

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Fliednerstraße 21 | D-48149 Münster
Telefon + 49 251 83-22034
Fax + 49 251 83-22071
e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2002
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999-2011 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.

F&C Studien

Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen

Dieter Ahlert

Maren Wunderlich

Jens Ziegler

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 4 | Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Franchisesysteme im Zeichen der Globalisierung	1
2. Internationalisierung von Franchisesystemen.....	2
2.1 Begriff des Franchising	2
2.2 Antriebskräfte der Internationalisierung von Franchisesystemen	3
2.3 Markteintrittsformen im Rahmen der Internationalisierung von Franchisesystemen.....	5
3. Chancen und Risiken ausgewählter Aspekte der Internationalisierung von Franchisesystemen.....	8
3.1 Aspekte aufgrund des Netzwerkcharakters von Franchisesystemen.....	8
3.2 Aspekte einzelner Markteintrittsformen im Rahmen der Internationalisierung von Franchisesystemen.....	10
3.2.1 Exporte	10
3.2.2 Internationales Franchising	10
3.2.3 Sonstige Markteintrittsformen.....	14
3.3 Aspekte internationaler Markenstrategien in Franchisesystemen	14
3.3.1 Länderindividuelle Anpassung durch eine multinationale Markenstrategie	14
3.3.2 Standardisierung im Rahmen einer globalen Markenstrategie.....	16
3.3.3 Integrierte Markenführung in Franchisesystemen als gemischte Markenstrategie.....	18
4. Ergebnisse der empirischen Befragung	21
4.1 Methodik der Befragung und allgemeine Angaben	21
4.2 Markteintrittsformen internationaler Franchisesysteme	23
4.3 Muster der Auslandsmarkterschließung	24
4.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung	25
5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf zukünftige Entwicklungen	28
Anhang: Fragebogen der empirischen Befragung	30
Literaturverzeichnis:.....	34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prinzip des Franchising	2
Abb. 2: Antriebskräfte der Internationalisierung von Franchisesystemen	4
Abb. 3: Markteintrittsformen internationaler Franchisesysteme	5
Abb. 4: Chancen und Risiken aufgrund des Netzwerkcharakters von Franchisesystemen.....	9
Abb. 5: Chancen und Risiken von Exporten.....	10
Abb. 6: Chancen und Risiken der Formen des internationalen Franchising	13
Abb. 7: Chancen und Risiken der Sonstigen Markteintrittsformen	14
Abb. 8: Chancen und Risiken einer multinationalen Markenstrategie.....	16
Abb. 9: Chancen und Risiken einer globalen Markenstrategie	18
Abb. 10: Chancen und Risiken einer gemischten integrierten Markenstrategie.....	20
Abb. 11: Herkunftsland der Franchisesysteme	21
Abb. 12: Geographische Präsenz der Franchisesysteme	22
Abb. 13: Geplante Geographische Expansion der Franchisesysteme	22
Abb. 14: Bedeutung der Markteintrittsformen.....	24
Abb. 15: Muster der Auslandsmarkterschließung	25
Abb. 16: Chancen der Internationalisierung	26

1. Franchisesysteme im Zeichen der Globalisierung

Die Internationalisierung von Franchisesystemen gewinnt angesichts der Globalisierung der Märkte und der Stagnation von Inlandsmärkten zunehmend an Bedeutung. Einer aktuellen Untersuchung des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation zufolge hat Franchising das Image eines internationalen Konzeptes (Hesse/Wunderlich, 2001, S. 84). Das Prinzip des Franchising ist auf Wachstum ausgerichtet und orientiert sich dabei weniger an nationalen Grenzen als an der Homogenität der Märkte.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Franchisesysteme für die Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie geradezu prädestiniert. Doch wie kann ein neuer, ausländischer Markt erfolgreich erschlossen werden? Welche Chancen und Risiken sind mit der länderübergreifenden Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes für Franchisesysteme verbunden? Welche internationale Markenstrategie ist zu verfolgen?

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist es, die spezifischen Chancen und Risiken verschiedener Markteintrittsformen und Markenstrategien herauszuarbeiten, um Entscheidungsträgern aus der Franchise-Praxis eine Orientierungshilfe für Ihre Internationalisierungsüberlegungen zu geben. Hierzu werden im zweiten Kapitel zunächst die Grundlagen zum Franchising und zu internationalen Markteintrittsformen von Franchisesystemen dargestellt. Darauf aufbauend stehen im dritten Kapitel die Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen im Mittelpunkt der Betrachtung. Neben Aspekten aufgrund des Netzwerkcharakters von Franchisesystemen werden einzelne Markteintrittsformen und internationale Markenstrategien behandelt. Nach einem Zwischenfazit werden die Ergebnisse einer empirischen Befragung vorgestellt, die einen Einblick in die Internationalisierungsaktivitäten der befragten Franchisesysteme gewährt. Der fünfte Teil der vorliegenden Arbeit fasst die gewonnenen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

2. Internationalisierung von Franchisesystemen

2.1 Begriff des Franchising

Allgemein stellt Franchising eine Form der Kooperation zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen dar. Diese Kooperation ist durch einen Vertrag geregelt, wobei der Kontraktgeber als Franchisegeber und der Kontraktnehmer als Franchisenehmer bezeichnet wird. Abb. 1 zeigt das Prinzip des Franchising.

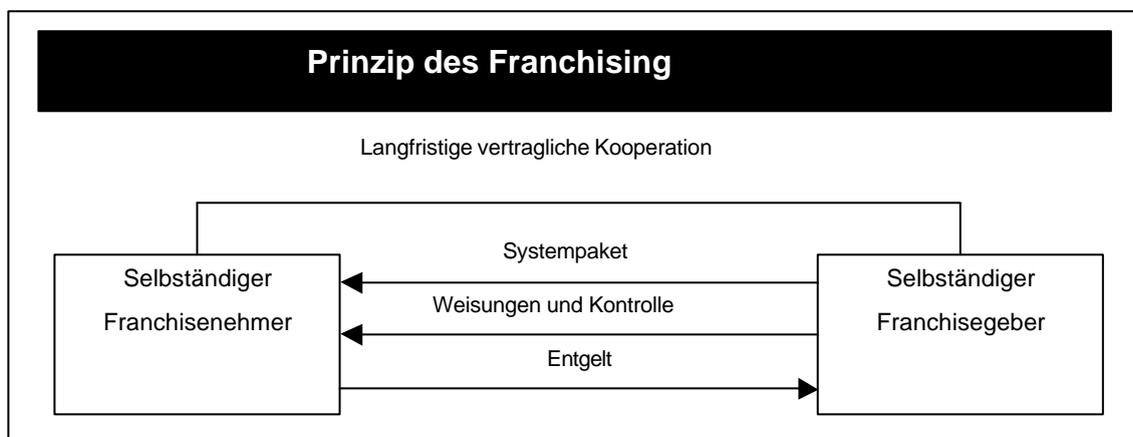


Abb. 1: Prinzip des Franchising

Im Rahmen der langfristig angelegten Kooperation gewährt der Franchisegeber dem Franchisenehmer Zugang zum Systempaket. Dieses beinhaltet das dem Franchisesystem zugrundeliegende Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept. Als Gegenleistung entrichtet der Franchisenehmer einmalige und laufende Entgelte. Um die Einhaltung der Vorgaben des Systempaketes zu überwachen, hat der Franchisegeber umfassende Weisungs- und Kontrollrechte.

Bezüglich einer Definition des Begriffes Franchising gibt es unterschiedliche Auffassungen. Vorliegender Studie legen wir folgende Definition zugrunde:

„Franchising ist eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger individualvertraglicher Vereinbarungen rechtlich selbständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, genau bestimmte Sach- und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten sowie der techni-

schen und gewerblichen Kenntnisse des Franchisegebers und unter Beachtung des von diesem entwickelten Absatz- und Organisationssystems auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen.“(Ahlert (1981), S. 87)

2.2 Antriebskräfte der Internationalisierung von Franchisesystemen

Internationalisierung lässt sich allgemein als Unternehmensaktivität mit grenzüberschreitendem Charakter umschreiben. Zum besseren Verständnis der Entwicklung der Internationalisierung von Franchisesystemen sollen Faktoren aufgezeigt werden, die deren grenzüberschreitende Expansion vorantreiben. Die Betrachtung konzentriert sich dabei auf vier Bereiche: kulturelle und kaufverhaltensrelevante Faktoren, wettbewerbsbezogene Faktoren, politisch-rechtliche Faktoren und technologische Faktoren.

Kulturelle und kaufverhaltensbezogene Faktoren stellen auf die Nachfrage ab. Weltweit gibt es Tendenzen der Angleichung der Konsumgewohnheiten. Länderübergreifend homogene Bedürfnisse fördern die Internationalisierung von Unternehmen. Die so entstehenden, länderübergreifend homogenen Zielgruppen werden als „cross culture groups“ bezeichnet. Weltweit auftretende Nachfrager fördern durch internationale Beschaffungsaktivitäten und Produktion die Internationalisierung.

Eine erhöhte internationale Marktdynamik wird durch *wettbewerbsbezogene Faktoren* illustriert. Gesättigte Inlandsmärkte sind hierfür eine Ursache. Durch den höheren Wettbewerbsdruck nimmt die Bedeutung von Zeit- und Kostenvorteilen zu. Zudem ist ein Anstieg des Differenzierungswettbewerbs zu verzeichnen. Dies äußert sich in der inflationären Zunahme von Marken, weltweit agierenden Marken und einem erhöhten Kommunikationswettbewerb.

