

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 115 (2018)  
**Heft:** 1

**Artikel:** "Social Franchising" für Integrationsbetriebe  
**Autor:** Brennwald, Beni  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839873>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Social Franchising» für Integrationsbetriebe

**PLATTFORM** Die berufliche Integration von Menschen in der Sozialhilfe steht in einem komplexen Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche. Das «Grundlagenwerk» will mit einem noch kaum beachteten Ansatz – dem «Social Franchising» – eine Optimierung für alle Beteiligten erwirken, insbesondere für kleine und mittlere Sozialunternehmen.

Berufliche Integration ist eine komplexe Aufgabe, die weit über Bewerbungsbemühungen ausgeht. Dies vor allem, wenn es sich um Menschen handelt, bei denen psychosoziale Beeinträchtigungen einen gelingenden Eintritt in den Arbeitsmarkt erschweren. Die Beeinträchtigungen reichen von Resignation oder Motivationsschwierigkeiten über unverarbeitete, teils traumatische Erlebnisse beim Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess bis zur gesamten Bandbreite an psychischen Beeinträchtigungen und Störungsbildern.

Soll die Integration gelingen, bedingt dies oft eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der involvierten Fachpersonen und entsprechend ausgerichtete Betriebe und Programme. Deren grösste Herausforderung ist die Gleichzeitigkeit einer niedrigen Einstiegsschwelle zur Zielgruppe mit Eingliederungspotenzial und einem bestenfalls ebenso schwellenlosen Übergang zur freien Marktwirtschaft. Dieser Brückenschlag wurde bis vor einigen Jahren weitgehend von Sozialunternehmen mit Integrationsprogrammen versucht. Inzwischen (und spätestens seit dem Paradigmenwechsel durch die IV-Revisionen 5/6a) drängen verschiedene Zusatzleistungen auf den Markt, um die Verbindung zwischen den sozialtherapeutischen und den marktwirtschaftlichen Angeboten herzustellen. Es wird vermehrt auf eine Mischung aus «Supported Employment», verschiedenen Assessments, Job-Coaching, Kursen und kurzzeitigen Qualifizierungsprogrammen gesetzt. Vonseiten der Marktwirtschaft versuchen ergänzend Sozialfirmen, der Zielgruppe ihrerseits die Hand zu reichen.

Das «Grundlagenwerk» will mit dem noch kaum beachteten Ansatz des «Social Franchising» eine Optimierung dieser Bemühungen für alle Beteiligten, insbe-

sondere aber für kleinere und mittlere Sozialunternehmen, erwirken. «Social Franchising» baut methodisch weitgehend auf das Erfolgskonzept des marktüblichen Franchisings. Während ein Franchisegeber das Betriebskonzept entwickelt und unterhält, wird dieses von seinen Franchisenehmern an regionalen Standorten umgesetzt (etwa Gastrobetriebe, Supermärkte, Tankstellen, Bildungsstätten).

## Rendite zum Nutzen aller

Damit erhält ein vergleichsweise kleiner Betrieb die Werkzeuge eines Grossbetriebes an die Hand. Nebst optimierten Arbeitsprozessen und markttauglichen Leistungen profitiert er von einer weitreichenden Marktpräsenz, wird in Kampagnen eingebunden und seine Dienstleistung wird fortlaufend weiterentwickelt. Im Gegenzug leistet der Franchisenehmer eine sogenannte Franchise-Gebühr. Der entscheidende Unterschied im «Social Franchising» liegt allerdings im Ziel der Unternehmung. Während das marktübliche, profitorientierte Franchising seinen Gewinn zu steigern versucht, will das «Social Franchising» primär den Nutzen der Unternehmung maximieren. Entsprechend sind Lizenzgeber von «Social Franchising»-Konzepten ausgewiesene Non-Profit-Unternehmen mit gemeinnützigem Ziel, und ihre Lizenznehmer identifizieren sich mit deren gemeinnützigem Ziel. Jegliche Rendite wird dabei in die Weiterentwicklung des Gesamtkonzeptes

investiert und kommt so wiederum den Franchisenehmern zugute.

