

Adie Mikrofranchising, Frankreich

Diese Fallstudie stellt ein neues, innovatives Modell zur Unterstützung von Arbeitslosen bei der Unternehmensgründung vor, bei dem ihnen ein sofort einsatzbereites Unternehmens-Franchise, begleitet von Schulungen, Beratung und anderen Unterstützungsleistungen, angeboten wird. Die Ziele dieses Ansatzes sowie sein Hintergrund werden vorgestellt, und es wird die Funktionsweise des Modells beschrieben. Ferner erörtert die Fallstudie die ersten erzielten Ergebnisse, die Herausforderungen bei der Einrichtung des Programms und die Voraussetzungen für seine Übertragung auf einen anderen Kontext.

Ziele

Die Mission von Adie ist die Finanzierung und Unterstützung von Arbeitslosen, die ein eigenes Unternehmen gründen möchten und kein gewöhnliches Bankdarlehen erhalten. Die Zielkunden von Adie sind Unternehmer mit niedrigem Einkommen, die keinen Zugang zu den gängigen Finanzdienstleistungen haben, namentlich Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger und Menschen mit niedrigem Bildungsstand. Die wichtigsten Unterstützungsprogramme von Adie bieten Mikrokredite zum Marktkurs (bis zu 10000 EUR) und Hilfe bei der Beantragung nationaler und lokaler Beihilfen zur Unternehmensgründung und zinsfreier nachrangiger Kredite. Außerdem stellen die Mitarbeiter von Adie und die dort tätigen Freiwilligen den Klienten nach der Bewilligung von Darlehen Geschäftsberatung im Bereich Betriebswirtschaft, administrative Anforderungen und Marketing sowie Rechtsberatung zur Verfügung.

Adie hat kürzlich eine neue Initiative zur Unterstützung des Unternehmertums von Unternehmern mit niedrigem Einkommen eingeführt. Dazu erhalten diese Zugang zu Franchises und damit zu einer Geschäftsidee, einem Geschäftsmodell, der möglichen Unterstützung durch den Franchisegeber oder andere gleichgestellte Franchisenehmer und zu einer Marke. Das Ziel des Franchising-Projekts ist es, einen risikoärmeren Zugang zum unternehmerischen Prozess zu ermöglichen. Die Mikrofranchisenehmer sollen gefördert werden, indem ihnen ein Produkt oder eine Dienstleistung sowie ein sofort einsatzbereites, bereits erprobtes Geschäftsmodell zur Verfügung gestellt werden.

Hintergrund

Forschungsstudien des Nationalen Instituts für Statistik und Wirtschaftsstudien (INSEE) haben ergeben, dass im Wesentlichen zwei Hindernisse von einer Unternehmensgründung in Frankreich abschrecken: Schwierigkeiten bei der Einhaltung administrativer Vorgaben und die Befürchtung, sich nicht ausreichend Startkapital sichern zu können (INSEE, 2011). Diese Hindernisse sind für potenzielle Unternehmer aus benachteiligten Gruppen noch höher, da diese in der Regel über wenige Ersparnisse, ein niedriges Qualifikationsniveau und schwach entwickelte Netzwerke verfügen und es

ihnen an unternehmerischen Erfahrungen mangelt. Ziel von Adie ist es, diese Hindernisse durch die Erleichterung des Zugangs zu Finanzierung und zu einer Reihe von Unterstützungsleistungen für die Unternehmensgründung anzugehen.

