

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 2004
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

Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland

Dieter Ahlert

David Woisetschläger

Thomas Suwelack

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 8 | Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland



Internationales Centrum für
Franchising und Cooperation



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	IV
1. Problemstellung	1
2. Internationalisierung	4
2.1 Formen der Internationalisierung	4
2.2 Motive der Internationalisierung	7
2.3 Theoretische Ansätze der Erschließung internationaler Märkte	9
3. Empirische Untersuchung	16
3.1 Gang der Untersuchung	16
3.2 Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland	18
3.2.1 International aktive deutsche Franchisesysteme	20
3.2.2 Ausländische Franchisesysteme in Deutschland	27
3.2.3 International nicht aktive Franchisesysteme	31
3.3 Unternehmungsressourcen und Internationalisierung	34
4 Implikationen für das Management von Franchiseunternehmungen	37
4.1. Vorbereitung der Expansion ins Ausland	38
4.2 Wahl der Markteintrittsstrategie	41
4.3 Management der internationalen Aktivitäten	46
4.3.1 Länderindividuelle Anpassung durch eine multinationale Markenstrategie	48
4.3.2 Standardisierung im Rahmen einer globalen Markenstrategie	49
4.3.3 Integrierte Markenführung in Franchisesystemen als gemischte Markenstrategie	50
5. Ausblick	53
Literaturverzeichnis	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der deutschen Zahlungsbilanz von 1992 bis 2002.....	1
Abbildung 2: Grundformen der Internationalisierung.	4
Abbildung 3: Koordinationsformen des internationalen Franchisings.	6
Abbildung 4: Bedeutung von Internationalisierungsmotiven.	8
Abbildung 5: Ressourcenbeschaffenheit und nachhaltige Wettbewerbsvorteile.....	11
Abbildung 6: Design der Befragung.....	16
Abbildung 7: Status Quo der Internationalisierung.	18
Abbildung 8: Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte.....	20
Abbildung 9: Dauer der internationalen Aktivitäten.....	21
Abbildung 10: Bearbeitete Wirtschaftsräume.....	22
Abbildung 11: Auslandsaußenumsatz in Relation zum Gesamtaußenumsatz.....	23
Abbildung 12: Steuerung der Auslandsaktivitäten (Doppelnennungen möglich).	24
Abbildung 13: Anpassung des Geschäftsmodells.....	25
Abbildung 14: Erreichungsgrade der Internationalisierungsziele.	26
Abbildung 15: Dauer des Engagements in Deutschland.	27
Abbildung 16: Steuerung der Aktivitäten in Deutschland.....	28
Abbildung 17: Veränderung des Marketing-Mix in Deutschland.	29
Abbildung 18: Zielerreichungsgrade internationaler Systeme in Deutschland.....	30
Abbildung 19: Einzelne Ausprägungen der Internationalisierungsmotive.	32
Abbildung 20: Phasen der Internationalisierung.	37
Abbildung 21: Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie.....	39
Abbildung 22: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien.....	40
Abbildung 23: Timing-Alternativen des Markteintritts.....	41
Abbildung 24: Standardisierungspotenzial von Produkten und Dienstleistungen.	46
Abbildung 25: Transfer von Unternehmungsfunktionen zum lokalen Partner.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Organisationstheoretische Erklärungsansätze der Internationalisierung.	9
Tabelle 2:	Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Ressourcenposition und internationaler Tätigkeit.	14
Tabelle 3:	Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme.	17
Tabelle 4:	Verteilung internationaler Aktivität in Abhängigkeit von der Branche. .	19
Tabelle 5:	Zielerreichungsgrade mit Standardabweichung.	26
Tabelle 6:	Zielerreichungsgrade der Systeme in Deutschland.	29
Tabelle 7:	Bedeutung der Internationalisierungsmotive für Franchisesysteme. ...	31
Tabelle 8:	Hinderungsgründe der Internationalisierung.	33
Tabelle 9:	Hinderungsgründe und ihre Bedeutung.	33
Tabelle 10:	Fallzahlen der erhobenen Eigenschaften.	34
Tabelle 11:	Zusammenhang zwischen Erfahrung und internationaler Aktivität.	35
Tabelle 12:	Zusammenhang zwischen Größe und internationaler Aktivität.	35
Tabelle 13:	Zusammenhang zwischen Wachstum und internationaler Aktivität.	35
Tabelle 14:	Timing-Strategien im Vergleich.	42
Tabelle 15:	Chancen und Risiken alternativer Koordinationsformen des internationalen Franchisings.	45

1. Problemstellung

Die Internationalisierung von Franchisesystemen gewinnt angesichts der Globalisierung der Märkte und des stagnierenden Wachstums der deutschen Volkswirtschaft zunehmend an Bedeutung. Die große Bedeutung der Globalisierung speziell für Deutschland wird mit Blick auf Abbildung 1 deutlich. Deutschland gehört zu den wenigen Ländern, die Waren und Dienstleistungen mit einem pro Kopf-Wert von mehr als 5.000 US-Dollar pro Jahr exportieren (vgl. o.V. 2003a, WTO-Statistik). Jedoch ist der Saldo der Zahlungsbilanz bei Dienstleistungen negativ, d.h. es werden mehr Dienstleistungen importiert als deutsche Dienstleistungen im Ausland angeboten werden. Gerade für den tertiären Sektor besteht daher noch ein großes Nachholpotenzial bei der Expansion in ausländische Märkte.

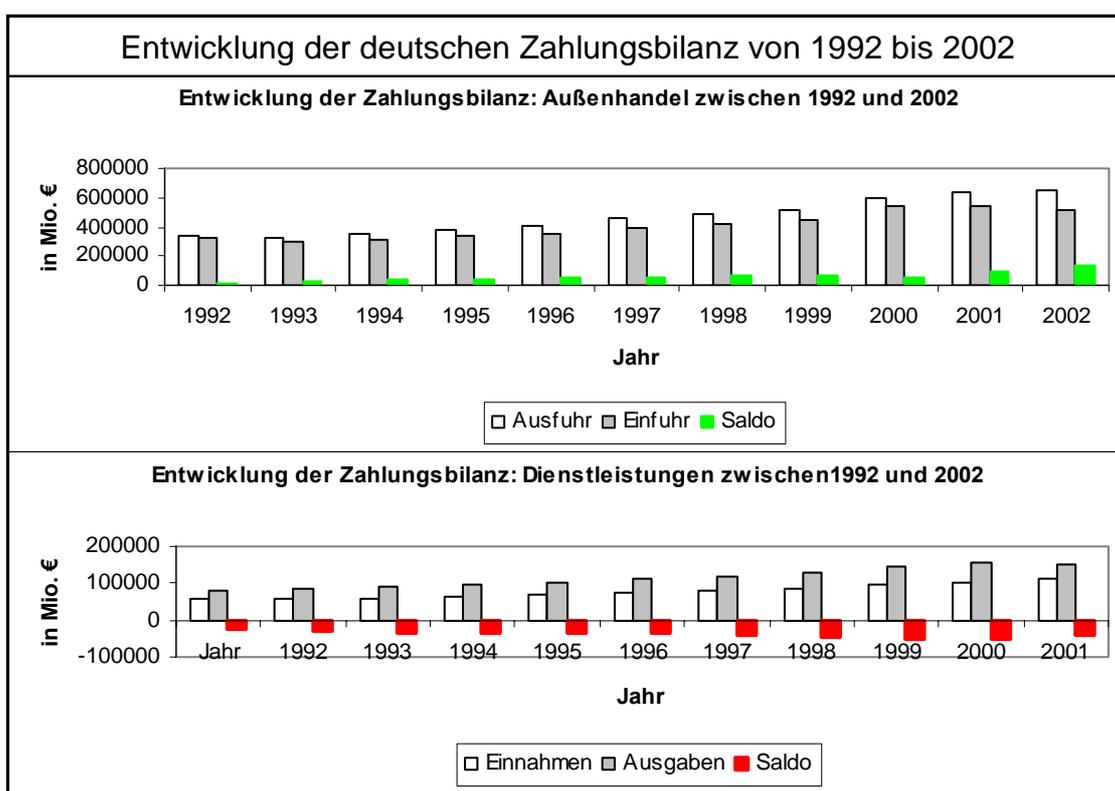


Abbildung 1: Entwicklung der deutschen Zahlungsbilanz von 1992 bis 2002.

Quelle: Eigene Darstellung, Zahlen der Dt. Bundesbank.

Der Welthandel hat sich im Zeitraum zwischen 1953 und 2002 um fast das 75-fache erhöht, zwischen 1993 und 2002 wuchs er immerhin noch um mehr als 70% (vgl. o.V. 2003a, WTO-Statistik). Die Globalisierung der Märkte birgt daher enorme Wachstumschancen für national agierende Unternehmungen. Gerade

Franchisesysteme sind auf Wachstum ausgerichtet und orientieren sich dabei weniger an nationalen Grenzen als an der Homogenität der Märkte. Die Internationalisierung von Franchisesystemen ersetzt nach einer Untersuchung von AYDIN und KACKER weder bestehende Exporte, noch werden Arbeitsplätze ins Ausland exportiert. Diese Gründe tragen nach ihrer Auffassung dazu bei, dass diese Koordinationsform der internationalen Expansion auch auf politisches Wohlwollen trifft (vgl. Aydin/ Kacker 1990, S. 44). Vor diesem Hintergrund erscheinen Franchisesysteme für die Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie und somit als Profiteure der Globalisierung geradezu prädestiniert. Laut einer Studie des Forschungsinstitutes für Wirtschaftspolitik der Universität Mainz ist bisher jedoch nur eine geringe Zahl der deutschen Franchisesysteme in bedeutendem Umfang im Ausland (Ausnahme: Österreich) aktiv (vgl. Bartling/Fichert/Dieses 2003, S. 23).

Einer Untersuchung des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) zufolge hat Franchising das Image eines internationalen Konzepts (vgl. Hesse/Wunderlich 2001, S. 84). Namen wie McDonald's, Burger King, Subway scheinen die Internationalität auf den ersten Blick zu bestätigen, es ist aber in Frage zu stellen, ob es sich bei der Franchise-Szene insgesamt um eine internationale handelt. International agierende Unternehmungen besitzen zumeist die Fähigkeit, überlegene Konzepte zu multiplizieren. Viele gerade international erfolgreiche Unternehmungen haben sich auf einige wenige Kernkompetenzen fokussiert. So haben gerade Franchisesysteme wie bspw. McDonald's in der Produkt- und Markenpolitik oder Coca-Cola im Bereich der Kommunikationspolitik eine weltweite Ausnahmestellung erreicht. Die dahinter stehenden Erfolgsrezepte lassen sich jedoch schwer entschlüsseln (vgl. Lange 2003, S. 131f.).