## Vorteile aus zwei Lagern

Bislang sind Integrationsbetriebe gefordert, eigene Betriebskonzepte zu entwickeln und diese – was die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Pünktlichkeit etc.) angeht – möglichst wirtschaftsnah zu gestalten. Die oft subventionierten oder nicht-profitorientierten Unternehmen verfügen dabei selten über Investitionskapital und personelle Ressourcen zum Aufbau solcher Betriebskonzepte. Das «Social Franchising» kann hier die Vorteile aus zwei Lagern zusammenbringen, indem es dem Integrationsbetrieb ein schlüsselfertiges, bewährtes Betriebskonzept liefert. Naturgemäss sind in Integrationsbetrieben Fachwissen, teilweise jahrzehntelange Erfahrung und interdisziplinäre Vernetzung zur Begleitung und Förderung der Teilnehmenden vorhanden. Ressourcen, die angesichts der zunehmenden psychosozialen Komponente einer erfolgreichen Integration dringend näher am Arbeitsmarkt benötigt werden.

Eine solche Zusammenarbeit bringt Vorteile. Dem Integrationsbetrieb entfallen dadurch die Entwicklungskosten, und ein gelingender Markteintritt ist weitgehend garantiert. Dank den vorhandenen Erfahrungswerten des Franchisegebers können schon im Vorfeld realistische Prognosen zur Wirksamkeit bei spezifischen Zielgruppen, zur Integrationsquote oder zu den erwartbaren Unterhalts- und Personalkosten sowie zum Raumbedarf gemacht werden.

Der Franchisegeber entwickelt das Betriebskonzept in Zusammenarbeit mit seinen Franchisenehmern kontinuierlich weiter und sichert deren Marktposition. Aufgrund des Netzwerks und der Non-

## PLATTFORM

Die ZESO bietet ihren Partnerorganisationen diese Rubrik als Plattform an, auf der sie sich und ihre Tätigkeit vorstellen können: in dieser Ausgabe dem «Grundlagenwerk», einer Non-Profit-AG.



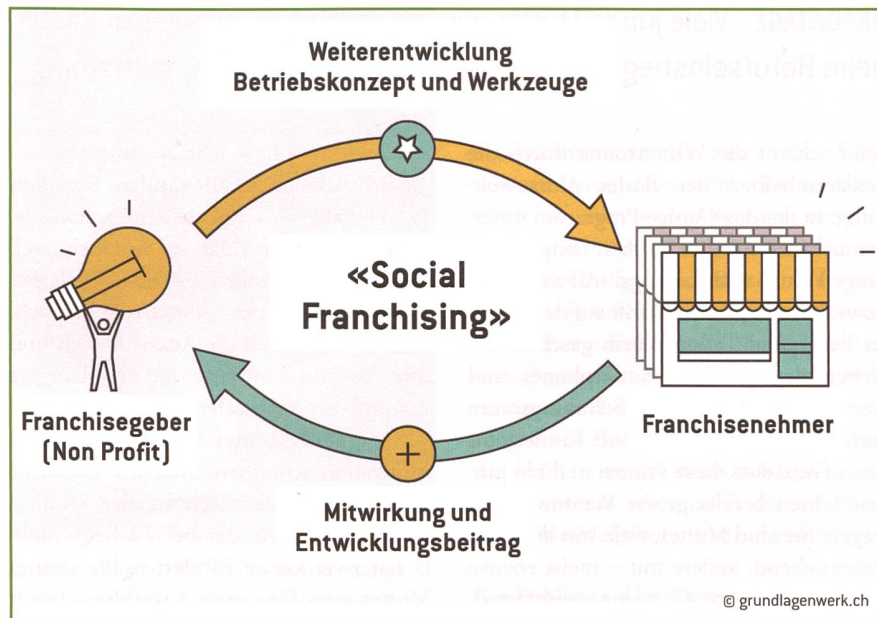
Profit-Ausrichtung, stehen dem Franchisegeber dazu erheblich mehr Ressourcen zur Verfügung als einem einzelnen, unabhängigen Kleinbetrieb. Durch die Zentralisierung des Entwicklungsaufwandes können sich die Fachpersonen beim Franchisenehmer auf ihr Kerngeschäft – die Begleitung von Personen mit Integrationspotential – konzentrieren.