Politisch-rechtliche Faktoren setzen Rahmenbedingungen für eine erleichterte Internationalisierung. Der Wegfall von Handelsbeschränkungen und Zöllen ist das Ergebnis wirtschaftlicher Liberalisierung. Förderlich für länderübergreifendes Wirtschaften wirkt sich die Deregulierung im Bereich der Telekommunikation und der Kapitalmärkte aus. Das Entstehen der Europäischen Union und der Nordamerikanischen

Freihandelszone schafft einheitliche Wirtschaftsräume. Die Öffnung osteuropäischer Märkte erschließt neue Absatzmöglichkeiten. Harmonisierungen im Bereich der internationalen Rechnungslegung fördert ebenfalls die Internationalisierung.

Den vierten Bereich der Antriebskräfte bilden *technologische Faktoren*. Die weiterentwickelte Informations- und Kommunikationstechnik verbessert die internationale Zusammenarbeit. Auf Internet-Technik basierende Intranet-Lösungen erleichtern die Steuerung von Franchisesystemen. Technologische Innovationen reduzieren die Logistik- und Kommunikationskosten. Das Entstehen einheitlicher technischer Standards begünstigt zusätzlich die Internationalisierung von Unternehmen. Abb. 2 bietet abschließend eine zusammenfassende Darstellung der Antriebskräfte der Internationalisierung.

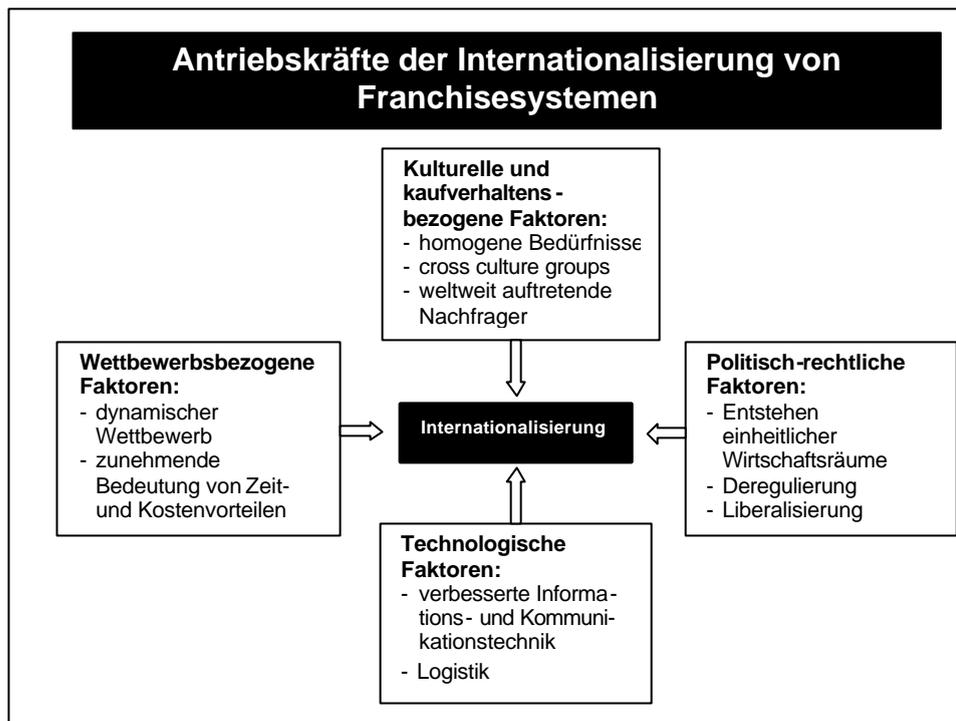


Abb. 2: Antriebskräfte der Internationalisierung von Franchisesystemen

2.3 Markteintrittsformen im Rahmen der Internationalisierung von Franchisesystemen

Einer Internationalisierungsstrategie sollten längerfristige Verhaltenspläne zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen auf den Auslandsmärkten zugrunde liegen. Ein Teil des Spektrums von Internationalisierungsstrategien sind Markteintrittsstrategien und die Wahl der Markteintrittsform, wodurch die Organisationsform der Auslandsaktivitäten festgelegt wird. Die vorliegende Studie unterscheidet zwischen Exporten, internationalem Franchising und sonstigen Markteintrittsformen. Abb. 3 zeigt eine Übersicht möglicher Markteintrittsformen.

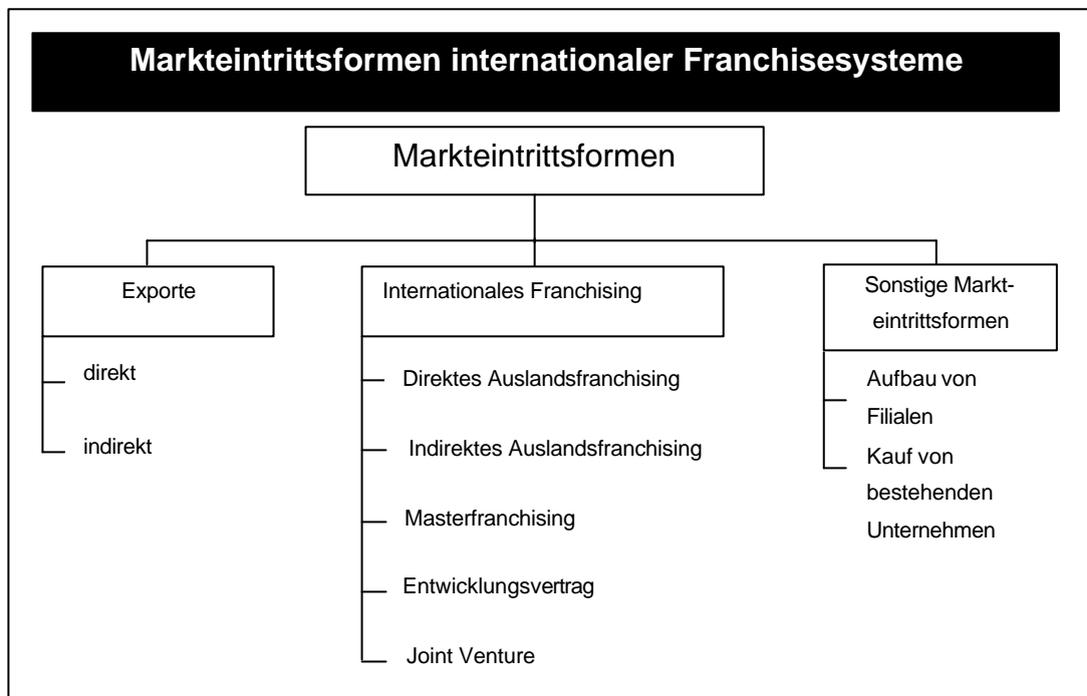


Abb. 3: Markteintrittsformen internationaler Franchisesysteme

Die Markteintrittsform des Exports erscheint in zwei unterschiedlichen Ausprägungen. Beim *indirekten Export* tritt das Unternehmen nicht in direkten Kontakt mit den Abnehmern. Der Vertrieb wird von inländischen Exporteuren, internationalen Handelsgesellschaften oder Einkaufsniederlassungen eines ausländischen Unternehmens abgewickelt. Der *direkte Export* verzichtet auf die Einschaltung eines Absatzmittlers im ausländischen Markt. Der Vertrieb der Produkte kann über Generalvertreter, Repräsentanzen oder Niederlassungen erfolgen.

Fünf Formen des internationalen Franchising machen den Schwerpunkt dieser Arbeit aus (Vgl. Wessels, 1999, S. 538ff; Skaupy, 1995, S. 215ff). *Direktes Auslandsfranchising* wird von der bestehenden Systemzentrale betrieben. Dabei vergibt die Franchisezentrale direkt Franchiselizenzen an Unternehmer im Ausland. Die Steuerung erfolgt vom Heimatland des Systems aus. Dies geschieht häufig in den angrenzenden Ländern bezogen auf den Sitz der Systemzentrale. Beim *indirekten Auslandsfranchising* wird die Vergabe der Franchiselizenzen im Ausland durch eine Tochtergesellschaft im Namen der Systemzentrale geregelt. Dies stellt eine Direktinvestition im Zielland dar. Eine weitere Möglichkeit der Internationalisierung ist *Masterfranchising*. Diese Methode kann für ein ganzes Land oder für einzelne Regionen angewendet werden. Der Master-Franchisenehmer entwickelt, den Weisungen der Systemzentrale entsprechend, ein Netz von Franchise-Outlets für das ihm unterstellte Gebiet. Er schließt die Franchiseverträge im eigenen Namen ab und fungiert damit als Sub-Franchisegeber im Ausland. *Entwicklungsverträge* werden mit einem eigenverantwortlichen Partner im Zielland, dem sogenannten Developer, abgeschlossen. Dieser Typ der Internationalisierung von Franchisesystemen wird auch als Area Development Agreement bezeichnet. Anders als beim Master-Franchisenehmer werden die Verträge im Namen des Franchisegebers abgeschlossen. Dem Partner im Zielland stehen zwei Optionen offen. Die erste Option ist die Eröffnung eigener Filialbetriebe, wobei für jeden Betrieb ein Vertrag mit dem Franchisegeber abzuschließen ist. Bei der zweiten Option wirbt der Partner im Zielland Franchisenehmer an und betreut sie. Die angeworbenen Franchisenehmer schließen bei dieser Option die Verträge mit dem Franchisegeber ab. Bei einem *Joint Venture* gründen die Vertragspartner ein gemeinschaftlich geführtes Unternehmen. Das Ziel des Gemeinschaftsunternehmens ist der Absatz von Produkten und Dienstleistungen in einem bestimmten Markt. Zur Erreichung dieses Ziels baut das Gemeinschaftsunternehmen ein Vertriebssystem gemäß dem Franchisekonzept der Systemzentrale auf. Der Franchisegeber bringt neben Kapital sein System-Know-how ein. Der Vertragspartner im Zielland stellt sein Wissen um landestypische Besonderheiten zur Verfügung. Der zugrundeliegende Joint-Venture-Vertrag stellt aber keinen Franchise- oder Lizenzvertrag dar.