Die Fähigkeit zur Multiplikation überlegener Geschäftskonzepte ist für national agierende Franchisesysteme gleichermaßen eine zentrale Voraussetzung, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Expansion in internationale Märkte erfordert jedoch einen erhöhten Ressourcenaufwand, da insbesondere länder- und kulturspezifische Fragestellungen zu lösen sind.

Mit der vorliegenden Studie werden mehrere Ziele verfolgt. Erstens soll ein repräsentativer Überblick über den Stand der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland gegeben werden. Zweitens wird im Rahmen der empirischen Studie untersucht, ob die Erkenntnisse der angloamerikanischen

Franchiseforschung auch für den deutschen Markt Gültigkeit besitzen. Hierbei steht insbesondere die Frage im Vordergrund, welche Merkmale international aktive Franchisesysteme von rein national tätigen Unternehmungen unterscheiden. Drittens ist zu beantworten, welche Implikationen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen über den Stand der Internationalisierung für Unternehmungen ergeben.

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an den oben aufgeworfenen Fragestellungen. Zunächst wird in Kapitel 2 ein kurzer Überblick über **Formen** und **Motive** der Internationalisierung gegeben. Daran anknüpfend wird die **Bedeutung von Unternehmungsressourcen** für die Internationalisierung dargestellt. Abschließend werden einige Hypothesen über zu prüfende Zusammenhänge zwischen Ressourcenposition und Internationalität aufgestellt.

In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der **empirischen Erhebung** zum Stand der Internationalisierung vorgestellt. Schließlich erfolgt die Überprüfung der in Kapitel 2.3 aufgestellten Hypothesen. Daran anknüpfend werden in Kapitel 4 **Implikationen** für das Management abgeleitet. Der Aufbau orientiert sich am Stand der Internationalisierung, es werden also sowohl **Handlungsempfehlungen** für international aktive Franchisesysteme, als auch für Unternehmungen die (k) eine Internationalisierung in den nächsten drei Jahren planen, gegeben.

Abschließend erfolgt in Kapitel 5 die Zusammenfassung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse.

2. Internationalisierung

2.1 Formen der Internationalisierung

2.1.1 Grundformen der Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung deckt die gesamte Spannweite von Tätigkeiten ab, die auf mindestens einen ausländischen Markt gerichtet sind und regelmäßig erfolgen (vgl. Kobschull, 1989, Sp. 974). Dabei kommt es zu Transaktionen, die sich zumindest über eine nationale Grenze erstrecken. Diese internationalen Transaktionen können in verschiedenen Koordinationsformen durchgeführt werden, die den jeweils unterschiedlichen Anforderungen der abzuwickelnden Transaktionen möglichst effizient entsprechen. Das Spektrum institutioneller Arrangements reicht von der Koordination durch den Markt bis zur vollständigen Integration der Auslandstätigkeit. In Abbildung 2 sind diese mittels der Merkmale „Ressourceneinsatz“ und „Kontrollmöglichkeit“ systematisiert (vgl. Dietl/ van der Velden, 2001, S. 197).

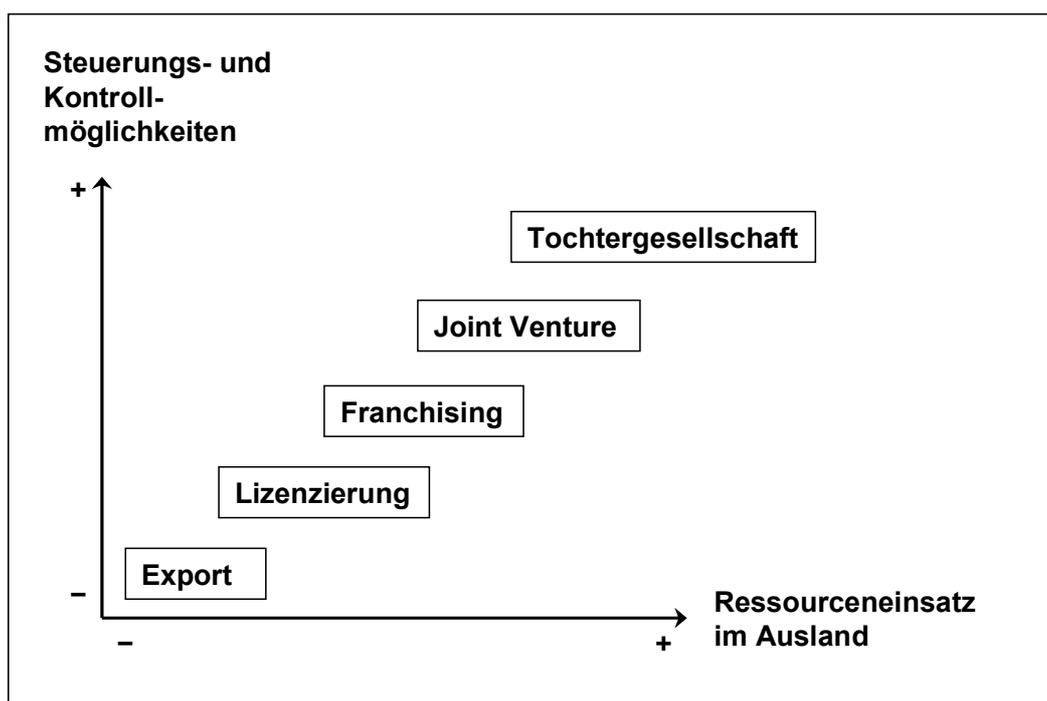


Abbildung 2: Grundformen der Internationalisierung.

Quelle: Dietl/ van der Velden, 2001, S. 197

Die rein marktliche Koordination internationaler Transaktionen durch Export erfordert den geringsten Ressourceneinsatz im Ausland, bietet jedoch kaum Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten für die exportierende Unternehmung. Die Direktinvestition stellt eine Form der hierarchischen Koordination dar. Dabei wird z. B. ein bestehendes

Vertriebsnetz durch Kauf übernommen oder ein eigenes Filialsystem aufgebaut. Diese Form der Internationalisierung fordert den umfassendsten Ressourceneinsatz durch die Muttergesellschaft, sichert dafür aber auch über umfangreiche Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten. (vgl. Dietl/ van der Velden, 2001, S. 197). Zwischenformen wie bspw. die Lizenzierung und das Franchising ermöglichen es der expandierenden Unternehmung, die Vorteile von Markt und Hierarchie miteinander zu kombinieren. Der zentralistisch-effiziente Systemhintergrund sichert Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, während eine dezentrale Managementverantwortung vor Ort flexibles, kundennahes Agieren bei vergleichsweise niedrigem Ressourceneinsatz ermöglicht (vgl. Ahlert, 2001, S. 20).

2.1.2 Formen der Internationalisierung von Franchisesystemen

Offensichtlich stellt Franchising einerseits eine mögliche Koordinationsform internationaler Tätigkeiten dar. Es handelt sich dabei um eine Form des Markteintritts, die grundsätzlich allen Unternehmen – wie auch immer sie im Heimatland organisiert sind – offen steht. Andererseits bietet sich nationalen Franchisesystemen eine Vielzahl von Möglichkeiten zu internationalisieren. Von besonderer Bedeutung für Franchisesysteme sind dabei die folgenden sieben Formen der Internationalisierung, nämlich (vgl. Wessels, 1999, S. 538 f.; Skaupy, 1995, S. 215 ff):

- Direktes Auslandsfranchising,
- Indirektes Auslandsfranchising,
- Master-Franchiseverträge,
- Area-Development-Verträge,
- Joint Ventures,
- Aufbau von Filialbetrieben,
- Akquisition von Vertriebsnetzen im Zielland.

Direktes Auslandsfranchising durch Einzelverträge wird von der Systemzentrale im Stammland 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 so genannten 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. Ein Beispiel für die Erschließung eines Marktes durch diese Koordinationsform ist die Expansion der amerikanischen Fast-Food-Kette Subway nach Deutschland.

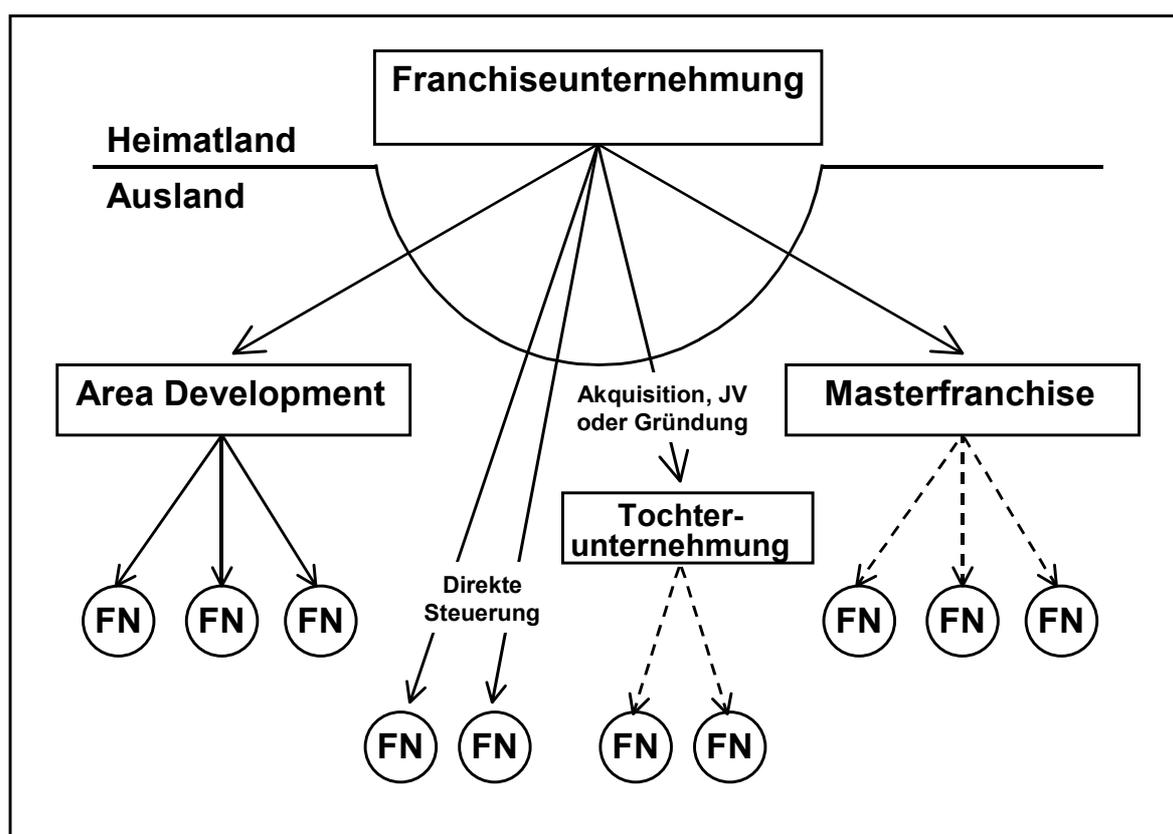


Abbildung 3: Koordinationsformen des internationalen Franchisings.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burton/ Cross/ Rhodes 2000, S. 377.