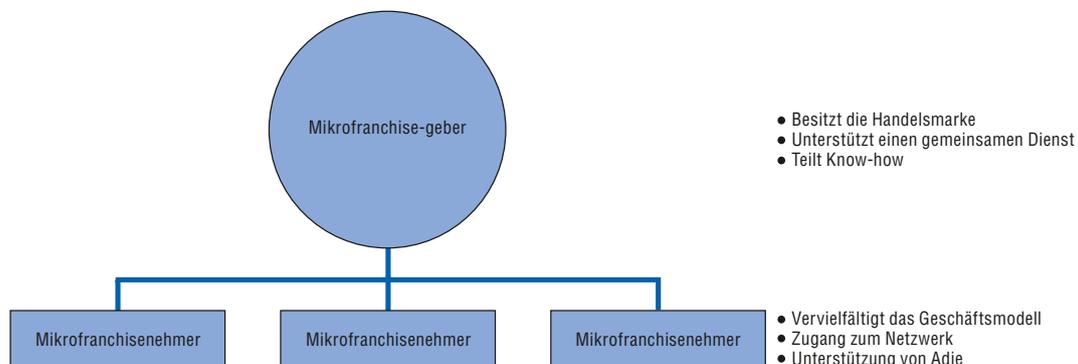
Adie rief seine Mikrofranchising-Initiative ins Leben, weil immer mehr Menschen in Zweigstellen der Vereinigung kamen, die bereit waren, ein eigenes Unternehmen zu gründen, aber keine tragfähige Geschäftsidee hatten. Traditionelles Franchising ist für Unternehmer mit niedrigem Einkommen nicht erschwinglich und bietet daher für diese Gruppe keinen möglichen Weg in das Unternehmertum.

Aktivitäten

Das Mikrofranchising-Programm unterscheidet sich von den traditionellen Unterstützungsprogrammen von Adie darin, dass die Klienten nicht ihre eigenen Projekte vorschlagen. Stattdessen führt Adie die Klienten in verschiedene Mikrofranchising-Netzwerke ein, um dort ein passendes Projekt für sie zu finden. Adie bietet den Mikrofranchisenehmern ein umfassendes Spektrum an integrierten Dienstleistungen, darunter eine persönliche Bedarfsanalyse, Unterstützung bei der Entwicklung eines Geschäftsplans, Unternehmensberatungsdienste, Schulungen und Finanzierung.

Der Begriff „Mikrofranchising“ lässt sich anhand der beiden Grundwörter erklären, aus denen sich der Begriff zusammensetzt: Mikro und Franchising. Das „Mikro“ in Mikrofranchising bezeichnet den sozialen Aspekt der Unterstützung der Armen am Fuße der wirtschaftlichen Pyramide. „Franchising“ bezeichnet die Systematisierung und Vervielfältigung von Unternehmen. Somit nutzt das Mikrofranchising-Programm den Vervielfältigungsprozess eines Franchise, wendet diesen jedoch zum Zwecke der Armutslinderung auf benachteiligte Menschen an. Dieses System unterscheidet sich in einem wichtigen Aspekt vom traditionellen Franchising: Es ist unwahrscheinlich, dass Mikrofranchisenehmer ihre Anteile an einen anderen Betreiber veräußern können. Was die Mikrofranchisenehmer „besitzen“, ist nicht das Recht an bestimmten Vermögenswerten, die geringfügig sind, sondern eine bestimmte Beziehung mit dem Mikrofranchisegeber. Abbildung 9.1. veranschaulicht den allgemeinen Rahmen.

Abbildung 9.1. **Adie-Mikrofranchising-Rahmen**



Die sofort einsatzbereiten Mikrofranchising-Geschäftsmodelle von Adie sind einfach, zugänglich und lassen sich leicht vervielfältigen. Die Mikrofranchisenehmer profitieren vom Zugang zu einer Handelsmarke, Know-how, gemeinsamen Diensten und der Unterstützung des Mikrofranchisegebers. Die Franchisegeber werden über die Beziehungen von Adie mit nationalen und internationalen Konzernen (z. B. Veolia, SAUR, L'Oréal) ausgewählt und entwickelt. Adie ist verantwortlich für die Identifizierung der verschiedenen Projekte und die Prüfung ihrer Robustheit und handelt die Franchising-Vereinbarungen aus. Bei Adie sind zwei engagierte Mitarbeiter in Vollzeit, ein Praktikant und zehn Freiwillige tätig.

Um im Rahmen dieses Programms ein Franchiseunternehmen zu gründen, muss der Mikrofranchisenehmer das entsprechende Startkapital bereitstellen oder beschaffen. Dies beträgt in der Regel weniger als 10000 EUR und kann auch in Form eines Mikrokredits von Adie beschafft werden. Die Kandidaten werden durch Gespräche ausgewählt, in denen ihre Motivation und ihre Qualifikationen beurteilt werden. Die Franchisenehmer werden entweder direkt zur Teilnahme am Programm zugelassen, oder Adie schlägt den Kandidaten die Teilnahme an Schulungen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse vor.