Unter den sonstigen Markteintrittsformen gibt es zwei Möglichkeiten. Eine weitere Form von Direktinvestitionen ist der *Kauf von bestehenden Unternehmen* im Zielland. In hybriden Franchisesystemen kann dies der Kauf einer Filialkette sein. Die Alternative zum Kauf von Outlets ist der *Aufbau eines Filialsystems*.

Die vorgestellten Markteintrittsformen sind nicht isoliert zu betrachten. Eine mögliche Kombination wäre z.B. der Aufbau von Filialen als Pilotbetriebe im Vorfeld der Vergabe von Franchiselizenzen. Wenn eine Tochtergesellschaft im Ausland aufgebaut wurde, liegt indirektes Auslandsfranchising vor. Die Tochtergesellschaft könnte aber Franchisenehmer in einem dritten Land gemäß dem direktem Auslandsfranchising betreuen.

3. Chancen und Risiken ausgewählter Aspekte der Internationalisierung von Franchisesystemen

3.1 Aspekte aufgrund des Netzwerkcharakters von Franchisesystemen

Die Internationalisierung von Unternehmen ist mit einem erhöhten unternehmerischen Risiko verbunden. Der Netzwerkcharakter des Franchisesystems bietet gegenüber anderen Organisationsformen bestimmte, systemimmanente Vorteile. So bieten Franchisenetzwerke aufgrund der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der Partner grundsätzlich den Vorteil, sowohl das unternehmerische als auch das finanzielle Risiko zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber aufzuteilen.

Als Risiko von Unternehmensnetzwerken allgemein führt Sydow eine Steigerung der Koordinationskosten an (Sydow, 1999, S. 291). Die grenzüberschreitende Expansion kann die Koordination der Netzwerkmitglieder zusätzlich verteuern. Die Kostensteigerung liegt in der erschwerten Erfüllung der vier Managementfunktionen von interorganisationalen Netzwerken begründet. Angelehnt ist die Einteilung der Funktionen an den Lebenszyklus eines Netzwerkes. Bei der *Selektion* von Netzwerkpartnern werden Firmen für das Netzwerk ausgesucht oder ausgeschlossen. Dies erscheint insbesondere bei der Expansion des Franchisesystems im Ausland von Bedeutung. Die Auswahl geeigneter Franchisenehmer auf bislang unbearbeiteten Märkten ist zumeist sehr aufwendig und schwierig. Durch Preisgabe von Informationen des Systempaketes besteht für den Franchisegeber darüber hinaus die Gefahr des Know-how-Abflusses. Im Rahmen der *Allokation* erfolgt eine Verteilung der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten. Die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln sind in der *Regulationsfunktion* enthalten. Die *Evaluation* umfasst eine Abwägung der Kosten- und Nutzeneffekte des Netzwerkes. Das Management des Franchisenetzwerks gewinnt im Rahmen der Internationalisierung an Komplexität. Bspw. können Allokation, Regulation und Evaluation unter Umständen nicht direkt auf den Auslandsmarkt übertragen werden. Die effiziente und effektive Erfüllung dieser Funktionen ist für den Erfolg eines internationalen Franchisenetzwerkes entscheidend.

Als Chance der Auswahl geeigneter Franchisenehmer im Ausland ist die Verringerung von Personalproblemen zu sehen. Motivation und Eigeninitiative eines selbständigen Netzwerkmitgliedes und Unternehmers sind höher als bei angestelltem Filialpersonal.

Gegenüber dem Aufbau eines Filialsystems im Ausland ist der Kapitalbedarf für die Systemzentrale geringer. Ohne jeglichen Kapitaleinsatz ist die Internationalisierung des Systems jedoch nicht zu bewältigen. Die Gründung von Tochtergesellschaften und Joint Ventures oder die Errichtung von Pilotbetrieben im ausländischen Markt erfordert finanzielle und personelle Ressourcen. Durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm eines Franchisesystems sind Economies of Scale aufgrund der Spezialisierung der Netzwerkmitglieder realisierbar.

Bei Betrachtung des Tempos der internationalen Expansion ergeben sich Vorteile aus dem Prinzip des Franchising. Für das Franchisesystem können sich hieraus Pionervorteile aufgrund des früheren Auslandsmarkteintritts ergeben.

Beurteilung Aspekt	Chancen	Risiken
Netzwerkcharakter	<ul style="list-style-type: none"> - geringerer Kapitalbedarf gegenüber der Internationalisierung von Filialsystemen - Verteilung des unternehmerischen Risikos - Economies of Scale durch Spezialisierung realisierbar - schnellere Expansion und daraus resultierende Pionervorteile - Verringerung von Personalproblemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarf an finanziellen Ressourcen für Tochtergesellschaften und Joint Ventures - Steigerung der Koordinationskosten - Selektion geeigneter Franchisenehmer - Know-how-Abfluß

Abb. 4: Chancen und Risiken aufgrund des Netzwerkcharakters von Franchisesystemen

3.2 Aspekte einzelner Markteintrittsformen im Rahmen der Internationalisierung von Franchisesystemen

3.2.1 Exporte

Die vorgestellten Markteintrittsformen sind mit Vor- und Nachteilen verbunden, die sich als Chance oder Risiko für die Internationalisierung erweisen können. Die Analyse der einzelnen Markteintrittsformen erfolgt aus Sicht des Franchisegebers als Initiator der Internationalisierung.

Exporte spielen in Franchisesystemen bei Warenlieferungen an die ausländischen Franchisenehmer oder Tochtergesellschaften eine Rolle. Für die Systemzentrale stellen Exporte eine Alternative gegenüber dem Bezug von Waren auf ausländischen Märkten dar. Hierdurch werden international einheitliche Produkte im Franchisesystem verwendet. Dies setzt voraus, dass die Produkte in den jeweiligen Ländern verwendet werden dürfen. Als Risiko sind die Transportkosten für den Export anzufügen. Die weltweite Liberalisierung des Handels und das Entstehen von Wirtschaftsräumen wie der Europäischen Union (EU) erleichtern die Warenausfuhr. Zollbeschränkungen von Nicht-EU-Ländern oder asiatischen Ländern können dagegen ein Risiko darstellen.

Beurteilung	Chancen	Risiken
Exporte	<ul style="list-style-type: none"> - international einheitliche Produkte - Liberalisierung und entstehende Wirtschaftsräume erleichtern grenzüberschreitenden Warenaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> - Transportkosten - Zollbeschränkungen einzelner Länder

Abb. 5: Chancen und Risiken von Exporten

3.2.2 Internationales Franchising

Direktes Auslandsfranchising ist eine kostengünstige Alternative für die Internationalisierung von Franchisesystemen. Die Kommunikation mit den ausländischen Franchisenehmern stellt bei unzureichender Sicherstellung ein potenzielles Risiko dar.

Grenzüberschreitende Steuerung und Kontrolle wird hingegen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien vereinfacht und verbilligt. Die Anzahl der im direkten Auslandsfranchising betreuten Franchisenehmer ist aufgrund steigender Kosten limitiert. Bei einer hohen Anzahl ausländischer Franchisenehmer sollte die Gründung einer Zweigniederlassung der Systemzentrale im Ausland in Erwägung gezogen werden. Die Eignung des direkten Auslandsfranchising beschränkt sich auf Märkte mit „gleicher Sprache, gleichen oder ähnlichen rechtlichen Gegebenheiten, kurzen Distanzen, ähnlicher Kultur und ähnlichem Kundenverhalten“ (Wessels, 1999, S. 538). Für deutsche Franchise-systeme würden sich deutschsprachige Nachbarländer wie Österreich oder die Schweiz anbieten.

Indirektes Auslandsfranchising eignet sich für Märkte mit größeren kulturellen und gesetzlichen Unterschieden. Die Steuerung der Entwicklung des Auslandsmarkts gestaltet sich durch eine Präsenz des Franchisegebers einfacher. Trotz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sind die Steuerungsmöglichkeiten mittels einer ausländischen Tochtergesellschaft als effizienter einzuschätzen. Negativ ist der hohe Kapital- und Personalbedarf zu bewerten. Dabei sind neben den Anfangsinvestitionen auch die laufenden Kosten des Betriebs zu beachten. Neben den Kosten können rechtliche Beschränkungen einzelner Auslandsmärkte die Gründung einer Tochtergesellschaft verhindern oder erschweren.

Masterfranchising verbindet eine schnelle Expansion mit geringem Finanzaufwand für den Franchisegeber. Die finanzielle Basis wird durch Einbindung des Master-Franchisenehmers gestärkt. Zusätzlich kann er lokales Marketing-Know-how und eine größere Kundennähe einbringen. Der Auswahl des Master-Franchisenehmers kommt eine entscheidende Rolle aufgrund seines späteren Bedeutungsgewichts zu. Im Verlauf der Geschäftsbeziehung kann der Master-Franchisenehmer seine Machtposition auf dem Auslandsmarkt ausnutzen. Der Einfluss der Systemzentrale ist dabei begrenzt. Um diesem Problem vorzubeugen, sollte der Franchisegeber den nötigen Schulungs- und Betreuungsbedarf sowie den Informationsaufwand für den Master-Franchisenehmer nicht unterschätzen.