Neben den genannten Varianten der Internationalisierung besteht die Möglichkeit, dass im Zielland ein Partner geworben wird, der mit dem Franchisegeber ein

Gemeinschaftsunternehmen als Joint Venture gründet. Das Ziel dieses Gemeinschaftsunternehmens ist der Absatz von Produkten und Dienstleistungen in einem bestimmten Markt. Zur Erreichung dieses Ziels baut das Gemeinschaftsunternehmen ein Vertriebssystem gemäß dem Franchisekonzepts 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 zugrunde liegende Joint-Venture-Vertrag stellt aber keinen Franchise- oder Lizenzvertrag dar. Als weitere Option bietet sich die Eröffnung eigener Filialbetriebe an.

Bei der Akquisition als Form der Internationalisierung steht dem Franchisegeber die Möglichkeit offen, ein bereits bestehendes Vertriebsnetz zu übernehmen und in das eigene System einzugliedern. Dabei liegen die Eigentumsrechte beim Franchisegeber und die neuen Vertriebspartner werden wie Filialen geführt. In Abbildung 3 sind die grundlegenden Möglichkeiten der Internationalisierung eines Franchisesystems dargestellt.

2.2 Motive der Internationalisierung

In der unternehmerischen Praxis wird die Entscheidung zur Internationalisierung (zumeist) nicht zufällig getroffen, sondern aus bestimmten Motiven. Diese Motive lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

- reaktive und
- pro-aktive Motive.

Reaktive Internationalisierung findet statt, wenn Umweltfaktoren und Wettbewerber die Entscheidung des Unternehmens beeinflussen, in andere Länder zu expandieren. Im Gegenteil dazu geschieht pro-aktive Internationalisierung aufgrund der Bereitwilligkeit der Unternehmung, die Chancen in anderen Ländern zu nutzen, bevor der Heimatmarkt seine Sättigung erreicht (vgl. Quinn 1998, S. 447). Bisher war festzustellen, dass reaktive Motive wie bspw. die Internationalisierung seitens der Wettbewerber einen bedeutenderen Einfluss auf die Internationalisierungsentscheidung ausüben als pro-aktive Motive. Das Überwiegen von reaktiven Motiven bei Unternehmungen führt dazu, dass der Eintritt in internationale Märkte eher graduell betrieben wird (vgl. Meffert/Wolter 2000, S. 20).

Die Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive bei produzentenorientierten Dienstleistungsunternehmen		
Rang	Internationalisierungsmotiv	arithm. Mittel*
1	Erschließung neuer Märkte	1,79
2	Internationalisierung bestehender Kunden	1,96
3	Internationalisierung von Wettbewerbern	2,25
4	Verbesserung des Images geg. Kunden	2,63
5	Internationale Spezialisierung	2,76
6	Ausnutzung von Größeneffekten	2,79
7	Gesellschaftliche/politische Veränderungen	3,00
8	Zugang zu ausländischem Know-how	3,08
9	Internationale Risikostreuung	3,10
10	Auslastung hoch qualifizierten Personals	3,11
11	Gesättigte Heimatmärkte	3,29
12	Höhere Gewinne als im Inland	3,37
13	Deregulierung von Wirtschaftszweigen	3,40

*1 = sehr wichtig bis 5 = völlig unwichtig

Abbildung 4: Bedeutung von Internationalisierungsmotiven.
Quelle: Köhler, 1991, S. 80.

Vor diesem Hintergrund hat KÖHLER (1991) bei einer Befragung von 75 produzentenorientierten Dienstleistungsunternehmen die Bedeutung unterschiedlicher Internationalisierungsmotive ermittelt (vgl. Abbildung 4). Pro-aktive Motive wie die Erschließung neuer Märkte und die Verbesserung des Images gegenüber den Kunden stellen dabei wichtige Beweggründe für eine Internationalisierung dar. Jedoch sind auch reaktive Motive wie die Internationalisierung bestehender Kunden oder Wettbewerber sehr wichtig. Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind jedoch teilweise so gering – z.B. zwischen den Rängen 8 und 10, so dass die Reihung in diesem Bereich nicht als Differenzierung verschiedener Bedeutungen angesehen werden kann (vgl. Köhler 1991, S.80).

Offenbar liegt der Entscheidung zur Internationalisierung eine Reihe von Motiven aus der unternehmerischen Praxis zugrunde. Auch aus theoretischer Sicht lassen sich Motive und Erklärungsansätze zur Internationalisierung identifizieren.

2.3 Theoretische Ansätze der Erschließung internationaler Märkte

In der Theorie existiert eine Reihe von Ansätzen, die einerseits zu erklären versuchen, warum internationalisiert wird und andererseits welche Form der Internationalisierung die optimale darstellt.

Grundsätzlich lassen sich drei Theorien hinter den meisten Erklärungsansätzen identifizieren: die Ressourcentheorie, die Industrieökonomik und die neue Institutionenökonomie. Während die beiden erstgenannten Ansätze durch Zugrundelegung eines Nutzenkalküls insbesondere zu erklären vermögen, warum überhaupt internationalisiert wird, ist letztere in der Lage zu erklären, warum eine bestimmte Koordinationsform der Internationalisierung optimal ist (Transaktionskostenansatz und Theorie der Verfügungsrechte) und welche Konsequenzen sich aus der Informationsasymmetrie zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer ergeben (Prinzipal-Agenten-Theorie). In Tabelle 1 sind einige der wichtigsten Vertreter der Internationalisierungsansätze aufgeführt. Im Weiteren steht jedoch nicht die Koordinationsform und das Management der Internationalisierung im Vordergrund, sondern vielmehr die grundsätzliche Entscheidung der Internationalisierung.

Erklärungsansatz	Zugrunde liegende Theorie(n)	Fokus und Ergebnisse der Analyse	Autoren
Stufenmodell	Ressourcenbasierter Ansatz, Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	Prozess der Internationalisierung; Erfahrungswissen als erklärende Variable für die Markteintrittsform	Johanson/Vahlne 1977, Meissner/Gerber 1980, Cicic/Patterson/Shoham 1999
Internalisierungsansatz	Neue Institutionenökonomie (Transaktionskostentheorie)	Effizienz institutioneller Arrangements; Relative Kosteneffizienz der Koordinationsform	Buckley/Casson 1976, Gatignon/ Anderson 1986, Hildebrandt /Weiss 1997, Dietl/van der Velden 2001
Prinzipal-Agent-Ansatz	Neue Institutionenökonomie (Agenturtheorie)	Informations-Asymmetrie, Managermotive; Überwindung der Informations-Asymmetrie durch Koordinationsform	Doherty/Quinn 1999, 2000, Fladmoe-Lindquist/ Jacque 1995
Situativer Ansatz	Situativer Ansatz (Kontingenzansatz)	Beziehung zwischen Unternehmung und Umwelt; Fit-Aussagen zur optimalen Marktanpassung	DuBois 1993
Eklektische Theorie	Transaktionskostentheorie, Standorttheorie, Ressourcen-basierter Ansatz	Eigentums-, Standort- und Internationalisierungsvorteile; Spannungsfeld zwischen Rendite, Risiko, Kontrolle und Ressourcen	Hymer 1960, Dunning 1988

Tabelle 1: Organisationstheoretische Erklärungsansätze der Internationalisierung.

Erklärungsansatz	Zugrunde liegende Theorie(n)	Fokus und Ergebnisse der Analyse	Autoren
Behavioristische Ansätze	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie	Politische Aushandlungsprozesse der Akteure; Internationalisierung aufgrund von sozialen Einflüssen und Zufall	Aharoni 1966, Marsh et al. 1988
Dynamic Capability-Ansatz	Resource-Dependence-Theory	Ressourcen und Erfahrungswissen des Unternehmens; Besitz spezifischer Fähigkeiten als Voraussetzung, erfolgreich zu internationalisieren	Fladmoe-Lindquist 1996, Madhok 1997

Tabelle 1 (Forts.): Organisationstheoretische Erklärungsansätze der Internationalisierung.

Quelle: Ahlert/Evanschitzky/Woisetschläger 2003.

Die Entscheidung zu internationalisieren steht in einem Spannungsfeld zwischen der Outside-In-Perspektive der klassischen Industrieökonomik und der Inside-Out-Perspektive des ressourcenorientierten Ansatzes (Dömer 2002, S. 42). Die Industrieökonomik (bspw. Porter 1980) legt ihren Fokus auf die Auswahl neu zu erschließender Märkte. Eine hohe Branchenattraktivität bzw. eine möglichst geringe Wettbewerbsintensität sind wichtige Entscheidungskriterien. Die ausschließliche Konzentration auf externe Faktoren hat sich in der Vergangenheit jedoch nicht als ausreichend erwiesen, um Wettbewerbsvorteile von Unternehmungen zu erklären. Der ressourcenorientierte Ansatz stellt daher die spezifischen unternehmungseigenen Ressourcen (und die daraus gewonnenen Kernkompetenzen) in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Internationalisierungsentscheidung sollten Analysen aus beiden oben genannten Perspektiven vorangehen.

Die zentrale Aussage des ressourcenorientierten Ansatzes bzw. der „Resource-Based View“ (RBV) ist, dass unterschiedliche Marktpositionen von Wettbewerbern auf die einzigartige Ansammlung von Ressourcen und Ausprägungen von Fähigkeiten – den sogenannten Kernkompetenzen – zurückzuführen sind (vgl. hierzu grundlegend: Barney 1991, S. 99f., Peteraf 1993, S. 179f. und Wernerfelt 1984, S. 171f.). Um eine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu sein, müssen Ressourcen und Fähigkeiten folgende Eigenschaften vorweisen (vgl. im Folgenden Barney 1991, S. 106ff.):

- Werthaltigkeit,
- Knappheit,
- schwere Imitierbarkeit
- und begrenzte Substituierbarkeit.