Es bestehen Vertragsbeziehungen zwischen dem Mikrofranchisegeber, dem Mikrofranchisenehmer und Adie. Die Mikrofranchisenehmer müssen dem Mikrofranchisegeber für das Recht, ihr Geschäftsmodell zu nutzen, eine kleine Lizenzgebühr zahlen. Die meisten Mikrofranchising-Projekte konzentrieren sich im Einzelhandel und im Dienstleistungssektor. Dazu gehören zum Beispiel Grafiker, Anstreicher, Floristen, Lebensmittelhändler, Kosmetiker, Restaurants, Architekten, Landwirte und Fotografen. Es gibt zwei verschiedene Mikrofranchising-Modelle (Textfeld 9.1).

Textfeld 9.1. Arten von Mikrofranchising bei Adie

1. Partnerschaften mit Großkonzernen:

- Großes Arbeitsplatzbeschaffungspotenzial (das Ziel sind mindestens 200 Mikrofranchisenehmer pro Netzwerk).
- Beispiel: Das Mikrofranchising O2 Adie, ein Netzwerk aus Mikrofranchises im Bereich Gartenbau. Dieses 2011 ins Leben gerufene Netzwerk besteht derzeit aus 30 Gärtnern.
- Andere Projekte werden auf ihr Potenzial hin untersucht, unter anderem Verkäufer von Streetfood und Haushaltsleistungen wie Bügeln.

2. Partnerschaften mit Unternehmern:

- Mittleres Arbeitsplatzbeschaffungspotenzial (das Ziel sind etwa 50 Mikrofranchisenehmer pro Netzwerk).
- Beispiele: i) *Chauffeur&Go*, ein kurzfristiger Chauffeurdienst, der 2010 startete. 2013 bestand dieses Netzwerk aus 90 Fahrern. Ziel ist es, das Netzwerk bis 2015 auf mindestens 130 Fahrer auszuweiten; ii) *Mon Coursier de Quartier*, ein 2015 ins Leben gerufener Fahrradtaxidienst, der Passagiere befördert und kleine Pakete liefert.
- Andere Fahrdienste werden auf ihr Potenzial als Mikrofranchise-Netzwerk hin untersucht.

Adie verwaltet die Mikrofranchise-Netzwerke über seine lokalen Agenturen. Adie bietet auch Finanzierungen an, die entweder durch seine Mikrokreditprogramme oder durch einen eigens dafür eingerichteten Mikrofranchise-Investmentfonds bereitgestellt werden. Mikrofranchisenehmer, die einen Mikrokredit benötigen, stellen einen Antrag im Rahmen der Standardverfahren für Mikrokredite. Dazu geht der Antrag an einen Kreditausschuss, der sich aus Mitarbeitern von Adie und freiwilligen Geschäftsführern, Buchhaltern und Bankern zusammensetzt. Der Investmentfonds *Adie Microfranchise Solidaire Investissement* hat den Auftrag, den Aufbau und die Entwicklung von Mikrofranchise-Netzwerken durch den Erwerb von Kapitalanteilen an Mikrofranchise-Unternehmen zu unterstützen und zu finanzieren. Beide Finanzierungsinstrumente legen ihren Entscheidungen die Kapazität und Motivation der Mikrofranchisenehmer sowie die Realisierbarkeit des Projekts zugrunde.