Entwicklungsverträge sind wie das Masterfranchising eine besonders schnelle und risikoarme Form des Markteintritts eines Franchisesystems im Ausland. Gegenüber einer Tochtergesellschaft oder einem Joint Venture reduziert sich für die Systemzentrale der Bedarf an Kapital und Personal. Die Handhabung ist für den Franchisegeber einfacher als bei Masterfranchiseverträgen. Die Einschaltung eines zusätzlichen Sub-Franchisegebers in Form des Master-Franchisenehmers fällt weg. Bei der Auswahl des Developers sollte dessen Kapitalausstattung berücksichtigt werden. Da die finanziellen Mittel begrenzt sein können, eignet sich ein Entwicklungsvertrag eher für kleinere und dichtbesiedelte Märkte, auf denen der Developer agieren kann. Das erworbene Know-how im Auslandsmarkt kann den Vertragspartner zu einem potenziellen Konkurrenten werden lassen. Bei der Gestaltung des Entwicklungsvertrages sollte die Beendigung der Geschäftsbeziehung geregelt sein.

Joint Ventures reduzieren im Vergleich zum indirekten Auslandsfranchising das finanzielle Risiko für den Franchisegeber durch die Einbindung eines Partners aus dem Zielland. Der ausländische Partner kann außerdem die lokale Akzeptanz des Franchisesystems erhöhen. Durch abweichende Geschäftskulturen und Führungsstile kann es zu Unstimmigkeiten zwischen dem Franchisegeber und seinem Joint Venture-Partner kommen. Aus diesem Grund ist für den Franchisegeber eine Mehrheitsbeteiligung anzustreben. Der Zugriff auf das Joint Venture wird hierdurch erleichtert. Ein Scheitern des Gemeinschaftsunternehmens hätte negative Imageeffekte für das gesamte Franchisesystem zur Folge.

Beurteilung	Chancen		Risiken	
	Direktes Auslandsfranchising	<ul style="list-style-type: none"> - kostengünstig - Informations- und Kommunikationstechnik vereinfachen und verbilligen - Steuerungs- und Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - erschwerte Kommunikation - ungeeignet für Länder mit größeren Unterschieden im Vergleich zum Heimatland des Franchisegebers 	
Indirektes Auslandsfranchising	<ul style="list-style-type: none"> - geeignet für größere Märkte - Präsenz der Tochtergesellschaft erleichtert die Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapital- und Personalbedarf (Anfangsinvestitionen und laufende Kosten) - rechtliche Probleme bei der Gründung 		
Masterfranchising	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo der Expansion - geringer Kapitalbedarf - lokales Know-how des Master-Franchisenehmers 	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl des Master-Franchisenehmers - Macht des Master-Franchisenehmers - Schulungsbedarf 		
Entwicklungsverträge	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo der Expansion - einfachere Handhabung gegenüber Masterfranchising - geringer Kapitalbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalausstattung des Developers - Developer als potentieller Konkurrent - Beendigung des Vertragsverhältnis 		
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> - geringer Kapitalbedarf - erhöhte Akzeptanz durch lokale Partner - Risikoreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Unstimmigkeiten bei der Führung des Joint Venture - Imageschaden bei Scheitern des Joint Ventures 		

Abb. 6: Chancen und Risiken der Formen des internationalen Franchising

3.2.3 Sonstige Markteintrittsformen

Der *Aufbau eines Filialsystems* stellt für hybride Franchisesysteme eine kostenträchtige Form des Markteintritts dar. Zudem benötigt die Systemzentrale erhöhte Managementkapazitäten. Um potenzielle Franchisenehmer im Zielland von der Funktionsfähigkeit zu überzeugen, bietet sich allerdings der Aufbau einiger Filialen an. Diese Pilotbetriebe ermöglichen zudem eine leichter steuerbare Anpassung des Systempakets an den Auslandsmarkt.

Kauf von bestehenden Unternehmen ist ebenfalls eine kapitalintensive Markteintrittsform. Als Chance lässt sich die Geschwindigkeit der Expansion in einen Auslandsmarkt anführen. Die finanzielle Bewertung des Kaufobjekts kann bezüglich eines angemessenen Kaufpreises Probleme aufwerfen.

Beurteilung	Chancen	Risiken
Aufbau eines Filialsystems	<ul style="list-style-type: none"> - leichtere Anpassung des Systempaketes - Vorzeigefunktion für potentielle Franchisenehmer 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalbedarf - Managementkapazitäten
Kauf eines bestehenden Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> - Expansionsgeschwindigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapitalbedarf - finanzielle Bewertung des Kaufobjektes

Abb. 7: Chancen und Risiken der Sonstigen Markteintrittsformen

3.3 Aspekte internationaler Markenstrategien in Franchisesystemen

3.3.1 Länderindividuelle Anpassung durch eine multinationale Markenstrategie

Im Bereich des internationalen Markenmanagement zeigen sich nach Meffert drei grundsätzliche strategische Optionen, die sich zwischen zwei Extremen bewegen (Vgl. Meffert, 2000, S. 857). Die Markenstrategien unterscheiden sich dabei in ihrem

Standardisierungsgrad. Unter Markenstrategien werden langfristige und globale Pläne zur Erreichung von Markenzielen verstanden.

Das erste Extrem ist die multinationale Markenstrategie. Sie arbeitet mit lokalen oder nationalen Marken auf den unterschiedlichen internationalen Märkten. Dadurch kann die Marke an länderspezifische Kundenbedürfnisse und Besonderheiten angepasst werden. Diese Strategie ist durch Differenzierung geprägt. National optimale Strategien berücksichtigen die marktlichen Unterschiede der einzelnen Länder.

Mit der Verfolgung einer multinationalen Markenstrategie stehen Differenzierungsvorteile durch die gezieltere Kundenansprache im Mittelpunkt. Mangelnde Nutzung von Synergien im Marketing und fehlende Degressionseffekte in der Produktion erhöhen die Kosten einer multinationalen Strategie. Unterschiedliche Marken in den einzelnen Ländern können als Risiko Irritationen bei weltweit mobilen Kunden hervorrufen. Von besonderer Bedeutung für die Internationalisierung von Franchisesystemen ist die mangelnde Nutzung des Goodwill-Potenzials der Marke beim Eintritt in neue Märkte. Die Einführung einer etablierten Marke im Ausland kann sich positiv auf die Gewinnung neuer Franchisenehmer auswirken.

Multinationale Markenstrategien erlauben den Einsatz von unterschiedlichen nationalen Markennamen in den jeweiligen Auslandsmärkten. Nationale Marken bieten den Vorteil der Vermeidung von Sprachproblemen. Zusätzlich lassen sie sich an länderspezifischen Besonderheiten ausrichten. Sprachliche Probleme können bei Verwendung eines nationalen Markennamens die Internationalisierung eines Franchisesystems behindern. Dies kann anhand eines der im Rahmen der empirischen Befragung betrachteten Franchisesystems verdeutlicht werden. Bislang ist das Unternehmen nicht in Großbritannien vertreten. Gemäß englischer Schreibweise wird ein Bestandteil des Namens mit einem „c“ anstelle des „z“ geschrieben. Das Franchisesystem steht hierdurch vor der Wahl zwischen zwei Optionen: bewusste Beibehaltung der ursprünglichen Schreibweise oder Anpassung an den britischen Markt. Obwohl das Problem dieses Beispiels verhältnismäßig gering erscheint, sollten vor dem Markteintritt die Wirkungen der beiden Optionen festgestellt werden.

Die Differenzierung im Bereich der internationalen Kommunikation als Teilaspekt des Markenmanagements erlaubt die Einbeziehung länderspezifischer Besonderheiten in der Werbung. Unterschiedliche Konsumgewohnheiten können differenzierter angesprochen werden. Nationale Werbevorschriften sind einfacher zu berücksichtigen. Abschließend fasst Abb. 8 die Chancen und Risiken einer multi-nationalen Markenstrategie zusammen.

Beurteilung	Chancen	Risiken
Multi-nationale Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung an länderspezifische Besonderheiten - Vermeidung von Sprachproblemen durch nationale Marken - Differenzierungsvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> - Behinderung der Internationalisierung aufgrund nationaler Namen - Irritationen bei weltweit mobilen Konsumenten - mangelnde Synergienutzung - fehlende Degressionseffekte - mangelnde Nutzung des Goodwill-Potenzials einer Marke

Abb. 8: Chancen und Risiken einer multinationalen Markenstrategie

3.3.2 *Standardisierung im Rahmen einer globalen Markenstrategie*

Eine globale Markenstrategie stellt das zweite Extrem dar. Ohne Rücksicht auf nationale Unterschiede wird bei dieser Strategie ein einheitliches Markenkonzept umgesetzt (bspw. Coca-Cola). Hinter der Strategie steht eine konsequente Standardisierung. Bei einer globalen Markenstrategie orientiert sich die Markenführung am gesamten Weltmarkt. Zur Erreichung eines möglichst hohen Standardisierungsgrades wird eine weltweit optimale Markenstrategie gewählt. Für einzelne Länder suboptimale Lösungen werden bewusst in Kauf genommen.

Die Chance der globalen Markenstrategie liegt in der Möglichkeit der Erzielung von Economies of Scale. Dem Franchisesystem entstehen hieraus Kostenvorteile. Durch die Standardisierung werden lukrative Nischenmärkte vernachlässigt. Dies führt zu Erlösnachteilen. Eine länderübergreifend einheitliche Markendefinition wirkt sich positiv auf das Vertrauen der Konsumenten in die Marke aus. Eine starke internationale Unternehmensidentität sorgt für das Vertrauen potenzieller Franchisenehmer und vereinfacht die Expansion des Franchisesystems.

Zentrale Elemente einer markenpolitischen Standardisierung sind Markenname und Markenzeichen. Als Risiko einer globalen Markenstrategie sind die hohen Anforderungen an den Markennamen zu sehen. Die leichte Aussprache sollte in allen verwendeten Sprachen gegeben sein. Neben einer hohen Aussagekraft ist das einfache Erlernen des Markennamens von Bedeutung. Die Weckung von positiven oder zumindest keinen negativen Assoziationen stellt eine weitere Anforderung an einen global verwendeten Markennamen dar. Der Schutz des Markennamens und des Markenzeichens in den internationalen Absatzmärkten sollte gegeben sein. Internationale Markenabkommen erleichtern die Eintragung der Marke in den jeweiligen Ländern. Nachteilig ist jedoch die Tatsache, dass letztlich der Markenschutz auf nationalem Recht beruht.