Die erste wettbewerbsvorteilsrelevante Eigenschaft von Ressourcen ist ihre Werthaltigkeit. Wertvoll sind Ressourcen nur dann, wenn sie zur Erreichung der Unternehmungsziele beitragen, in dem sie die Effektivität oder Effizienz der Unternehmung steigern. Wertvolle Ressourcen, die von sehr vielen Unternehmungen besessen werden, können jedoch nicht als Basis nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dienen. Daher müssen die Ressourcen eine zweite Eigenschaft erfüllen: sie müssen knapp sein, d.h. nicht jedem aktuellen oder potenziellen Wettbewerber zur Verfügung stehen (vgl. Evanschitzky 2003, S. 93). Um die Eigenschaft der Knappheit zu erfüllen, müssen Ressourcen schließlich möglichst schwer nachzumachen bzw. zu ersetzen sein (Barney 1996, S. 107).

In Abbildung 5 ist die zentrale Aussage des ressourcenbasierten Ansatzes dargestellt. Vor dem Hintergrund heterogen verteilter Ressourcen und damit grundsätzlicher Verschiedenheit von Unternehmungen sowie der Immobilität der Ressourcen kann angenommen werden, dass bei simultaner Erfüllung der Bedingungen „Werthaltigkeit“, „Knappheit“, „begrenzte Imitierbarkeit“ und „begrenzte Substituierbarkeit“ Ressourcen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen (siehe Evanschitzky 2003, S. 95).

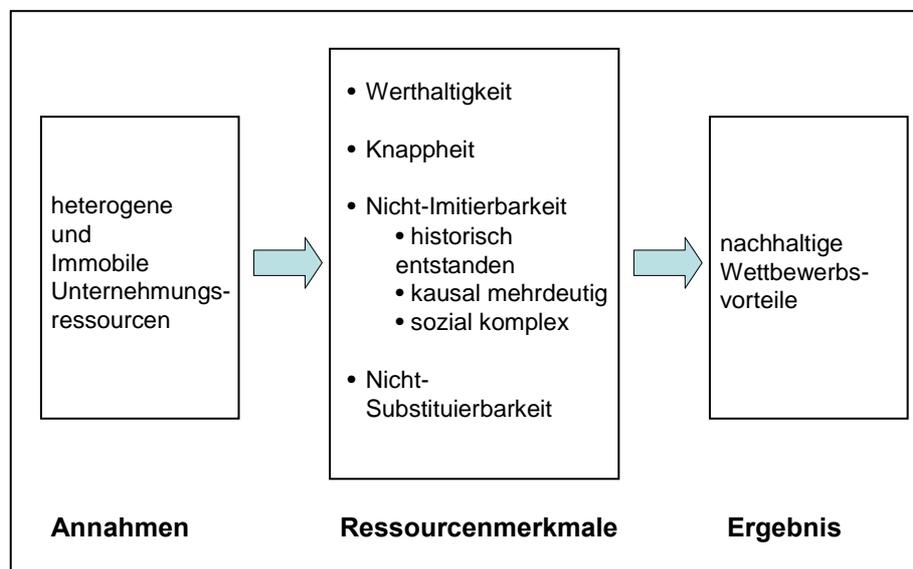


Abbildung 5: Ressourcenbeschaffenheit und nachhaltige Wettbewerbsvorteile.
Quelle: Barney, 1991, S. 112.

Eine starke Ressourcenposition ist die Voraussetzung zur Bildung von Kernkompetenzen, diese wiederum befähigen die Unternehmung wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten (vgl. Prahalad/ Hamel 1990, S. 81). Für

eine die internationale Expansion anstrebende Unternehmung ist es daher von kritischer Bedeutung, ob nationale Wettbewerbsvorteile bzw. Ressourcenvorteile auf internationale Märkte übertragbar sind (vgl. Brown/Dev/Zhou 2003, S. 474).

Der Erfolg eines expandierenden Franchisesystems hängt entscheidend von der Effektivität und Effizienz des Know-How-Transfers zwischen Franchisegeber und internationalem Franchisenehmer ab. Weder verfügen alle international tätigen Franchisesysteme über genügend Wissen über die jeweiligen Märkte, um einen effizienten Einsatz ihrer Ressourcen zu erreichen, noch sind sie in der Lage, dieses Wissen schnell und kosteneffizient zu entwickeln (vgl. Madhok 1997, S. 39ff.). Jedoch können Unternehmungen diese Ressourcendefizite durch eine Kooperation mit vor Ort arbeitenden Partnern beseitigen (vgl. Erramilli und Rao 1990, S. 135ff.). Franchising stellt eine Koordinationsform mit (vergleichsweise) geringem Risiko dar, da idealerweise die Ressourcendefizite (insbesondere lokal erforderliches Wissen) von den vor Ort agierenden Franchisenehmern kompensiert werden können.

Die Gründe der Internationalisierung von Franchisesystemen lassen sich einerseits durch die Ermittlung von Motiven bestimmen (vgl. Kapitel 2.2). In der Sprache des RBV expandieren Franchiseunternehmungen ins Ausland, wenn sie in der Lage sind, eine nicht handelbare Ressource auf internationale Märkte auszuweiten. Eine zentrale Kernkompetenz ist die dezentrale Überwachung und Steuerung – das Monitoring (vgl. Michael 2003, S. 269). Monitoring befähigt den Franchisegeber, zunächst die Qualität der Outlets im Stammland und dann auch auf internationalen Märkten zu sichern. AYDIN und KACKER ermittelten in ihrer Studie, dass die Entscheidung von Franchiseunternehmungen, nicht zu internationalisieren, mit einer nicht ausreichenden Ressourcenposition begründet wird (vgl. Aydin/ Kacker 1990, S. 47).

Ein Ansatz zur Untersuchung dieser These ist der Vergleich von Franchisesystemen mit internationaler Aktivität mit rein national agierenden Unternehmungen. Eine erste Vermutung ist, dass international aktive Franchisesysteme im Verhältnis zu national aktiven Unternehmungen erfahrener sind. So wird die Internationalisierung vielfach als ein nur langsam in Phasen voranschreitender Prozess aufgefasst, der von den Unternehmungen einen immer höheren Ressourceneinsatz erfordert (vgl. Swoboda 2002, S. 72f.). Es ist daher wahrscheinlicher, dass ältere Unternehmungen diese zur Expansion erforderlichen Ressourcen aufgebaut haben, da vergleichsweise jüngere Unternehmungen mit der Erschließung des Heimatmarktes beschäftigt sind und den

Pfad der Internationalisierung noch nicht eingeschlagen haben. Folgende Hypothese lässt sich somit aufstellen:

H1: Je älter die Franchiseunternehmung, desto eher ist sie auf internationalen Märkten aktiv.

Zahlreiche empirische Arbeiten haben diesen Zusammenhang bereits untersucht. So zeigen HUSZAGH/ HUSZAGH/ MCINTYRE (1992) für US-amerikanische Franchiseunternehmungen auf, dass international aktive Franchisesysteme signifikant älter sind als solche, die nur den Heimatmarkt bearbeiten (vgl. ebenda S. 12).

Eine zweite Vermutung ist, dass international aktive Unternehmungen signifikant größer sind, als rein national operierende Franchisesysteme. Die Größe einer Unternehmung wirkt sich vermutlich positiv auf die Entscheidung aus, in internationale Märkte zu expandieren, da bspw. zwischen Unternehmungsgröße und wahrgenommenen Risiko der Internationalisierung ein negativer Zusammenhang besteht (vgl. Eroglu 1992, S. 24). Zusätzlich wird angenommen, dass größere Franchisesysteme über eine größere Erfahrung in der Überwachung und Steuerung verfügen und diese Kernkompetenz ausweiten können (vgl. Huszagh/ Huszagh/ McIntyre 1992 S. 8). Diese These wird von den Ergebnissen der Studie von Aydin und Kacker (1990) unterstützt, die in ihrer Untersuchung einen deutlichen Größenunterschied zwischen Franchisesystemen mit bzw. ohne Internationalisierungsplänen ausmachen (vgl. Aydin/ Kacker 1990, S. 50). Die Größe einer Unternehmung lässt sich bspw. durch die Anzahl der Outlets im Heimatmarkt ausdrücken. Somit lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

H2: Je größer die Franchiseunternehmung, desto eher ist sie auf internationalen Märkten aktiv.

Die Untersuchungsergebnisse von HUSZAGH/ HUSZAGH/ MCINTYRE (1992) bestätigen diesen Zusammenhang bei ihrer Untersuchung amerikanischer Franchisesysteme. Die Größe des Franchisesystems und die Absicht desselben zu internationalisieren steht bei der Untersuchung von ALON und MCKEE ebenfalls in einem positiven Zusammenhang (vgl. Alon/ McKee 1999, S. 80).

Neben dem Alter und der Größe eines Franchisesystems zählt die Wachstumsrate in der Literatur zu den häufig analysierten Variablen, durch deren Messung

Rückschlüsse auf die Ressourcenposition der Unternehmung gezogen werden (vgl. Carney/ Gedajlovic 1991, S. 614 und Combs/ Castrogiovanni 1994, S. 41). Es kann vermutet werden, dass – ab einer gewissen Mindestgröße – Systeme mit höherer Wachstumsrate vergleichsweise eher geneigt sind, auf internationale Märkte zu expandieren, da diese einerseits im Heimatmarkt schneller an eine Sättigungsgrenze stoßen und ihre Ressourcenvorteile andererseits potenziell im Ausland veredeln können. Die Wachstumsrate lässt sich durch das jährliche Wachstum der Outlets eines Franchisesystems im Heimatland operationalisieren. Folgende Hypothese lässt sich somit aufstellen:

H3: Je höher das inländische Wachstum der Franchiseunternehmung, desto eher ist sie auf internationalen Märkten aktiv.

Die Untersuchung von ALON und MCKEE bestätigt einen schwach positiven Zusammenhang zwischen Wachstum und Internationalisierungsneigung amerikanischer Franchisesysteme (vgl. Alon/ McKee 1999, S. 82).

