indianapolis.
- SÖNKE, A., KLAPPER, D., KONRADT, U. et al. (2006): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SPEAR, R. (2006): Social Entrepreneurship: A Different Model?, *International Journal of Social Economics*, 33, 399-410.
- SPINELLI, S. & BIRLEY, S. (1996): Toward a Theory of Conflict in the Franchise System, *Journal of Business Venturing*, 11, 329-342.
- SPREMANN, K. (1987): Agent and Principal. In: Bamberg, G. & Spremann, K. (Hg.), *Agency Theory, Information, and Incentives*, Heidelberg: Springer Verlag, 3-42.
- STÄHLER, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie - Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Köln: Josef Eul Verlag.
- STEIFF, J. (2004): Opportunismus in Franchisesystemen. Wiesbaden: Universitäts-Verlag Gabler Edition Wissenschaft.
- STEIN, G. (1996): Franchisingnetzwerke im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- STORBERG, J. (2002): The Evolution of Capital Theory: A Critique of a Theory of Social Capital and Implications for HRD, *Human Resource Development Review*, 1, 468-499.
- STORHOLM, G. & SCHEUING, E. E. (1994): Ethical Implications of Business Format Franchising, *Journal of Business Ethics*, 13, 181-188.
- STROTHOTTE, T. G. & WÜSTENHAGEN, R. (2005): Structure of Sustainable Economic Value in Social Entrepreneurial Enterprises. In: Vinig, G. T. & Voort, R. C. W. V. D. (Hg.), *Research on Technological Innovation and Management, Volume 9 - The Emergence of Entrepreneurial Economics*, Oxford: Elsevier, 18.
- SYDOW, J. (1994): Franchisingnetzwerke, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64, 95-113.
- SYDOW, J. (1995): Franchisingsysteme als strategische Netzwerke - Über das Warum des Franchising hinaus. In: Meffert, H., Wagner, H. & Backhaus, K. (Hg.), *Führung von Franchise-Systemen*, Münster, 16-44.
- SYDOW, J. (1998): Franchise Systems as Strategic Networks: Studying Network Leadership in the Service Sector, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10, 108-120.
- SYDOW, J. & WINDELER, A. (1998): Organizing and Evaluating Interfirm Networks, *Organization Science*, 9, 265-284.

- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik. In: Ahlert, D. (Hg.), *Handbuch Franchising & Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied: Mohr Siebeck Verlag, 73-91.
- THOMPSON, J., ALVY, G. & LEES, A. (2000): Social Entrepreneurship - A New Look at the People and the Potential, *Management Decision*, 38, 328-338.
- TIETZ, B. (1988): Franchising (II), *Das Wirtschaftsstudium*, 5, 265-268.
- TIETZ, B. (1991): Handbuch Franchising. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- TRACEY, P. & JARVIS, O. (2006): An Enterprising Failure - Why a Promising Social Franchise Collapsed, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 66-70.
- TRACEY, P. & JARVIS, O. (2007): Toward a Theory of Social Venture Franchising, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31, 667-685.
- TRUMPP, A. (1995): Kooperation unter asymmetrischer Information: eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz. Hamburg: Ars Una.
- UVIN, P. (1995): Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up, *World Development*, 23, 927-939.
- UVIN, P., JAIN, P. S. & BROWN, L. D. (2000): Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up, *World Development*, 28, 1409-1419.
- VOLERY, T. (2002): Ecopreneurship: Rationale, Current Issues and Typology. Hergiswil.
- WACHS, P.-C. (2007): Erfolgsmodell für Deutschland? Ausländische Beispiele des Social Franchising, *Stiftung & Sponsoring*, 4, 36-37.
- WADDOCK, S. A. & POST, J. E. (1991): Social Entrepreneurs and Catalytic Change, *Public Administration Review*, 51, 393-401.
- WAZIR, R. & OUDENHOVEN, N. V. (1998): Increasing the Coverage of Social Programmes, *International Social Science Journal*, 50, 145-154.
- WEIMANN, G. (1980): Conversation Networks as Communication Networks. PhD. Haifa: University of Haifa.
- WEI-SKILLERN, J. & ANDERSON, B. B. (2003): Nonprofit Geographic Expansion: Branches, Affiliates, or Both?, *CASE Working Paper Series*, 4.
- WILDHABER, C. (2003): Franchising als Wachstumsstrategie. In: Flohr, E., Frauenhuber, W., Liebscher, C. et al. (Hg.), *Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme*, München: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 21-50.
- WILLIAMSON, O. E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, *The American Economic Review*, 73, 519-540.
- WITZEL, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt: Campus.
- WITZEL, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*, Weinheim: Beltz, 227-256.

- WOLF, J. (2003): *Organisation, Management, Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WOOD, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- WOOLCOCK, M. (1998): Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework, *Theory and Society*, 27, 151-208.
- YIN, R. K. (2003): *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- YUNUS, M. (2005): *Social Business Entrepreneurs Are the Solution*, Skoll World Forum, Oxford.
- ZECH, C. (2003): Understanding Denominational Structures: Churches as Franchise Organizations, *International Journal of the Economics of Business*, 10, 323 - 335.

## Zusammenfassung

Social Franchising bildete sich in den letzten Jahren als eine Organisationsform zur Multiplikation von Social Entrepreneurship Aktivitäten heraus. Bewährte Konzepte können durch Adaption kommerzieller Franchiseprinzipien einer größeren Zahl von Nutznießern zugänglich gemacht und gleichzeitig Skaleneffekte generiert werden. Obwohl sich die Methode immer größeren Interesses erfreut, sind die genaue Bedeutung und Funktionsweise von Social Franchising bisweilen unklar.