Herausforderungen

Damit das Mikrofranchising-Programm entworfen und umgesetzt werden konnte, mussten mehrere institutionelle und externe Hindernisse bewältigt werden. Das administrative Umfeld schaffte einige Herausforderungen, da komplexe einzelstaatliche Rechtsvorschriften soziale Innovationen nicht immer unterstützen. Zum Beispiel bestehen Auflagen für die Ausbildung und Zertifizierung von Fahrradreparateuren oder Heimplieferservices. Dies hat Auswirkungen für die Mikrofranchisenehmer, da für viele dieser gering qualifizierten Berufe Schulungen und eine Zertifizierung erforderlich sind. Adie schlägt Schulungen vor und steuert diese, den damit verbundenen Kosten- und Zeiteinsatz

trägt jedoch der Mikrofranchisenehmer. Eines der Ziele des Programms ist die Bewältigung dieser Herausforderung, indem Geschäftsmodelle vorgeschlagen werden, für die keine Schulungen oder Zertifizierungen erforderlich sind.

Eine weitere Herausforderung des Programms ist die Auswahl geeigneter Klienten, die mit einiger Wahrscheinlichkeit mit Erfolg Mikrofranchises betreiben werden. Adie nutzt die Motivation und die Ausbildung als Prädiktoren für den Erfolg, aber die bisherige Erfahrung konnte die Auswahlkriterien nicht erfolgreich so verfeinern, dass ein Erfolg als Mikrofranchise-Betreiber besser vorhergesagt werden kann.

Bei der Weiterentwicklung des Programms durch Adie stößt man auf eine Reihe von strategischen Herausforderungen. Erstens stellt es eine Herausforderung dar, das Programm zu geringen Kosten auszuweiten. Das Programm stützt sich auf freiwillige Geschäftsexperten, die bei der Auswahl der Kandidaten und bei der Bereitstellung von Schulungen und Unterstützung mithelfen. Für eine Vergrößerung des Programmumfangs werden mehr Freiwillige und mehr Mitarbeiter, die diese Freiwilligen schulen, benötigt. Zweitens würden die Organisatoren gern die Verbindungen zwischen dem Mikrofranchising-Programm und anderen Unterstützungsangeboten von Adie wie Beratung und Schulungen verstärken. Drittens müssen die Verbindungen zwischen den Mikrofranchisenehmern und den Finanzinstituten verbessert werden, damit die Mikrofranchise-Netzwerke wachsen können.

Auswirkungen

Bis heute hat die Mikrofranchising-Initiative von Adie drei Mikrofranchise-Netzwerke entwickelt und mehr als 150 selbstständige Tätigkeiten geschaffen. Fünf weitere Mikrofranchise-Projekte werden derzeit untersucht oder befinden sich in der Pilotphase. Die Kosten für dieses Projekt belaufen sich auf rund 8000 EUR pro geschaffenen Arbeitsplatz und liegen damit erheblich unter den Gesamtkosten für die Arbeitslosenunterstützung eines Arbeitslosen (EMN, 2014).

Zusätzlich zur Schaffung von Arbeitsplätzen kann das Mikrofranchising-Modell die Arbeitsqualität für Geringverdiener verbessern. Im O2-Gärtnernetzwerk erreichen Mikrofranchisenehmer in der Regel nach drei Monaten Rentabilität und verdienen etwa das Anderthalbfache des Mindestlohns (EMN, 2014).

Das soziale Mikrofranchising von Adie basiert auf einem Geschäftsmodell, das sowohl auf der Ebene des Mikrofranchisegebers als auch auf der Ebene des Mikrofranchisenehmers rentabel ist. Diese Rentabilität auf zwei Ebenen soll die langfristige Nachhaltigkeit der Mikrofranchise-Netzwerke sichern. Während die Mikrofranchisenehmer in der Theorie sehr schnell ihre Kosten decken können müssen, erreichen die Mikrofranchisegeber in der Regel nach zwei bis drei Jahren Tätigkeit die Gewinnschwelle. Chauffeur&Go, das erste Mikrofranchise-Netzwerk von Adie, startete 2010 und wurde 2013 rentabel.

