

# Social Franchising

«Offcut» setzt beim Aufbau des schweizweiten Netzwerks auf das Konzept des Social Franchising und kombiniert dies mit den Prinzipien evolutionärer Organisationsmodelle.

## «Offcut»

Alle «Offcut»-Materialmärkte sind Inspirationsort und Austauschplattform für eine proaktive Auseinandersetzung rund um die Themen Ressourcenschonung und Kreislaufdenken. Als zukunftsweisende Vorbilder setzen diese Materialmärkte handlungsorientierte Impulse für einen gesellschaftlichen Wandlungsprozess und inspirieren zu einem nachhaltigeren Lebensstil.

Von **Dominik Seitz**

Inspiziert von «Reverse Garbage» in Australien eröffnete 2013 der erste «Offcut»-Materialmarkt in Basel. Das vielfältige Angebot stösst rasch auf Begeisterung, wird von allen Seiten als innovatives Nachhaltigkeitsprojekt gelobt und führt zur Nachfrage nach weiteren Standorten. Trotz des konzeptionellen Erfolgs ist es eine Herausforderung, die finanzielle Eigenständigkeit zu erreichen. Es brauchte neue Strategien, um das langfristige Bestehen sicherzustellen.

Mit der Unterstützung von Engagement Migros, dem Förderfond der Migros-Gruppe, wurde 2017 das Projekt «Offcut Schweiz» lanciert. Dieses hatte sich zum Ziel gesetzt, weitere Materialmärkte nach dem Pioniermodell in Basel zu eröffnen und damit die Bekanntheit und Reichweite zu erhöhen. Als Netzwerk sollte fortan die gemeinsame Vision verfolgt werden, einen aktiven Beitrag zur Abfallvermeidung zu leisten und das Bewusstsein für Ressourcenschonung und Kreislaufdenken in der Schweiz zu steigern.

### Sozialer Mehrwert statt Profit

Es lag auf der Hand, für den Aufbau dieses Netzwerks Franchising als eines der erfolgreichsten Modelle zur systematischen Vervielfältigung von Ge-



«Offcut Zürich»: Gebrauchte- und Restmaterialien werden vor der Entsorgung gerettet.

schäftskonzepten zu untersuchen. Im Unterschied zur klassischen Franchise-Unternehmung war «Offcut» jedoch gemeinnützig tätig. Der Aufbau und Betrieb eines Materialmarktes war nach wie vor mit viel ehrenamtlicher Arbeit verbunden sowie auf Fördergelder und Spenden angewiesen. «Offcut» bot also keine profitable Perspektive und wollte sich deshalb auch vom kommerziellen Franchising unterscheiden.

Das «Offcut» Franchising sollte sich an Menschen richten, die sich mit der Vision von «Offcut» in einem sehr hohen Masse identifizieren konnten und sich aus ideellen Motiven dafür einsetzen wollten. Als wichtiger Anreiz dafür sollten die Möglichkeit und der Gestaltungs-



spielraum geschaffen werden, auch eigene Überzeugungen und Ideen einbringen zu können.,

#### **Dem Gemeinwohl verpflichtet**

Mit dem Social Franchising wurde schliesslich ein Modell entdeckt, das die erfolgreichen Bausteine des klassischen Franchisings nutzt, sich strategisch jedoch dem kollektiven Streben nach dem Gemeinwohl anstelle der üblichen Gewinnmaximierung verpflichtet. Es war damit ein Modell gefunden worden, das nicht nur den ideellen Grundsätzen entsprach, sondern auch eine hohe Eigenständigkeit der Materialmärkte versprach. Schnell zeigte sich, dass diese Autonomie nicht nur im Umgang mit den regionalen Besonderheiten wichtig war,

**«Die  
gemeinsame  
Vision ist,  
einen aktiven  
Beitrag  
zur Abfall-  
vermeidung zu  
leisten.»**

sondern auch einen Ansatz bot, um auf die individuellen Bedürfnisse der Standorte eingehen zu können. In der Praxis bedeutet dies, das «Offcut»-Franchising verzichtet auf die klassische Trennung der operativen und systemischen Aufgaben beziehungsweise verteilt diese auf das gesamte Netzwerk. So sind alle Mitglieder der «Offcut»-Materialmärkte auch stimmberechtigt in der «Offcut»-Genossenschaft und verantworten damit die konzeptuelle und systemische Weiterentwicklung auch als Franchisegeberin.

#### **Eine herausfordernde Balance**

Ein wichtiger Baustein des Franchisings ist die Standardisierung, um Synergien zu schaffen, Risiken zu minimieren und letztlich die Qualität zu steigern. Die Mitbestimmung in systemischen Fragen und Eigenständigkeit der Materialmärkte machen dies im «Offcut»-Franchising zu einem Balanceakt. Denn die Autonomie der Franchisenehmerinnen ist ein wichtiger Antrieb im System, der nicht zu sehr eingeschränkt werden darf. Damit entsteht ein Spannungsfeld, das zugleich eine Chance und Stärke des Modells ist, da diese Auseinandersetzung zu einer hohen Akzeptanz der systemischen Rahmenbedingungen führt. Die üblichen Herausforderungen im Social Franchising, wie eine Verwässerung des Konzeptes oder eine geringe Motivation zur Systemkonformität, können damit proaktiv minimiert werden.

Die ersten Jahre als Netzwerk haben die Bekanntheit und Reichweite von «Offcut» erhöht, was sich positiv auf die finanzielle Eigenständigkeit der Materialmärkte ausgewirkt hat. Die Kultivierung eines Systems der kollektiven Verantwortung nimmt jedoch viel Zeit in Anspruch. Die Erfahrung zeigt das spannende Potenzial, wenn der soziale Nutzen einer Geschäftsidee nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für die Menschen in diesen Organisationen und Netzwerken maximiert wird. Engagement Migros unterstützt «Offcut» bis 2022, dieses Potenzial weiter zu erproben und zu untersuchen, um für sich und andere ein erfolgreiches und tragfähiges Modell einer sinnstiftenden Wachstumsstrategie zu etablieren.  
[www.offcut.ch](http://www.offcut.ch)