Ziel der vorliegenden Dissertation ist die Gewinnung von Basiserkenntnissen zu Social Franchising. Neben Klärung definitorischer Grundlagen wie determinierende Parameter und Struktur geht die Arbeit insbesondere auf die Steuerung von Social Franchises im Vergleich zum kommerziellen Pendant ein. Aufgrund der Unerforschtheit des Gebiets folgt der methodische Aufbau dem qualitativen Fallstudiendesign. Dieses bedient sich in einem ersten Schritt eines heuristischen Bezugsrahmens basierend auf der Prinzipal-Agenten- und der dazu komplementären Sozialkapitaltheorie, der empirische Teil erlaubt durch Untersuchung dreier Fälle die Bildung von Hypothesen zu Social Franchising.

Die Ergebnisse der Arbeit weisen auf die Gültigkeit der wesentlichen, konstituierenden Parameter von kommerziellem Franchising hin, allerdings mit dem Unterschied der Multiplikation gemeinnütziger statt ökonomischer Wertschaffung. Durch die gesellschaftliche Mission unterscheidet sich der Endzweck von Social Franchising, indem nicht die Bindung, sondern die Losbindung und Weiterentwicklung der Kunden/Nutznießer das Ziel darstellt. Entsprechend nimmt Qualität bei der Leistungserstellung an den Kunden eine veränderte Rolle ein, da gegenüber der Sicherung des Kundenstocks die Abwendung von Sicherheitsdefiziten im Zentrum steht, um die Bedürfnisse der Kunden/Nutznießer effektiv zu befriedigen. Während Muster in der strukturellen Ausgestaltung nicht zu erkennen sind, kann ein mit kommerziellem Franchising übereinstimmendes Spektrum an Koordinationsmechanismen festgestellt werden. Dieses dient der Abwendung von Agenturrisiken wie Qualitäts- und Sicherheitsdefiziten (Moral hazard) und der Aneignung des Geschäftskonzepts (Hold up). Die Entlohnung der Franchisenehmer beruht neben einem finanziellen Anteil v.a. auf nicht-materieller Kompensation wie z.B. Spaß an der Arbeit, unternehmerischer Gestaltungsspielraum, Anerkennung und Sinnhaftigkeit. Diese spezifische Anreizstruktur bei Social Franchises hat schließlich Auswirkungen auf den bedeutend niedrigeren Standardisierungsgrad im Vergleich zu kommerziellen Franchises, da zentral vorgegebene Richtlinien die Motivation der Franchisenehmer zu beschneiden drohen.

## Summary

One of the main challenges for social entrepreneurs has been to scale up their venture. Franchising can represent an effective approach to mastering the complexities to replicate a proven social concept in order to reach a larger number of beneficiaries and exploit scale economies. Social franchising is an adaptation of commercial franchising in which the developer of a successful social concept enables others to replicate the model.

The doctoral thesis aims at generating basic insights to this replication method. By exploring the nature of the concept, fundamentals of social franchising such as determining parameters and underlying structure are to be clarified. Furthermore, the internal governance of social franchising compared to the traditional, commercial franchising model is investigated. The thesis draws on qualitative research methods by using a multiple case study. First, a heuristic framework based on principal agency and social capital theory is created serving as the theoretical foundation of the research. Second, comprehensive analyses on three case studies allow for generation of hypotheses on social franchising.

The results confirm the original assumption that social franchising does indeed represent a form of franchising as it is known from the commercial sector with the main difference of multiplying a social instead of a profit-driven concept. This change in underlying mission leads to a different view on customers, with social franchising striving to support and effectively enable their beneficiaries and thus losing their customers again instead of retaining them. Accordingly, the notion of quality has a different meaning to social franchising, where it serves as a guarantee to provide safe and effective products and services to the beneficiaries compared to the traditional form, where quality aims at binding customers. While structural patterns cannot be identified, the internal governance is organised similarly to commercial franchising. Agency risks such as quality and security deficits (moral hazard) and hold up situations can be reduced through contractual and social coordination such as legal contracts, control mechanisms, mutual trust and identity with the mission. However, the case study demonstrates differing conditions leading to other requirements for selection of potential franchisees and the prevalence of extrinsic motivation and non-financial compensation.

## **Lebenslauf**

Valerie Hackl beendete ihr Hauptstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien in 2005 mit den Spezialisierungen Unternehmensführung und Entrepreneurship. Im Zuge der Ausbildung absolvierte sie ein Auslandssemester an der University of British Columbia und zahlreiche Praktika in unterschiedlichen Branchen wie Telekommunikation, Biotechnologie und Wirtschaftsprüfung. Sie erhielt mehrere Leistungsstipendien und ist Mitglied des Center of Excellence der Wirtschaftsuniversität Wien.

Nach dem Studium arbeitete Valerie Hackl als Beraterin bei Bain & Company in München, einem internationalen Strategieberatungsunternehmen, wo sie an verschiedenen Projekten in unterschiedlichen Industrien partizipierte.

In den Jahren 2007-2009 absolvierte Valerie Hackl ihr Promotionsstudium am Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Ihre Dissertation ist im Bereich Social Entrepreneurship angesiedelt mit Schwerpunkt auf Social Franchising als Methode zur Multiplikation gemeinnütziger Programme. Nach Fertigstellung des Doktorats setzte sie ihre Beratungstätigkeit bei Bain & Company fort.

Valerie Hackl war zwischen 1996 und 1998 mehrfache österreichische Staatsmeisterin in Rhythmischer Gymnastik, wo sie auch an Europa- und Weltmeisterschaften teilnahm. Sie spricht fließend Deutsch und Englisch und verbringt ihre Freizeit gerne mit Reisen, Segeln und Tauchen.