Die Kommunikation im Rahmen der globalen Markenstrategie kann durch internationale Standardisierung zu Kostenvorteilen führen. Die Kostenreduktion bezieht sich auf die Produktionskosten der Werbung und die Schaltkosten in den Medien. Der Einsatz der Werbung in internationalen Medien führt zu Overspill-Effekten. Dieser Effekt tritt bei Print- oder TV-Medien auf, die in unterschiedlichen Ländern verfügbar sind. Als Risiko gilt es, die individuellen Rechtsvorschriften in den jeweiligen Ländern zu beachten. Eine standardisierte Werbung wird hierdurch erschwert. Bei der Gestaltung der Werbebotschaft sollten die Assoziationen in andersartigen Kulturen oder Religionen Berücksichtigung finden. Die standardisierten Vorgaben der Systemzentrale können zudem Konflikte sowohl mit den ausländischen Tochtergesellschaften als auch mit den Franchisenehmern auslösen.

Beurteilung	Chancen	Risiken
Globale Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Economies of Scale realisierbar - Overspill-Effekte bei internationalen Medien - Vertrauen durch international einheitliche Markenidentität 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Anforderungen an den Markennamen (Aussprache, Markenschutz) - Vernachlässigung von Nischenmärkten - unterschiedliche Rechtsvorschriften bzgl. Werbung behindern Standardisierung

Abb. 9: Chancen und Risiken einer globalen Markenstrategie

3.3.3 Integrierte Markenführung in Franchisesystemen als gemischte Markenstrategie

Zwischen den beiden Extremen multinationaler und globaler Marken bewegt sich als dritte Option die gemischte Markenstrategie. Diese Strategie folgt dem Grundsatz: „Soviel Standardisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig“ (Meffert, 2000, S. 877). Der Grad der Standardisierung orientiert sich an der Homogenität der Bedürfnisse und dem Wettbewerbsverhalten auf den internationalen Märkten. Dabei ergibt sich eine „Abwägung von Erlösvorteilen und Kostennachteilen durch Differenzierungserfordernisse der Markenpolitik mit Erlösnachteilen bzw. Kostenvorteilen durch Standardisierungseffekte“ (Meffert, 1988, S. 294).

Die Chancen und Risiken einer gemischten Markenstrategie bestehen in der Erzielung der Vorteile einer multinationalen Markenstrategie bei gleichzeitiger Vermeidung der Nachteile einer globalen Markenstrategie. Der Aufbau einer international einheitlichen Markenidentität führt bei den Konsumenten zu einem länderübergreifend konsistenten Image des Franchisesystems. Dies vermeidet insbesondere bei weltweit mobilen Kunden Irritationen. Die internationale Standardisierung der Marke erhöht die Wiedererkennung durch den Konsumenten.

Das zentrale Problem einer gemischten Markenstrategie ist der Variationsgrad der Marke in den Auslandsmärkten. Die internationale Markendefinition kann durch Anpassungen zerstört werden. Standardisierung sollte in Franchisesystemen aber nicht

mit hundertprozentiger Uniformität gleichgesetzt werden. Bei der Frage, welche Elemente des internationalen Markenmanagements von Franchisesystemen variiert werden sollen, lässt sich mit dem Konzept der integrierten Markenführung argumentieren.

Die Standardisierung in internationalen Franchisesystemen wurde von Kaufmann/Eroglu untersucht (Vgl. Kaufmann/Eroglu, 1998, S. 69ff). Ein Teil des Systempaketes sind Identifikationselemente des Franchisesystems. Mit Bezug auf die Marke umfasst dieser Bereich den Namen, das Logo oder bestimmte Farbgebungen. Für den Franchisegeber besteht die Aufgabe, Kernelemente und Elemente der Peripherie der Identifikation zu bestimmen. Die Auswahl geschieht in Abhängigkeit vom Bedeutungsgewicht oder der Zentralität der Elemente. Die Kernelemente unterliegen einem hohen Standardisierungsgrad. Peripherieelemente sind veränderbar. Dies lässt sich auf das Markenkonzept in Franchisesystemen übertragen. Essentielle Bestandteile der Markendefinition – die Markendefinition i.e.S. - sollten bei der internationalen Expansion eines Franchisesystems standardisiert beibehalten werden. Die Markendefinition i.e.S. bleibt bei der Internationalisierung unverändert. Akzidentielle Merkmale der Markendefinition – die Markendefinition i.w.S. - können ohne negative Auswirkungen in einem gewissen Rahmen variiert werden. Ein Teil des Markenkonzepts kann damit an länderspezifische Besonderheiten angepasst werden. Das Resultat dieser Vorgehensweise ist die Gewinnung von Vertrauen mittels einer international einheitlichen Marke ohne den Verlust an Flexibilität.

Die internationale Unternehmensidentität als Teilbereich des integrierten Markenmanagements in Franchisesystemen dient als Rahmen für die kommunikationspolitischen Instrumente, die in der Markenpolitik eingesetzt werden. Bei der Kommunikation innerhalb einer gemischten Markenstrategie gibt es Abstufungen gegenüber einer globalen Strategie. Eine globale Werbestrategie kann durch länderspezifische Verkaufsförderungsmaßnahmen ergänzt werden. Die länderspezifische Ergänzung oder Konkretisierung einer von der Systemzentrale vorgegebenen internationalen Dachkampagne stellt eine weitere Möglichkeit dar. Der Vorteil der abgestuften Kommunikationsstrategie liegt in der Vermeidung von Konflikten zwischen dem Franchisegeber und dessen Tochtergesellschaften im Ausland. Die Motivation der aus-

ländischen Teile des Franchisesystems kann durch den Gewinn an Entscheidungsfreiheit erhöht werden.

Abschließend soll McDonald's als Beispiel für eine gemischte internationale Markenstrategie in Verbindung mit integrierter Markenführung gezeigt werden. Sydow/Kloyer betonen die ausgeprägte Netzwerkidentität und –kultur bei McDonald's (Vgl. Sydow/Kloyer (1995), S. 41). Als wesentlicher Bestandteil der Markendefinition dieses international erfolgreichen Franchisesystems sind Qualität, Service, Sauberkeit und Preiswürdigkeit zu nennen. Die Konsequenz für das Markenmanagement ist die internationale Standardisierung dieser Markendefinition im engeren Sinne. Die Produktmarken des Systems stellen Elemente dar, die nicht zu den essentiellen der Markendefinition gehören. Im Bereich dieser Elemente sind Anpassungen an nationale Besonderheiten ohne weitreichende Schädigung des internen und externen Markenbildes möglich. Upshaw sieht in der einheitlichen Markendefinition von McDonald's die Hauptursache für die erfolgreichere Entwicklung von McDonalds gegenüber ihrem Konkurrenten Burger King. Der Markenwert von 25,3 Milliarden US-\$ bestätigt den Erfolg des Markenmanagements von McDonald's.

Beurteilung	Chancen	Risiken
Gemischte integrierte Markenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindung der Vorteile von multinationaler und globaler Markenstrategie - einheitliche Markendefinition i.e.S. trotz Flexibilität bzgl. der Markendefinition i.w.S. gewährleistet - flexiblere Kommunikationsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung des Variationsgrades - Gefahr der Schädigung der Markenbildes

Abb. 10: Chancen und Risiken einer gemischten integrierten Markenstrategie

4. Ergebnisse der empirischen Befragung

4.1 Methodik der Befragung und allgemeine Angaben

Die Befragung zu dieser Studie erfolgte auf der 12. Internationalen Franchise Messe in Frankfurt a.M. im Oktober 2001. Ziel war die Gewinnung eines Einblicks in den Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen. Im Vordergrund standen Fragen bezüglich der Markteintrittsformen und der Chancen und Risiken der Internationalisierung. Mit Blick auf die Markenstrategien wurde nach dem Grad der Standardisierung innerhalb der Systeme gefragt.

Bezüglich der Herkunft stammt die Mehrzahl der befragten Systeme aus Deutschland. Die zweitgrößte Gruppe mit 3 Franchisesysteme kommt aus den USA. Den Rest bilden 4 Systeme aus jeweils unterschiedlichen europäischen Ländern.

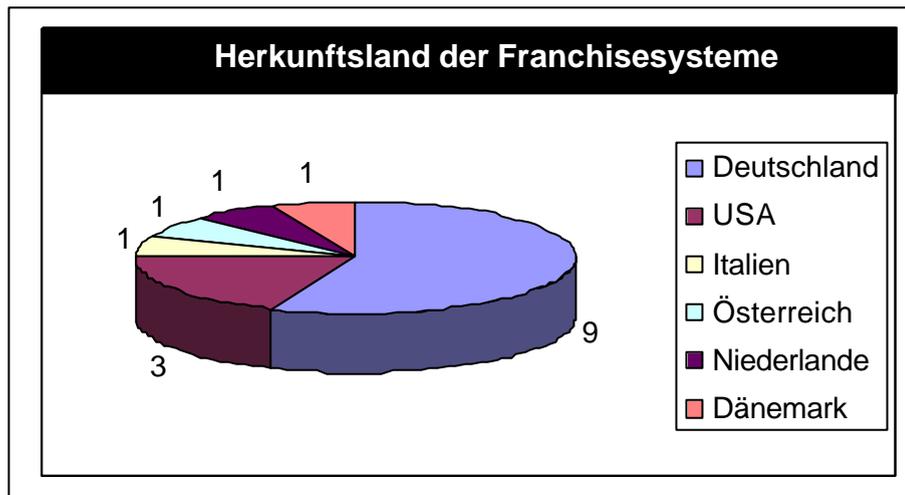


Abb. 11: Herkunftsland der Franchisesysteme

Unter den erfassten 16 Unternehmen waren 10 reine Franchisesysteme und 6 hybride Systeme. Die Mehrzahl der befragten Systeme ist in Deutschland oder dem deutschsprachigen Ausland vertreten. 6 Franchisesysteme sind sowohl europa- als auch weltweit aktiv.