Neben den zu untersuchenden möglichen Ressourcennachteilen können noch weitere Faktoren gegen eine Internationalisierung sprechen. So ist denkbar, dass eine Unternehmung zwar für die Internationalisierung hinreichend alt und groß und wachstumsstark ist, jedoch trotzdem nicht in ausländische Märkte expandieren kann. Um möglichen Ursachen auf den Grund zu gehen, wurden Unternehmungen, die keine Internationalisierung planen, nach ihren Hinderungsgründen befragt. Eine mögliche Ursache kann sein, dass das Geschäftsmodell (und somit die Ressourcenkombination) spezifisch auf den Heimatmarkt ausgerichtet ist und eine Internationalisierung aufgrund völlig unterschiedlicher Bedingungen in anderen Märkten nicht – oder nur durch starke Veränderungen – möglich ist. So erfordert die länderspezifische Anpassung von Produkten (bspw. bei Backwaren) und Dienstleistungen (Steuerberatung) einen u.U. hohen Ressourceneinsatz. Abschließend sind die aufgestellten Hypothesen in Tabelle 2 aufgeführt.

Nr.	Hypothese	Vermuteter Wirkungszusammenhang
1	Alter des Franchisesystems (Gründung)	positiv
2	Größe des Franchisesystems (Zahl der Outlets in Deutschland)	positiv
3	Wachstum des Franchisesystems (Wachstumsrate der Outlets 2002)	positiv

Tabelle 2: Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Ressourcenposition und internationaler Tätigkeit.

Die aufgestellten Hypothesen werden in Kapitel 3.3 auf ihre Richtigkeit hin überprüft. Zunächst erfolgt in Kapitel 3.1 die Darstellung der Untersuchung und daran anknüpfend die Vorstellung der deskriptiven Ergebnisse zum Status Quo der Internationalisierung von Franchiseunternehmungen in Deutschland.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Gang der Untersuchung

Das zentrale Anliegen der vorliegenden Studie liegt in der Darstellung des Status Quo der Internationalisierung von in Deutschland ansässigen Franchisesystemen. Neben dem Ausmaß und der Bedeutung der internationalen Aktivitäten wurde abgefragt, in wie weit die Ziele der Internationalisierung bisher erreicht wurden. International aktive Unternehmungen wurden zudem gefragt, in welcher Form die Aktivitäten im Ausland gesteuert werden und ob das Geschäftsmodell im Ausland verändert wurde. Darüber hinaus wurde die von KÖHLER erhobene Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive für Franchisesysteme, die in den nächsten drei Jahren eine Expansion ins Ausland planen, überprüft. Unternehmungen, die keine Pläne für internationale Aktivitäten vorweisen konnten, wurden nach möglichen Hinderungsgründen befragt. Schließlich wurden auch nach Gründen des Scheiterns bei einem Rückzug aus ausländischen Märkten gefragt. In Abbildung 6 ist die Vorgehensweise der Erhebung dargestellt.

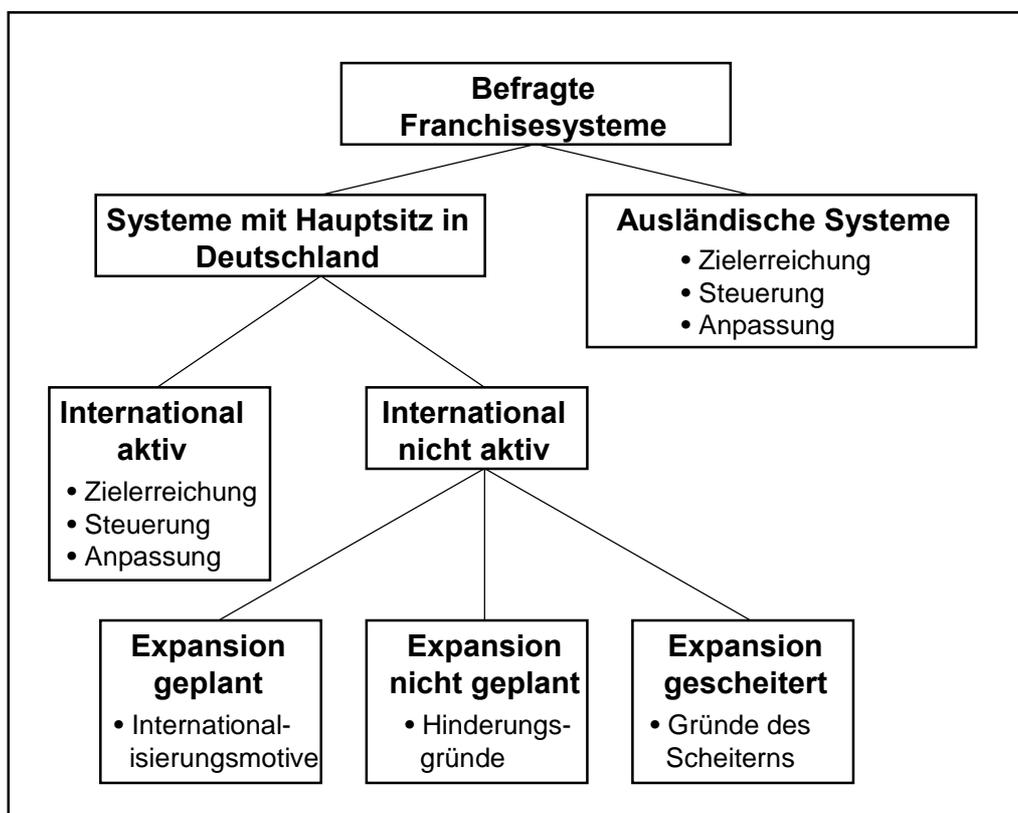


Abbildung 6: Design der Befragung.

Die Befragung der Franchisesysteme wurde im Zeitraum vom 1. September bis 26. September 2003 durchgeführt. Der Adressdatensatz wurde freundlicherweise vom Deutschen Franchiseverband e.V. (DFV e.V.) zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Zielsetzung einer möglichst repräsentativen Übersicht über die Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland wurde als Erhebungsmethode das Telefoninterview gewählt. Die Franchisesysteme wurden im Erhebungszeitraum kontaktiert und anhand eines Fragebogens befragt. Beim Design des Fragebogens wurden unterschiedliche Verzweigungen berücksichtigt, so dass je nach Ausprägung der internationalen Aktivitäten eines Franchisesystems unterschiedliche Fragen gestellt wurden (vgl. Abbildung 6). Durch den Einsatz der telefonischen Befragung konnte der Umfang des Fragebogens begrenzt gehalten und dennoch flexibel den unterschiedlichen Verzweigungen entsprochen werden. Insgesamt wurden im Erhebungszeitraum 96 Interviews geführt, das entspricht einer Teilnahmequote von knapp 46%.

Um die Repräsentativität der Untersuchung zu gewährleisten, wurde die Branchenverteilung der befragten Systeme mit der Gesamtverteilung verglichen (vgl. Tabelle 3, Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes)

Branche	Befragte Systeme des DFV e.V. absolut	Befragte Systeme des DFV e.V. in Prozent	Alle Systeme des DFV e.V. absolut	Alle Systeme des DFV e.V. in Prozent
Verarbeitendes Gewerbe (D)	1	1,04%	2	0,96%
Baugewerbe (F)	9	9,38%	20	9,57%
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern (G)	33	34,38%	72	34,45%
Gastgewerbe (H)	10	10,42%	22	10,53%
Verkehr und Nachrichtenübermittlung (I)	5	5,21%	11	5,26%
Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen (K)	20	20,83%	38	18,18%
Unterricht/ Weiterbildung (M)	6	6,25%	11	5,26%
Gesundheitswesen (N)	3	3,13%	4	1,91%
Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen (O)	9	9,38%	27	12,92%
Sonstige	0	0,00%	2	0,96%
Summe	96	100,00%	209	100,00%

χ^2 -Test: Testgröße $V=3,15$ bei $f=9$ Freiheitsgraden, Testschranke für 95% Sicherheitswahrscheinlichkeit = 3,33

Tabelle 3: Branchenzugehörigkeit der Franchisesysteme.

Die Klassenverteilungen stimmen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% überein, so dass hinsichtlich der Branchenverteilung von einer repräsentativen Untersuchung ausgegangen werden kann.

Die folgende deskriptive Analyse ist in Anlehnung an das Design der Befragung gegliedert. Nach einer kurzen Übersicht über den Status Quo der Internationalisierung werden zunächst die Ergebnisse der Untersuchung international aktiver Franchisesysteme vorgestellt, wobei hier zwischen Systemen mit Hauptsitz in Deutschland und ausländischen Systemen mit Sitz in Deutschland unterschieden wird. Anschließend werden die Ergebnisse der Analyse international nicht aktiver Franchisesysteme vorgestellt.

3.2 Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland

Wie in Abbildung 7 dargestellt, haben 83% der befragten Franchisesysteme ihren Stammsitz in Deutschland. Von diesen sind knapp 39% bereits im Ausland aktiv, über 61% operieren bisher jedoch rein national. Über 21% der deutschen Systeme planen jedoch in den nächsten drei Jahren den Schritt ins Ausland. Knapp 38% verfügen hingegen nicht über internationale Expansionspläne. Die ausländischen Systeme fallen aus der Grundgesamtheit heraus und werden in Kapitel 3.2.2 gesondert untersucht.

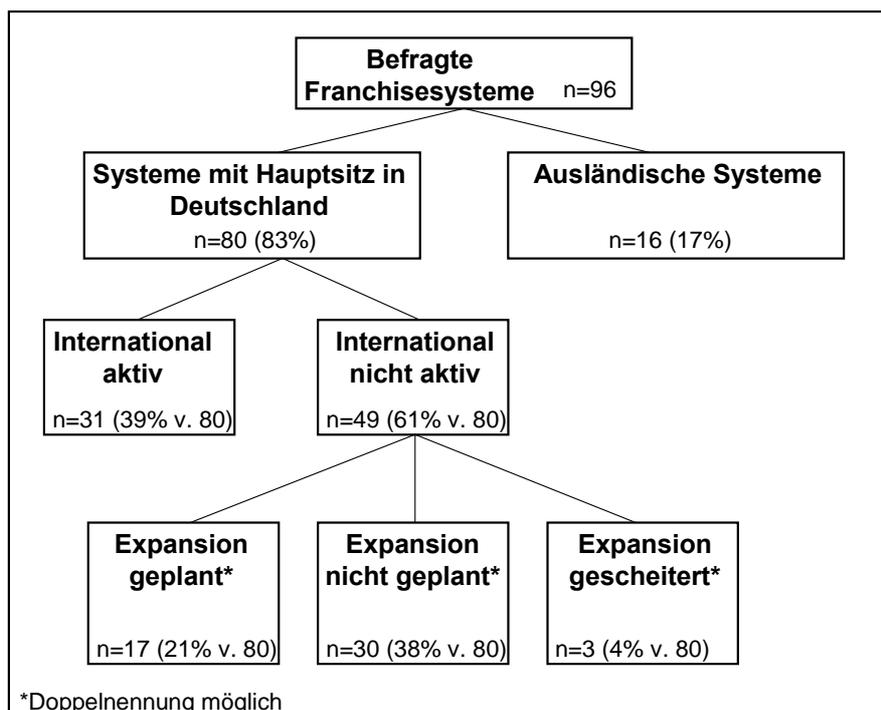


Abbildung 7: Status Quo der Internationalisierung.