Der systematische Aufbau eines «Social Franchising»-Systems und dessen ausführliche Dokumentation vereinfachen zudem das Qualitätsmanagement und sichern den Know-How-Transfer bei personellem Wechsel. Denn oft sind insbesondere in kleineren Integrationsbetrieben die Dienstleistungen aufgrund organischen Wachstums auf die Mitarbeitenden zugeschnitten, sodass personelle Wechsel den gesamten Betrieb gefährden können.

Dank diesen und weiteren Vorteilen können Integrationsbetriebe einen praxistauglichen Marktzugang erhalten, ohne selber die unternehmerischen Aufwände und Risiken tragen zu müssen. «Social Franchising» bringt bestehendes Fachwissen aus Sozialunternehmen und Integrationsbetrieben kosteneffizient und zeitnah in den ersten Arbeitsmarkt.

#### Projekt Restwert und Umweltfreunde

Anfang 2016 entwickelte das «Grundlagenwerk» mit dem kaufmännischen Qualifizierungsprogramm Projekt Restwert ein erstes Betriebskonzept. Seither wurde dieses im Rahmen eines Pilotbetriebes und unter Mitwirkung von Branchenverbänden und Leistungsmöglichkeiten fortlaufend evaluiert und weiterentwickelt. Seit Anfang 2018 sichert eine spezifisch entwickelte Software die zeitgemässe Qualifizierung der Teilnehmenden. Im Rahmen des «Social Franchising» stellt das «Grundlagenwerk» seinen Partnern unter anderem das Handbuch, Prozessbeschreibungen, Geschäftsdrucksachen, Software, eine regionale Website sowie Beratungsdienstleistungen zu Verfügung. Dadurch ist es grundsätzlich möglich, innert wenigen Monaten einen kompletten, markterprobten Integrationsbereich zu realisieren. Das Projekt Restwert



«Social Franchising» bringt bestehendes Fachwissen aus Sozialunternehmen und Integrationsbetrieben kosteneffizient und zeitnah in den ersten Arbeitsmarkt.

wird ab Sommer 2018 zur regionalen Multiplikation für interessierte Sozialunternehmen bereitstehen.

Ein weiteres Betriebskonzept befindet sich seit Ende 2017 in der Testphase. Die «Umweltfreunde», eine regional realisierbare Recyclingdienstleistung, spezifisch für kleinere und mittlere Sozialunternehmen, wurde entwickelt. Weitere Ableger sind spätestens auf Herbst 2018 geplant.

Das «Grundlagenwerk» ist eine Non-Profit-AG, und die Beteiligten sind selber in der Branche tätig. Es erhofft sich, durch dieses und weitere Konzepte das vorhandene Know-how aus sozialtherapeutischen Einrichtungen wieder näher an die Wirtschaft bringen zu können. Am Ende müssen sich alle Involvierten die Hand reichen, damit der Brückenschlag für wirksame Integration gelingt. Eine Ressourcenoptimierung im beschriebenen Sinne kann diese Entwicklung allerdings wesentlich beschleunigen. ■

**Beni Brennwald**

**Geschäftsleiter «Grundlagenwerk»**

Weitere Informationen unter

[www.grundlagenwerk.ch](http://www.grundlagenwerk.ch)

[www.projekt-restwert.ch](http://www.projekt-restwert.ch)

[www.umweltfreunde.ch](http://www.umweltfreunde.ch)