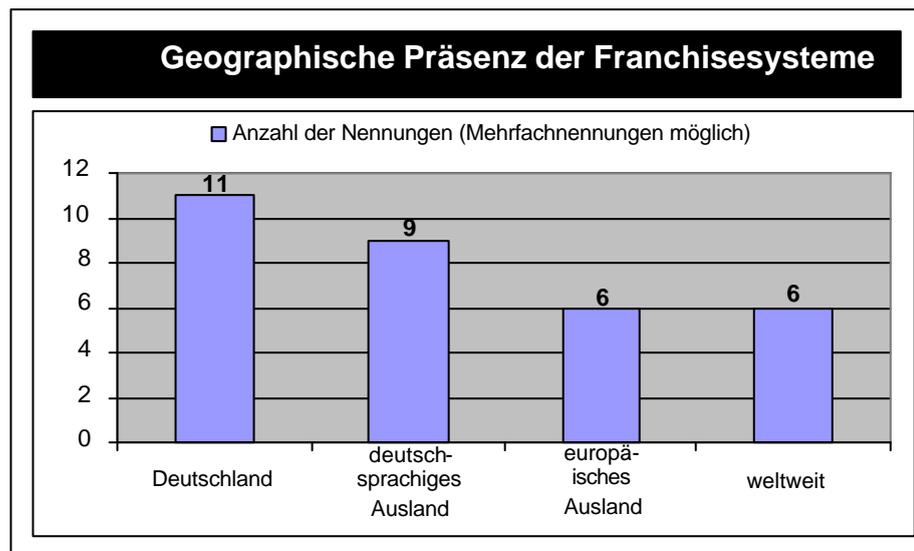


Abb. 12: Geographische Präsenz der Franchisesysteme

Bei der Expansion steht das europäische Ausland im Mittelpunkt. Dies ist vor dem Hintergrund des europäischen Ursprungs von 13 Franchisesystemen zu sehen. Die großen US-basierten Systeme planen ihre Expansion im allgemeinen weltweit und angesichts der Präsenz auf der Franchisemesse in Frankfurt in Deutschland im speziellen.

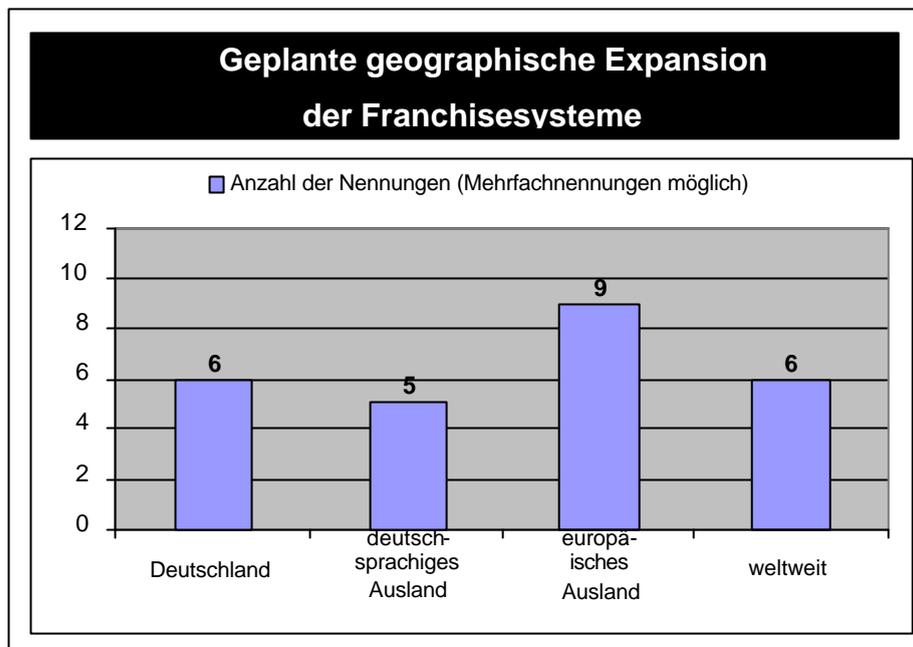


Abb. 13: Geplante Geographische Expansion der Franchisesysteme

4.2 Markteintrittsformen internationaler Franchisesysteme

Bei der Internationalisierung bedienen sich die befragten Franchisesysteme unterschiedlicher Markteintrittsformen. Der Export nimmt insgesamt nur eine untergeordnete Rolle ein. Direkter Export besitzt keine praktische Relevanz. Lediglich der indirekte Export weist drei Nennungen auf.

Ein deutlich höheres Interesse verzeichnet das direkte Auslandsfranchising mit sieben Nennungen. Für deutsche Franchisesysteme bietet sich diese Markteintrittsform für die Expansion ins deutschsprachige Ausland an. Fehlende Sprachbarrieren und kulturelle Ähnlichkeiten können hierfür als Gründe angeführt werden. Indirektes Auslandsfranchising stößt mit vier Nennungen auf weniger Interesse als die direkte Variante. Ein Grund für die Zurückhaltung bei der Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland kann die vergleichsweise hohe Anzahl verhältnismäßig kleiner Franchisesysteme sein. Die Kapitalausstattung dieser Systeme könnte ein limitierender Faktor sein. Dem Masterfranchising kommt mit zehn Nennungen die höchste Bedeutung bei den befragten Unternehmen zu. Eingesetzt wird es bevorzugt von bereits weltweit tätigen Franchisesystemen. Entwicklungsverträge erhielten vier Nennungen und besitzen eine durchschnittliche Bedeutung bei der Internationalisierung. Neben zwei US-amerikanischen Systemen setzen es auch zwei deutsche Franchisesysteme ein. Ebenfalls vier Nennungen erhielt das Joint Venture als Markteintrittsform.

Für vier hybride Systeme ist der Aufbau eines Filialsystems im Ausland eine Alternative. Zwei der befragten Unternehmen realisieren die Internationalisierung mit dem Kauf von bestehenden Unternehmen.

Bei der Frage der Markteintrittsformen waren Mehrfachnennungen möglich. Dies zeigt, dass es keine „Patentrezepte“ für die Internationalisierung gibt. Innerhalb eines Systems können unterschiedliche Markteintrittsformen zur Anwendung kommen. Als Entscheidungskriterien können hierfür der Entwicklungsstand des Auslandsmarkts, die Konkurrenzsituation oder die Kapitalausstattung des Franchisesystems herangezogen werden.

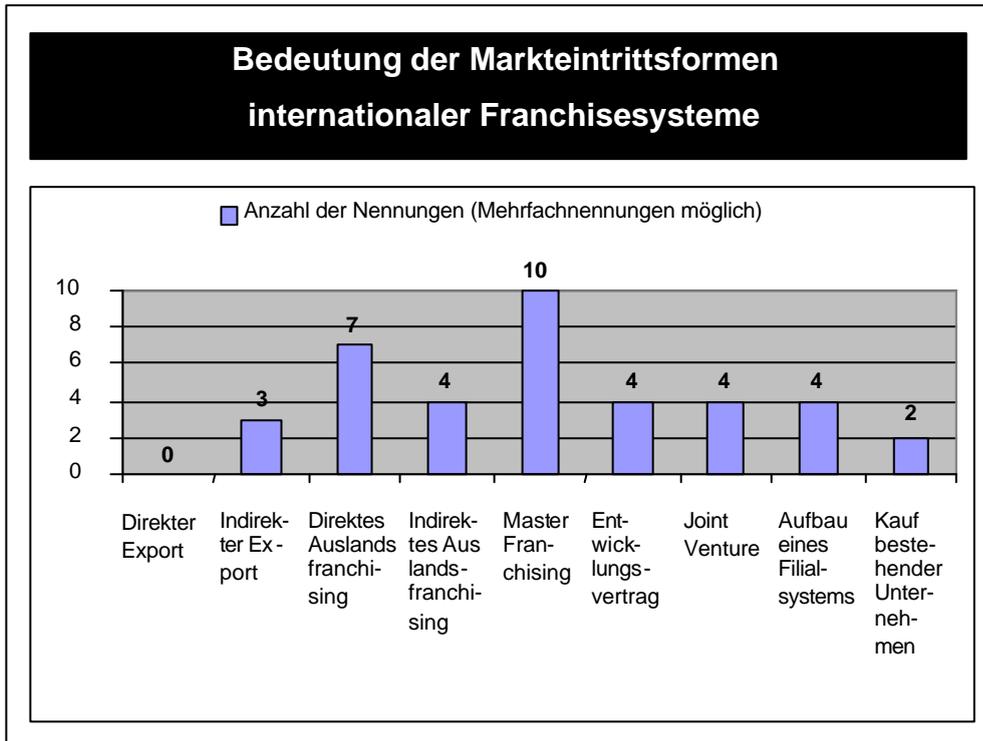


Abb. 14: Bedeutung der Markteintrittsformen

4.3 Muster der Auslandsmarkterschließung

Bei den Mustern der Auslandsmarkterschließung überwiegt mit zwölf Nennungen der ausschließliche Aufbau von Franchisebetrieben. Dies ist durch den hohen Anteil reiner Franchisesysteme zu erklären.