Schließlich gaben drei befragte Systeme an, mit ihrer Expansion bereits einmal gescheitert zu sein.

Die Branchenverteilung international aktiver und rein im Inland agierender Franchisesysteme verdeutlicht, dass mit Ausnahme des verarbeiteten Gewerbes und des Gesundheitswesens in allen übrigen Branchen eine internationale Expansion stattfindet (vgl. Tabelle 4).

Branche	international aktiv	rein inländisch	Summe
Verarbeitendes Gewerbe (D)	0	1 (100%)	1 (100%)
Baugewerbe (F)	4 (50%)	4 (50%)	8 (100%)
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern (G)	9 (33%)	18 (67%)	27 (100%)
Gastgewerbe (H)	3 (33%)	6 (67%)	9 (100%)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung (I)	1 (33%)	2 (67%)	3 (100%)
Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen (K)	7 (39%)	11 (61%)	18 (100%)
Unterricht/ Weiterbildung (M)	3 (100%)	0	3 (100%)
Gesundheitswesen (N)	0	2 (100%)	2 (100%)
Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen (O)	4 (44%)	5 (56%)	9 (100%)
Sonstige	0	0	0
Summe	31 (39%)	49 (61%)	80 (100%)

*Prozentangabe bezogen auf die Zeilensumme

Tabelle 4: Verteilung internationaler Aktivität in Abhängigkeit von der Branche.

Die internationale Expansion scheint also grundsätzlich in fast allen Branchen möglich zu sein. Eine grundsätzliche Eignung der Branchen des verarbeiteten Gewerbes und des Gesundheitswesens zur Internationalisierung kann aufgrund der geringen Fallzahl nicht ausgeschlossen werden. Aufgrund der hohen Spezifität der Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen (Anpassung an die rechtlichen Rahmenbedingungen) kann eine Expansion ins Ausland unter Umständen nicht sinnvoll sein.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst die international aktiven deutschen Franchisesysteme betrachtet.

3.2.1 International aktive deutsche Franchisesysteme

Um einen Überblick über die unterschiedliche Intensität und Bedeutung internationaler Engagements verschiedener Franchisesysteme zu erhalten, wurden nachfolgend aufgeführte Merkmale erhoben:

- Anzahl der Ländervertretungen,
- die Dauer des bisherigen internationalen Engagements,
- die bearbeiteten Wirtschaftsräume,
- Auslandsumsatz in Relation zum Gesamtumsatz,
- die Steuerung der Auslandsaktivitäten,
- die Anpassung des Geschäftsmodells,
- die bisherige Erreichung der gesetzten Ziele.

Die international tätigen Franchisesysteme wurden zunächst gefragt, in wie vielen Ländern – Deutschland eingeschlossen – agiert wird (vgl. Abbildung 8).

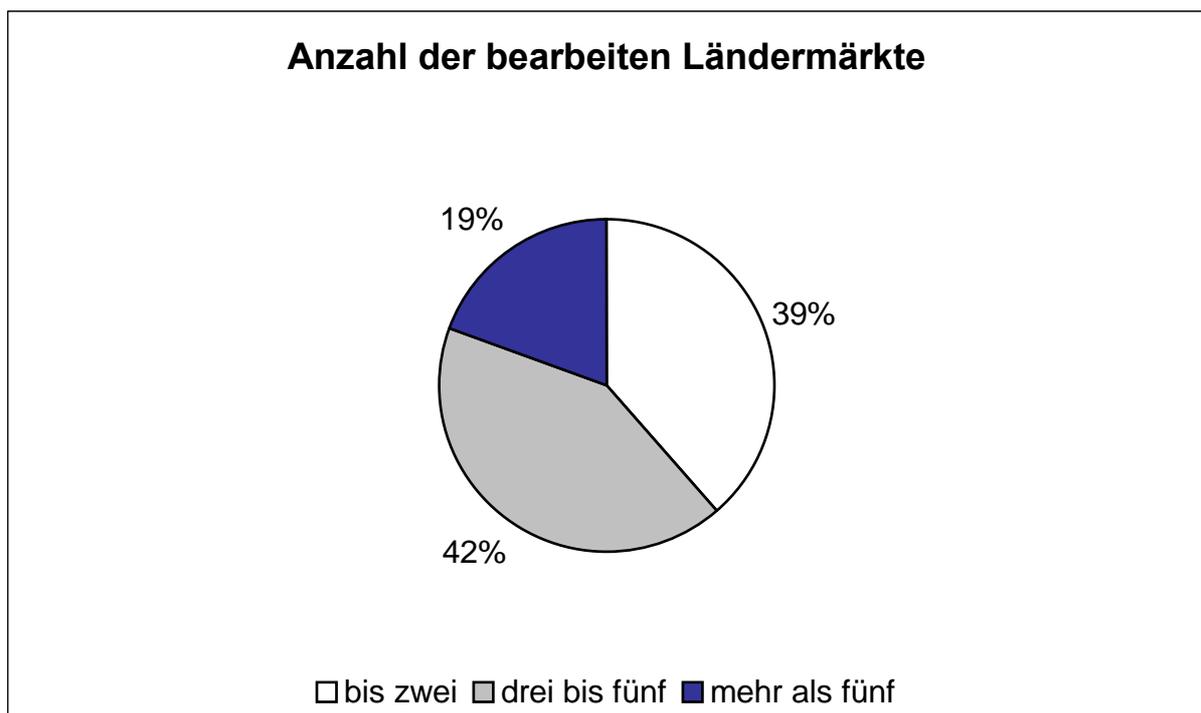


Abbildung 8: Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte.

Nur ein kleiner Teil der international aktiven Franchisesysteme ist in mehr als fünf Ländern tätig. Über 80% der befragten Unternehmungen sind in fünf oder weniger Ländern aktiv. Es besteht folglich noch ein enormes Expansionspotenzial für

deutsche Franchisesysteme. Die Vermutung, dass die deutschen Franchisesysteme erst am Anfang der internationalen Expansion stehen, wird durch die Betrachtung der Dauer des bisherigen internationalen Engagements der Systeme bestätigt (vgl. Abbildung 9). Keine der befragten Unternehmungen ist mehr als 20 Jahre im Ausland tätig.

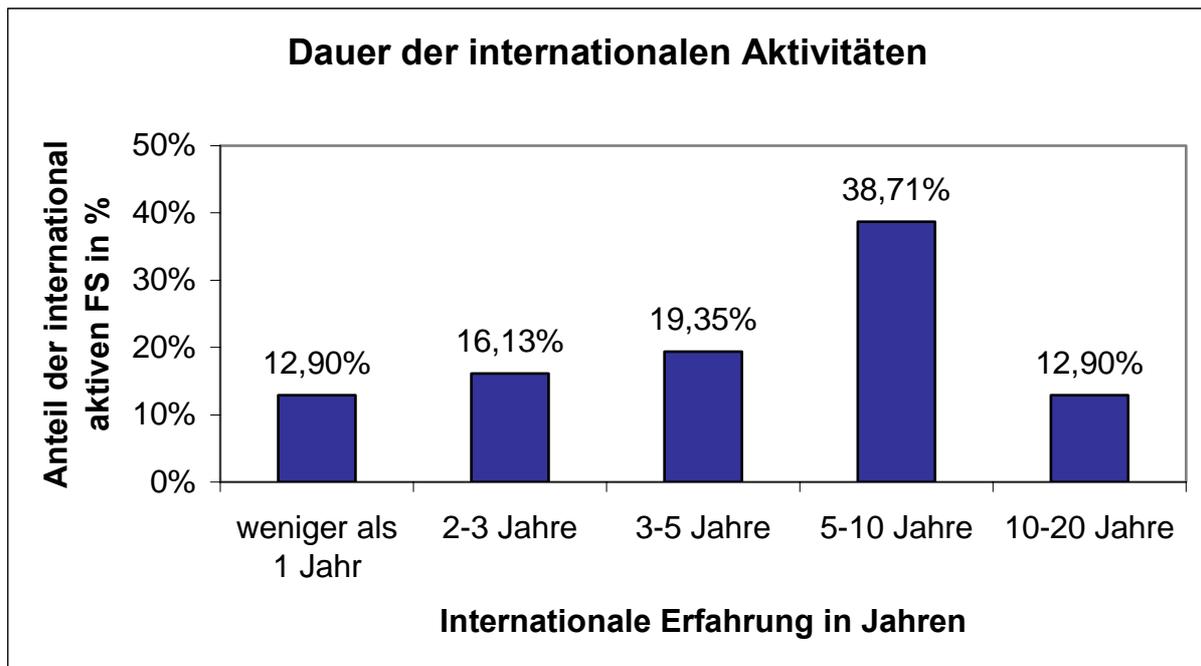


Abbildung 9: Dauer der internationalen Aktivitäten.

Es wird deutlich, dass viele Systeme erst vor relativ kurzer Zeit mit der Internationalisierung begonnen haben. Zwar überwiegt der Anteil derjenigen, die bereits zwischen sechs und zehn Jahre international aktiv sind, kumuliert betrachtet wird jedoch deutlich, dass rund 87% der deutschen Systeme weniger als zehn Jahre im Ausland aktiv sind. Die international aktiven Franchisesysteme sind also vergleichsweise unerfahren. Da über 21% der befragten deutschen Systeme innerhalb der nächsten drei Jahre planen ins Ausland zu expandieren, dürfte mittelfristig der Anteil der international vergleichsweise unerfahrenen Unternehmungen dominant bleiben. Bei der Auswahl der zu bearbeitenden Wirtschaftsräume konzentrieren sich viele Systeme zunächst auf Länder mit kulturell und wirtschaftlich ähnlichen Bedingungen, dies sind zumeist die unmittelbaren Nachbarländer Deutschlands, vor allem aber Österreich und die Schweiz. Fast alle international aktiven Franchisesysteme sind im deutschsprachigen zentral-

europäischen Raum tätig. Etwa zwei Drittel sind darüber hinaus auf dem Gebiet der europäischen Union – insbesondere in den angrenzenden Ländern Frankreich und den Niederlanden – aktiv. Lediglich knapp 10% sind zusätzlich in Osteuropa, hier vor allem in Polen, und mehr als 19% weltweit aktiv (vgl. Abbildung 10, Doppelnennungen möglich).