Voraussetzungen für die Übertragung

Das Mikrofranchising-Programm von Adie wurde mit dem Ziel eingerichtet, sicherzustellen, dass sowohl das Geschäftsmodell des Mikrofranchisegebers als auch das des Mikrofranchisenehmers nachhaltig ist. Dieses zweistufige Ziel soll in jedem Netzwerk für langfristige Nachhaltigkeit sorgen. Zu den zentralen Faktoren, die bei der Vervielfältigung dieses Modells andernorts zu berücksichtigen sind, gehören unter anderem folgende:

1. *Vereinfachung des unternehmerischen Prozesses.* Eines der wesentlichen Merkmale des Mikrofranchising besteht darin, dass ein bewährtes Geschäftsmodell auf einen neuen Unternehmer übertragen wird, dem dabei Hilfe und Unterstützung geleistet wird. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, dass neue Unternehmer „das Rad neu erfinden“. Viele der Vorteile des Mikrofranchising leiten sich aus der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer ab. Die Franchisegeber möchten ihre Beziehungen zu ihren Mikrofranchisenehmern schützen, und das können sie am besten, wenn Letztere Erfolg haben. Die Mikrofranchisenehmer wiederum verdanken ihr gesamtes Geschäft der besonderen Beziehung mit dem Franchisegeber. Diese Verbindung gibt den Franchisegebern die Sicherheit, in Franchisenehmer zu investieren, die zuversichtlich sind, dass beide Gewinne erzielen werden.

2. *Sicherstellung des Zugangs der Mikrofranchisenehmer zu Wirtschaftsförderungsdiensten.* Adie bietet dem Mikrofranchisenehmer ein gewisses Maß an Unterstützung, welche die Unterstützung, die direkt durch den Mikrofranchisegeber geleistet wird, ergänzt. Schulungen und eine individuelle Unterstützung vermitteln dem neuen Unternehmer ausreichend unternehmerische Fähigkeiten und Ermutigung und erhöhen so seine Erfolgchancen.
3. *Nutzung des Fachwissens des Mikrofranchisegebers.* Der Franchisegeber nimmt bei diesem Programm eine entscheidende Rolle ein. Es ist wichtig, dass sein Geschäftsmodell vereinfacht wird und übertragbar ist. Er muss auch bereit sein, den Mikrofranchisenehmer mit Schulungen, Unterstützung und Qualitätskontrolle zu fördern.
4. *Aufbau eines kleinen Stabs von sachkundigen und engagierten Mitarbeitern.* Die Programmmitarbeiter sollten nicht nur das Projekt verwalten können, sondern sowohl die Mikrofranchisenehmer als auch die Mikrofranchisegeber aktiv unterstützen. Es ist wichtig, dass die zentralen Mitarbeiter über unternehmerische Kenntnisse und Erfahrung verfügen und im Bereich Unternehmergebung, Finanzierung und in damit zusammenhängenden Aspekten sowie im Coaching geschult sind, technische Unterstützung leisten zu können. Auch ist es wichtig, dass sie mit Begeisterung Werbung für das Programm machen, Beziehungen zu potenziellen Mikrofranchisegebern entwickeln und sich um das Tagesgeschäft wie etwa die Durchführung von Aufnahmegesprächen kümmern.
5. *Entwicklung geeigneter Auswahlkriterien.* Um zum Erfolg des Mikrofranchising beizutragen, ist es wichtig, Mikrofranchise-Netzwerke um Geschäftsmodelle herum aufzubauen, die Wachstumspotenzial haben. Wichtige Überlegungen hierbei sind i) die Größe, Zugänglichkeit und Nachhaltigkeit des Marktes; ii) die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells auf Ebene des Franchisegebers und des Franchisenehmers; iii) das Fachwissen und die Unterstützung der Mikrofranchisegeber; und iv) Transparenz und Ausgewogenheit in der Zusammenarbeit zwischen den drei Partnern, sprich dem Organisator, dem Mikrofranchisegeber und dem Mikrofranchisenehmer.

Literatur

- Europäisches Mikrofinanzierungsnetz (2014), „EMN Good Practices – ADIE – 2014“, verfügbar unter: www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/good_practices/13.%20Good%20Practices_ADIE_Adie%20Social%20Microfranchising%20Initiative.pdf.
- INSEE (2012), „Créations et créateurs d'entreprises – Première interrogation 2010, profil du créateur“, INSEE Résultats, Nr. 58, Februar.



From:
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Please cite this chapter as:

OECD/European Union (2016), "Adie Mikrofranchising, Frankreich", in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-12-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.