Von größerem Interesse erscheinen die Muster der hybriden Systeme. Derartige Franchisesysteme nutzen mit je vier Nennungen sowohl die parallele Entwicklung von Franchise- und Filialbetrieben als auch den Beginn mit Filialen und späteren Aufbau von Franchisebetrieben. Der Start mit Franchisebetrieben verbunden mit dem anschließenden Aufbau von Filialen verzeichnet mit zwei Nennungen eine geringere Bedeutung. Der Beginn mit Filialbetrieben ermöglicht eine einfachere Anpassung der Outlets an den Auslandsmarkt. Zudem bilden die systemeigenen Pilotbetriebe einen Beweis für die Funktionsfähigkeit des Systems. Dies ist für die Gewinnung neuer Franchisenehmer im Ausland von Interesse.

Bei dieser Frage wurden ebenfalls Mehrfachnennungen gemacht. Einige Franchisesysteme nutzen folglich unterschiedliche Muster der Auslandsmarkterschließung. Die Auswahl erfolgt in Abhängigkeit von den Auslandsmärkten.

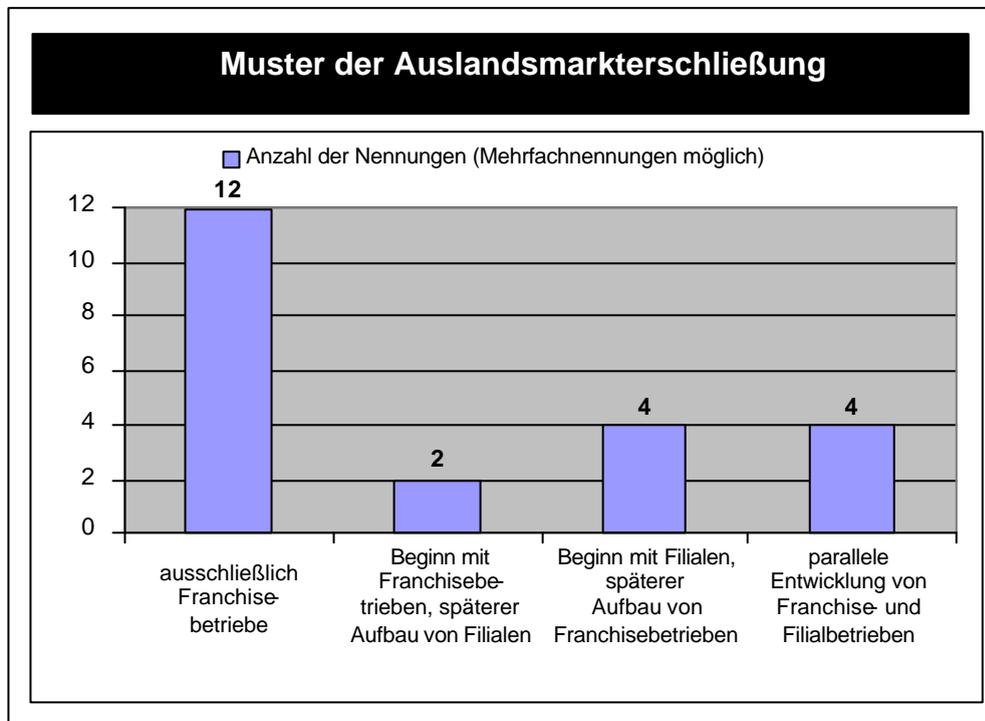


Abb. 15: Muster der Auslandsmarkterschließung

4.4 Chancen und Risiken der Internationalisierung

Die Untersuchung der Chancen der Internationalisierung von Franchisesystemen ergab zwei hervorstechende Faktoren. Die Bekanntheit der Marke und die Möglichkeit der Umsatzsteigerung erhielten je vierzehn Nennungen. Hier zeigt sich die Bedeutung der Marke und des Markenmanagements für die Internationalisierung. Die Chance, Synergien bei der internationalen Expansion zu nutzen, sehen acht Franchisesysteme. Vier Nennungen erhielt die Kostenreduktion als Chance der Internationalisierung.

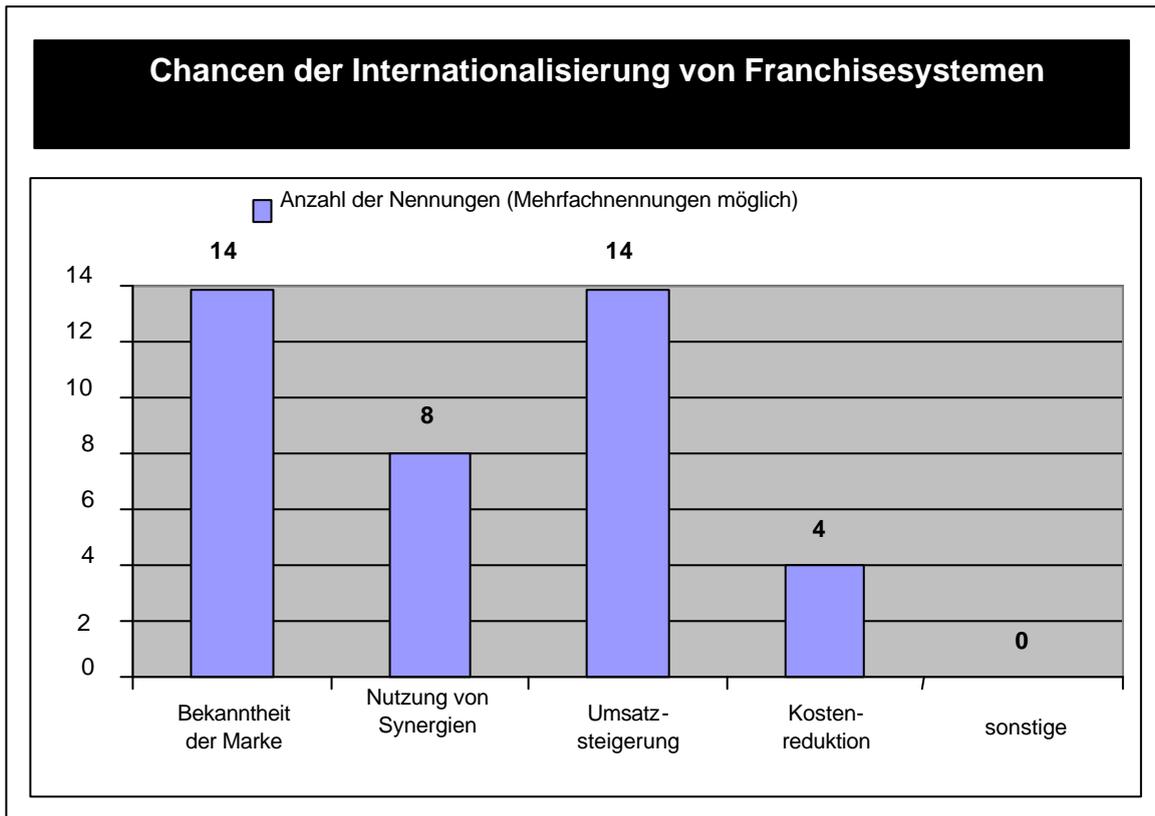


Abb. 16: Chancen der Internationalisierung

Bei den Risiken der Internationalisierung zeigt sich ein differenzierteres Bild als bei den Chancen. Das größte Risiko stellen mit sieben Nennungen kulturelle Unterschiede dar. Sechs Nennungen entfielen auf die Schwierigkeiten der internationalen Steuerung und Kontrolle. Eine hohe Bedeutung erhält mit fünf Nennungen die Übertragbarkeit des Konzepts auf das Zielland. Vier Franchisesysteme sehen in der Rekrutierung von Franchisenehmern im Ausland ein Risiko. Die Aussprache des Markennamens stellt nur für zwei Systeme ein Risiko dar. Die drei Nennungen der sonstigen Risiken umfassen die Markensicherung, gesetzliche Unterschiede und die Zollabwicklung beim Export von Gütern.