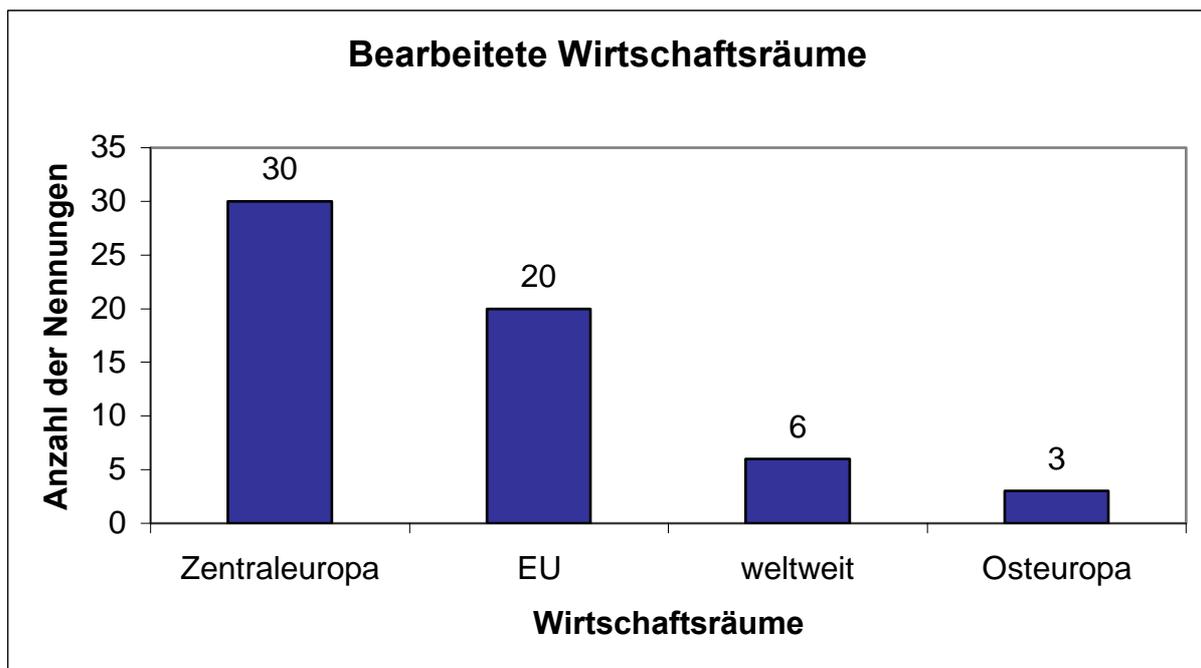


Abbildung 10: Bearbeitete Wirtschaftsräume.

Der Anteil des im Rahmen internationaler Aktivitäten erzielten Umsatzes im Verhältnis zum Umsatz im Heimatmarkt ist gering. Fast zwei Fünftel aller international aktiven Franchisesysteme erwirtschaften im Ausland weniger als fünf Prozent ihres Gesamtumsatzes. Des Weiteren erzielen 19 % der international aktiven Systeme einen Anteil von 5 – 10 %. Kumuliert ergibt sich also, dass 58 % der Befragten weniger als 10 % ihres Gesamtumsatzes im Ausland erwirtschaften. Somit sind zwar 39 % der deutschen Franchisesysteme im Ausland aktiv, doch spielt dies bisher für die meisten wirtschaftlich eine eher geringe Rolle. Zu erklären ist der geringe Auslandsanteil damit, dass sich die Internationalisierung der meisten Systeme erst in der Anfangsphase befindet. Andererseits erzielen immerhin bereits 23% der befragten Franchisesysteme mehr als 20% ihres Außenumsatzes auf internationalen Märkten (vgl. Abbildung 11).

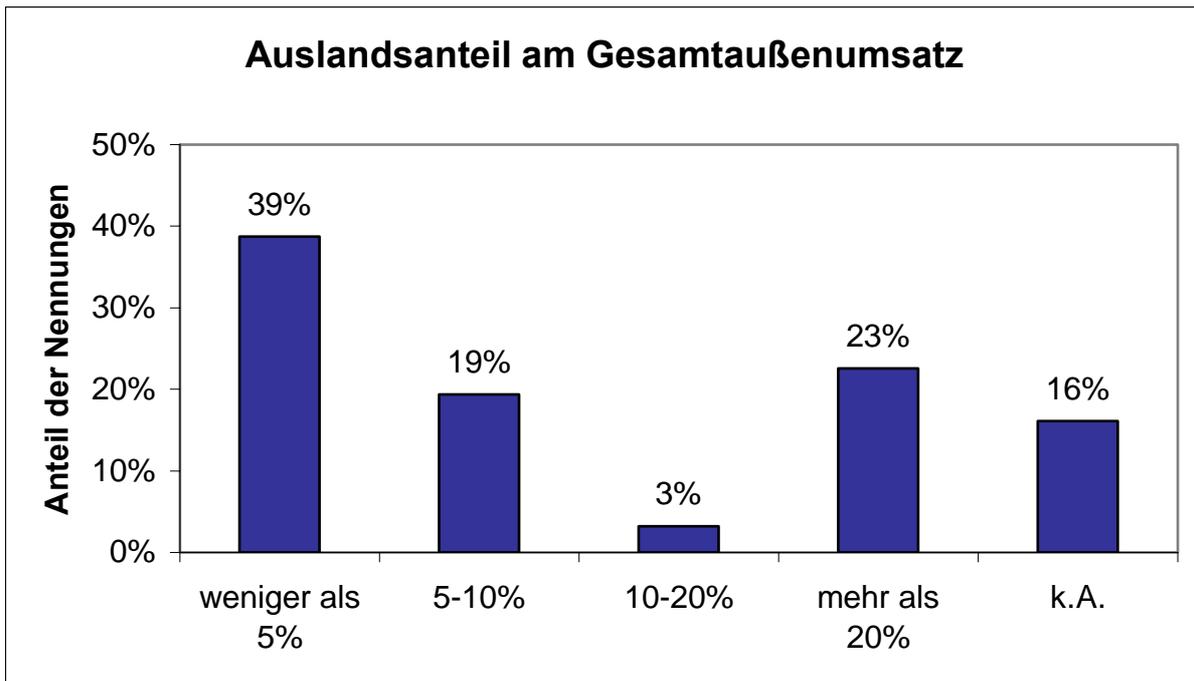


Abbildung 11: Auslandsaußenumsatz in Relation zum Gesamtaußenumsatz.

Bei der Art und Weise, wie Franchisesysteme ihre internationalen Aktivitäten steuern, lässt sich mit Blick auf Abbildung 12 feststellen, dass mit etwa 57% am häufigsten die ausländischen Märkte durch direktes oder indirektes Auslandsfranchising (vgl. Kapitel 2.1.2) gesteuert werden. Die direkte Steuerung von der Systemzentrale des Stammlands dominiert mit 40% der befragten Unternehmungen, etwa 17% werden indirekt über eine Tochtergesellschaft im Namen der Systemzentrale gesteuert.

Während die Option der Eröffnung eigener Regie- bzw. Filialbetriebe im Ausland mit weniger als 3% bislang kaum gewählt wird, bedienen sich knapp 35% der befragten Franchisesysteme der Koordinationsform des Masterfranchisings. Die übrigen Koordinationsformen wie bspw. Joint Ventures oder Area Development Verträge scheinen für die Expansion deutscher Franchisesysteme keine Rolle zu spielen.

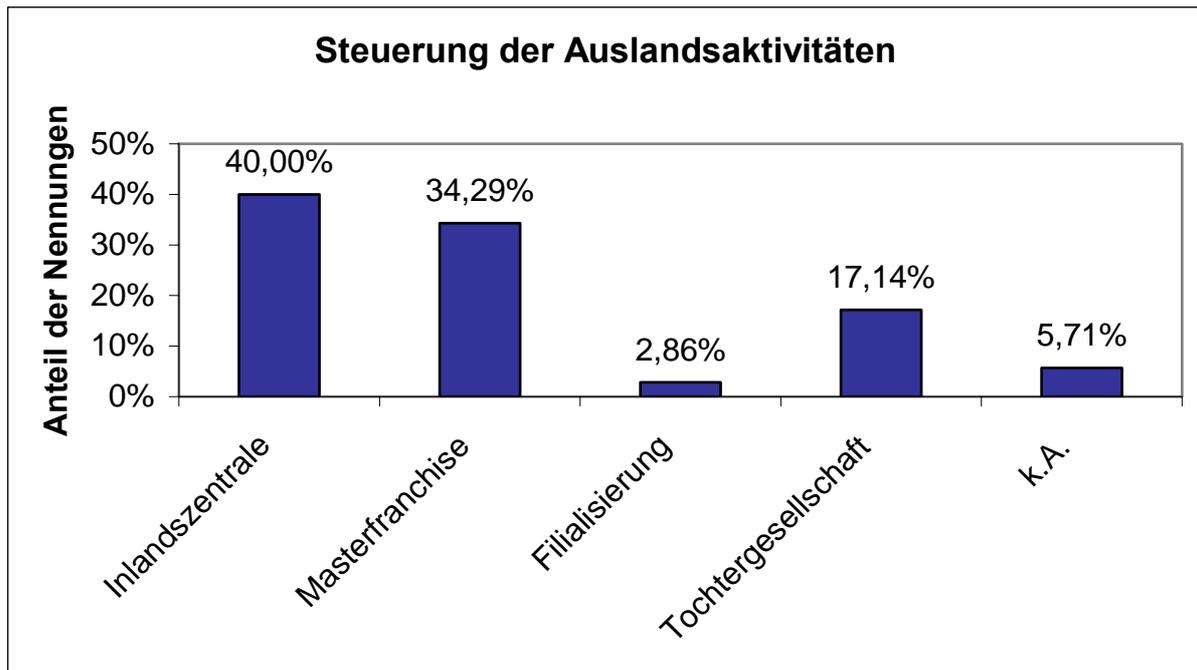


Abbildung 12: Steuerung der Auslandsaktivitäten (Doppelnennungen möglich).