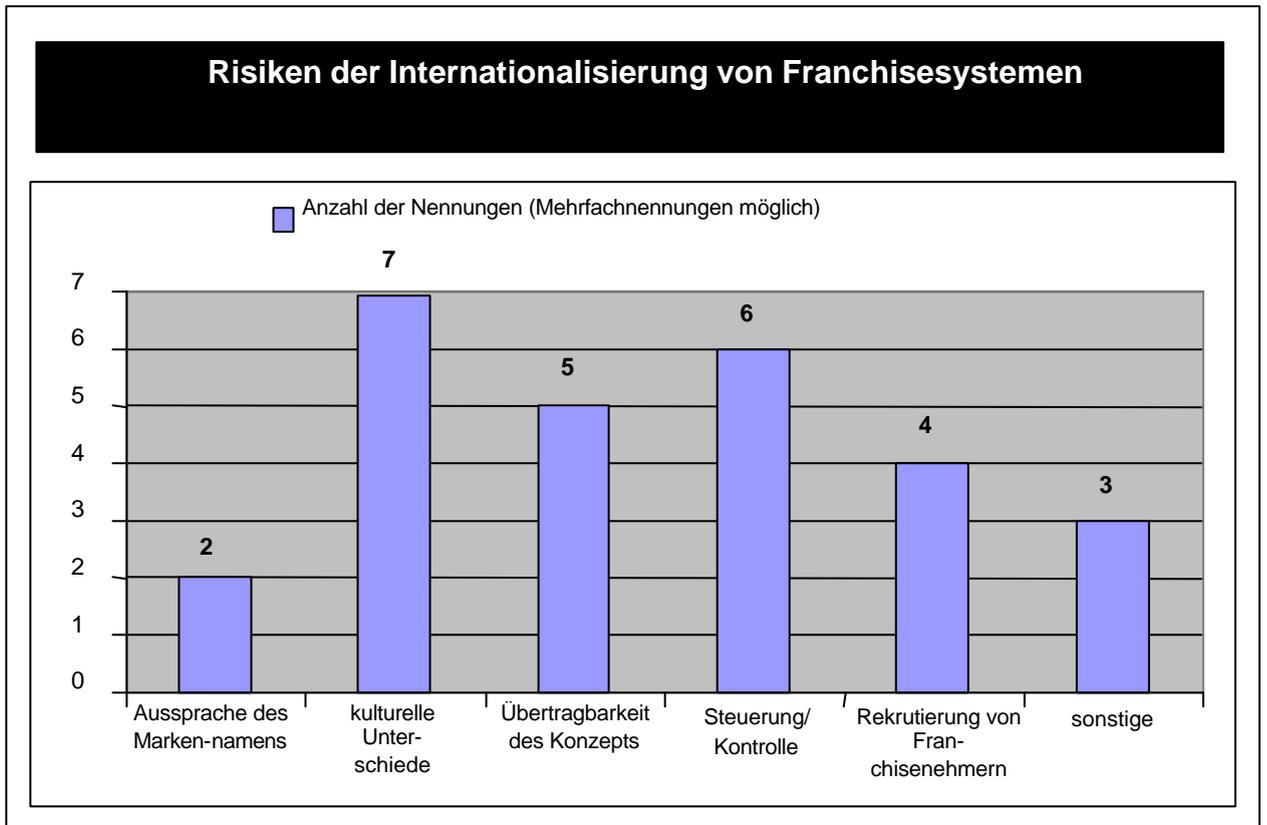


Abb. 17: Risiken der Internationalisierung

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Die Analyse der Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen konzentrierte sich auf drei Aspekte. Der erste Aspekt war der Netzwerkcharakter eines Franchisesystems, welcher sich aus dem Prinzip des Franchising ergibt. Im Mittelpunkt des zweiten Aspektes standen die unterschiedlichen Markteintrittsformen, die bei der internationalen Expansion angewandt werden können. Gegenstand des dritten Aspektes waren Chancen und Risiken internationaler Markenstrategien. In Abhängigkeit von ihrem Standardisierungsgrad wurden zuerst multinationale und globale Markenstrategien vorgestellt und bewertet. Als Kombination von Elementen dieser beiden Strategien präsentierte sich die integrierte Markenstrategie.

Als zentrale Ergebnisse der drei untersuchten Aspekte Netzwerkcharakter, Markteintrittsformen und internationale Markenstrategien ergeben sich nachfolgende Punkte:

- Der Netzwerkcharakter von Franchisesystemen bietet eine gute Voraussetzung für die Internationalisierung. Die bedeutendsten Chancen liegen in dem hohen Expansionstempo und dem geringen Kapitaleinsatz.
- Die Markteintrittsformen im Rahmen der Internationalisierung von Franchisesystemen sind nicht isoliert zu betrachten. Kombinationen einzelner Formen werden, wie durch die empirischen Ergebnisse belegt, in Abhängigkeit vom jeweiligen Auslandsmarkt eingesetzt.
- Eine Möglichkeit zur Vermeidung des Verlustes an Flexibilität, den eine standardisierte globale Markenstrategie impliziert, sieht die vorliegende Studie in der integrierten Markenführung. Mit Hilfe eines integrierten Markenkonzeptes zeigt sich ein theoretisches Konzept für eine gemischte Markenstrategie.

Die Entwicklung der Antriebskräfte der Internationalisierung bestimmt die Zukunft von Franchisesystemen. Durch zunehmende Liberalisierung der weltweiten Wirtschaft und technologische Neuerungen, insbesondere im Bereich der Kommunikation, ist von einer weiterführenden internationalen Expansion von Franchisesystemen auszugehen. Das Prinzip des Franchising weist als wesensbestimmendes Merkmal Wachstum auf. Nationale Grenzen werden von Franchisesystemen mit einem funktionierenden Konzept „zwangsläufig“ überwunden.

Bei der Betrachtung des Markenmanagements in Franchisesystemen ist zu vermuten, dass die vollständige Standardisierung im Rahmen einer globalen Markenstrategie auf absehbare Zeit die Ausnahme sein wird. Ohne die Globalisierungsdiskussion neu aufrollen zu wollen, bilden Konvergenz- und Divergenzprozesse auf den weltweiten Märkten die Grundlage der Wahl einer internationalen Markenstrategie. Die, im Prinzip des Franchising enthaltene, Verbindung von mittelständischem Unternehmertum vor Ort und effizienten Hintergrundsystemen eines Konzerns korrespondiert nach Ansicht der vorliegenden Studie mit einer gemischten Markenstrategie. Trotz eines hohen Standardisierungsgrads in Franchisesystemen werden in der Zukunft lokale Aspekte weiterhin das Markenmanagement zur länderspezifischen Differenzierung veranlassen.

Frage 4:

Welcher Markteintrittsformen bedient sich Ihr Unternehmen bei der Internationalisierung des Unternehmens?

Indirekter Export (z.B. mittels internationaler Handelsgesellschaften)

Direkter Export (z.B. mittels Generalvertreter)

Direktes Auslandsfranchising (Direkte Vergabe der Franchisen der Zentrale im Heimatland an ausländische Franchisenehmer)

Indirektes Auslandsfranchising (Vergabe der Franchisen im Ausland durch eine Tochtergesellschaft im Namen der Zentrale)

Master-Franchising (Vergabe von Franchisen für bestimmte Länder oder Regionen, Master-Franchisenehmer fungiert als „Sub-Franchisegeber“ in diesem Gebiet)

Entwicklungsverträge (auch Area Development Agreement genannt; eigenverantwortlicher Partner im Ausland eröffnet Franchisebetriebe jeweils mit Einzelfranchisevertrag oder eigenverantwortlicher Partner im Ausland wirbt Franchisenehmer an und betreut sie)

Joint Venture (gemeinsame Erschließung eines ausländischen Zielmarkts mit einem Vertragspartner zusammen)

Aufbau eines Filialsystems

Kauf von bestehenden Unternehmen im Zielland

Frage 5:

Welche Muster gibt es bei der Erschließung eines internationalen Marktes?

Ausschließliche Erschließung mit Franchisebetrieben

Beginn mit Franchisebetrieben, späterer Aufbau eines Filialsystems

Beginn mit einem Filialsystem, späterer Aufbau von Franchise-betrieben

Parallele Entwicklung von Franchise- und Filialbetrieben

Frage 6:

Welche Chancen und Risiken sehen Sie bei der Internationalisierung von Franchisesystemen (insb. mit Blick auf das Markenmanagement)?

Chancen: Bekanntheit der Marke
 Nutzung von Synergien
 Umsatzsteigerung
 Kostenreduktion
 sonstige:

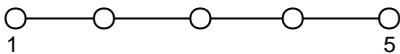
Risiken: Aussprache des Markennamens
 kulturelle Unterschiede
 Übertragbarkeit des Konzepts
 Steuerung/Kontrolle
 Rekrutierung von Franchisenehmern
 sonstige:

Frage 7:

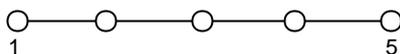
Inwieweit nutzt Ihr Unternehmen die internationale Standardisierung der Unternehmensaktivitäten?

(1= sehr wenig standardisiert, 5= sehr stark standardisiert)

- bezogen auf die Produkte/Dienstleistungen:

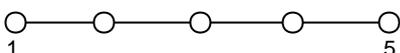


- bezogen auf das Markenmanagement:



- bezogen auf die Steuerung des Franchisesystems:

(z.B. Franchisehandbücher)



Frage 8:

Aus welchen Gründen nutzt Ihr Unternehmen primär die internationale Standardisierung von Unternehmensaktivitäten?

Kosteneinsparungen

Vereinfachung der Steuerung und Kontrolle

Einheitlicher Markenauftritt

sonstige Gründe:

Frage 9:

In welcher Form nutzt Ihr Unternehmen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Internet, Intranet)?

Intranet als Informationsquelle für die Franchisenehmer

Intranet zur Abwicklung von Geschäftsprozessen (z.B. Ordermöglichkeiten für Franchisenehmer)

Steuerung des Franchisesystems (national/international)

sonstige Formen (z.B. besonders erfolgreiche Anwendungen oder Funktionalitäten):

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Datum, Unterschrift

Literaturverzeichnis:

- Ahlert (1981)** Ahlert, D.: Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: *Ahlert, D. (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel: Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung*, Wiesbaden, S. 43-98.
- Hesse/
Wunderlich
(2000)** Hesse, J., Wunderlich, M.: Was glauben Sie ist Franchising? – Eine empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising, in: *Ahlert, D. (Hrsg.): Diskussionsforum für Handel, Distribution und Netzwerkmanagement 2001 – mit Beiträgen aus drei Münsteraner Forschungsinstituten*, 3. Jg., Münster, S. 80-89.
- Kaufmann/
Eroglu (1998)** Kaufmann, P. J., Eroglu, S.: Standardization and Adaption in Business Format Franchising, in: *Journal of Business Venturing*, No. 14, 1998, S. 69-85.
- Markmann/
Olesch (2001)** Markmann, F., Olesch, G.: Franchisesysteme und Verbundgruppen – ein Vergleich von Strategie und Struktur, in: *Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied/Kriftel, S. 107-138.
- Meffert (2000)** Meffert, H.: *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert (1988)** Meffert, H.: *Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*, Wiesbaden.

- Skaupy (1995)** Skaupy, W.: Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. neu bearb. Aufl., München.
- Sydow (1999)** Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: *Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung*, Wiesbaden, S. 279-315.
- Wessels (1999b)** Wessels, A. M.: Internationale Franchisesysteme, in: *Nebel, J., Schulz, A., Wessels, A. M. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer*, Neuwied/ Kriftel, S. 538-544.