Neben der Wahl der Koordinationsform der Auslandsaktivitäten stellt die Festlegung, ob und in welcher Form das Geschäftsmodell auf die Gegebenheiten des Zielmarktes angepasst wird, eine zentrale Entscheidung im Rahmen der Internationalisierung dar. Die internationalisierende Unternehmung hat mit dem Markteintritt die grundsätzliche Entscheidung zu treffen, in wie weit die einzelnen Instrumente der Marktbearbeitung differenziert bzw. standardisiert eingesetzt werden (vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 157).

Über 80% der befragten Franchisesysteme gaben an, ihr Geschäftsmodell im Ausland in irgendeiner Weise verändert zu haben. Lediglich 16% haben keinerlei Modifikationen vorgenommen, 3% machten hierzu keine Aussage. Um den Anforderungen der jeweiligen ausländischen Zielmärkte gerecht zu werden, wurden von den meisten befragten Systemen die absatzpolitischen Instrumente variiert. Lediglich die Marke wurde nur von rund 10 % der international agierenden Systeme verändert. Hingegen gaben knapp 55 % der Befragten an, dass sie ihre Preispolitik im Ausland angepasst haben. Die Preispolitik ist damit das am häufigsten umgestellte Absatzinstrument, aufgrund der teilweise deutlich unterschiedlichen Kaufkraft in den Zielländern kommt es daher zu großen Preisunterschieden. Ein populäres Beispiel für eine stark divergierende Preissetzung ist McDonald's. Seit

1986 werden die Unterschiede in der Preissetzung zur Ermittlung des Big-Mac-Preisindex herangezogen (vgl. o.V. 2003b, S. 23).

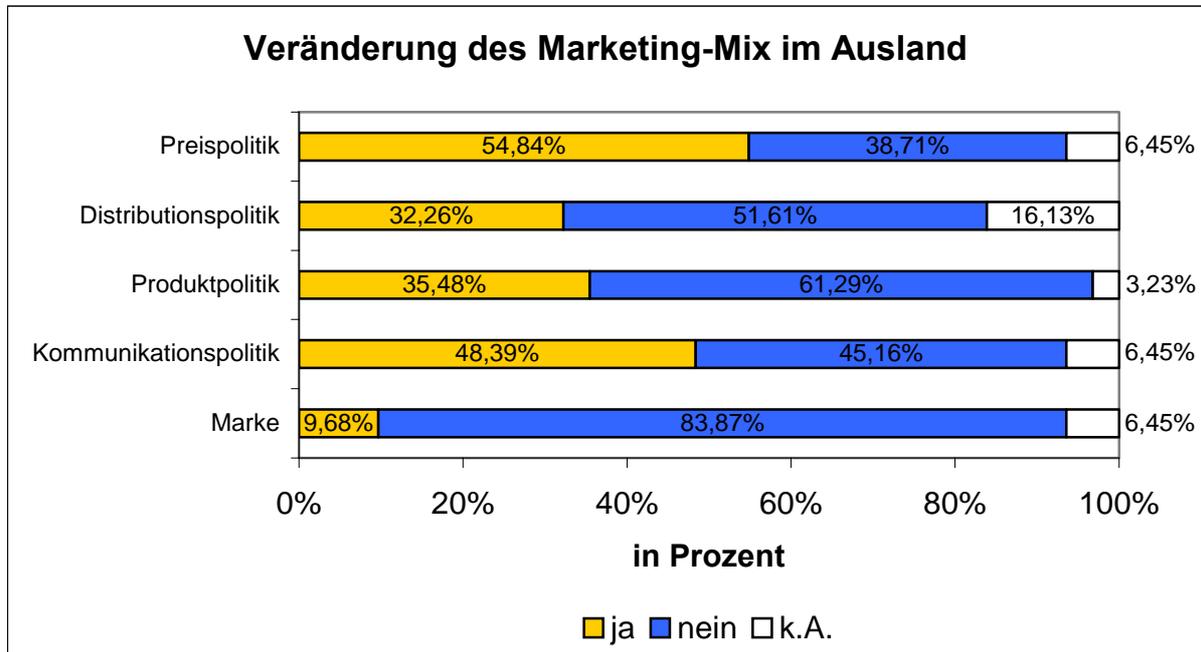


Abbildung 13: Anpassung des Geschäftsmodells.

Die Distributions- und Produktpolitik wurde von 32 % bzw. 35 % der Befragten verändert. Die Kommunikationspolitik passten knapp die Hälfte (48 %) der ins Ausland expandierenden Systeme an die Bedürfnisse des ausländischen Marktes an. Während bspw. das Sonnenstudiosystem Étéson in Deutschland mit dem Slogan „Alles – nur nicht käsig“ wirbt, muss es diesen Slogan für den ungarischen Markt verändern, da dort die Assoziation von Käse und Blässe nicht bekannt ist.

Der Erreichungsgrad der Internationalisierungsziele wird von den befragten Franchisesystemen mit einer Gesamtnote von 3,07 auf einer Fünferskala zwischen „voll erreicht“ und „überhaupt nicht erreicht“ beurteilt (vgl. Tabelle 5). Offensichtlich ist die Internationalisierung bei den meisten der befragten Unternehmungen nur zum Teil erfolgreich, da lediglich 10% der Befragten angeben, die selbst gesetzten Internationalisierungsziele voll erreicht zu haben.

Zielerreichung	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamt	3,07	1,08
Erschließung neuer Märkte	2,71	1,19
Verbesserung des Images gegenüber den Kunden	2,47	1,63
Ausnützung von Größeneffekten	3,21	1,47
Zugang zu ausländischem Know-How	2,65	1,46
Auslastung des Personals	2,80	1,61
Risikodiversifizierung	3,10	1,40
Erhöhung des Unternehmensgewinns	2,90	1,37

Tabelle 5: Zielerreichungsgrade mit Standardabweichung.

Am erfolgreichsten wird im Bezug auf die Zielerreichung die Verbesserung des Images des Franchisesystems eingeschätzt (2,47), gefolgt von der Erlangung eines Zugangs zu ausländischem Know-How (2,65) und der erfolgreichen Erschließung neuer Märkte im allgemeinen (2,71). Jedoch fällt mit Blick auf Abbildung 14 auf, dass selbst bei diesen durchschnittlich zumindest mit Abstrichen erfolgreich erreichten Zielen einige Unternehmungen bislang Misserfolg hatten.

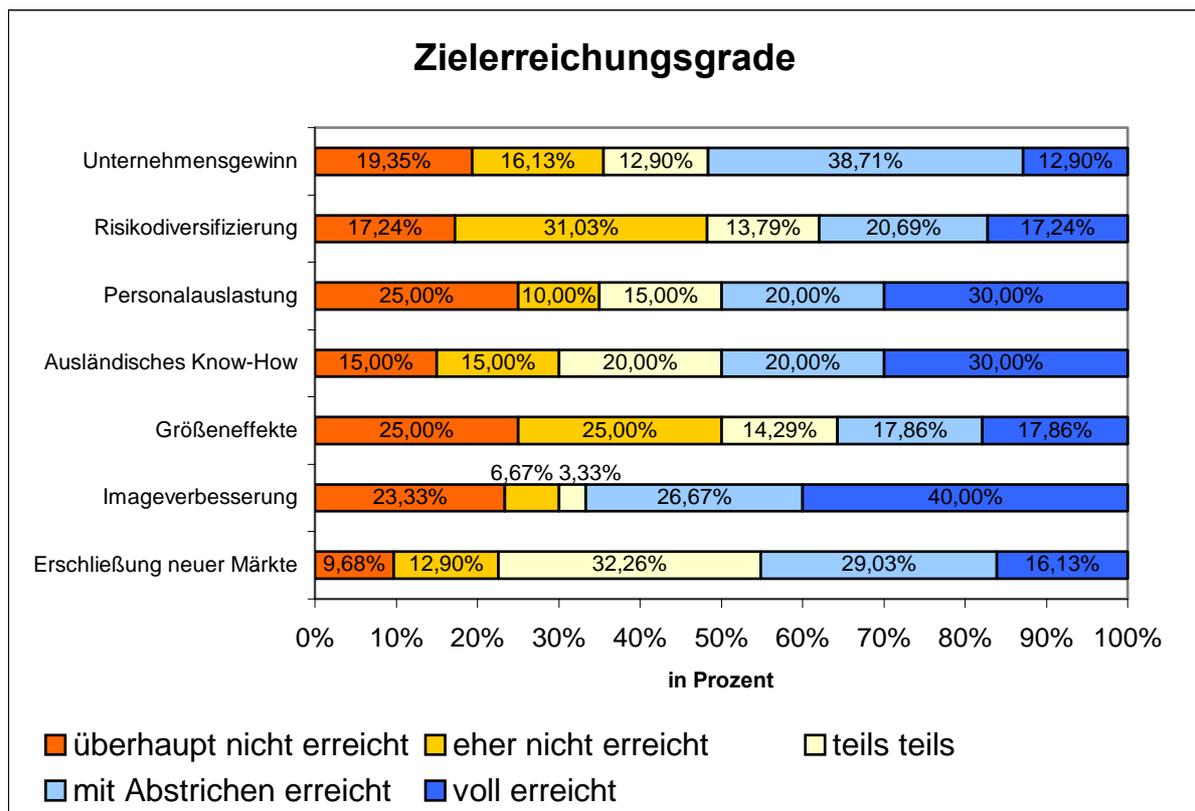


Abbildung 14: Erreichungsgrade der Internationalisierungsziele.

3.2.2 Ausländische Franchisesysteme in Deutschland

Über 16% der befragten Franchisesysteme des DFV e.V. sind ausländischer Herkunft, d.h. die Systemzentrale der Unternehmung sitzt im Ausland. Die ausländischen Systeme verfügen im Vergleich zu deutschen Franchisesystemen über eine größere Erfahrung bei der Internationalisierung, so sind über 30% der befragten Unternehmungen schon mehr als 20 Jahre in Deutschland tätig (vgl. Abbildung 15). Keine der befragten deutschen Unternehmungen ist dagegen über diesen Zeitraum im Ausland aktiv gewesen. Knapp ein Drittel der in Deutschland ansässigen Franchisesysteme hat somit wesentlich früher mit der Internationalisierung begonnen als die deutschen Systeme.

Mehr als vier Fünftel der internationalen Franchisesysteme sind schon seit mehr als 5 Jahren in Deutschland. Die Klasse der seit 5-10 Jahren in diesem Markt tätigen Unternehmungen ist am bedeutendsten. Dies mag auf die vergleichsweise bessere konjunkturelle Situation Anfang der 90er Jahre und die erhöhte Aufmerksamkeit auf den Investitionsstandort Deutschland nach der Wiedervereinigung zurückzuführen sein (vgl. Glaum 1996, S. 33).

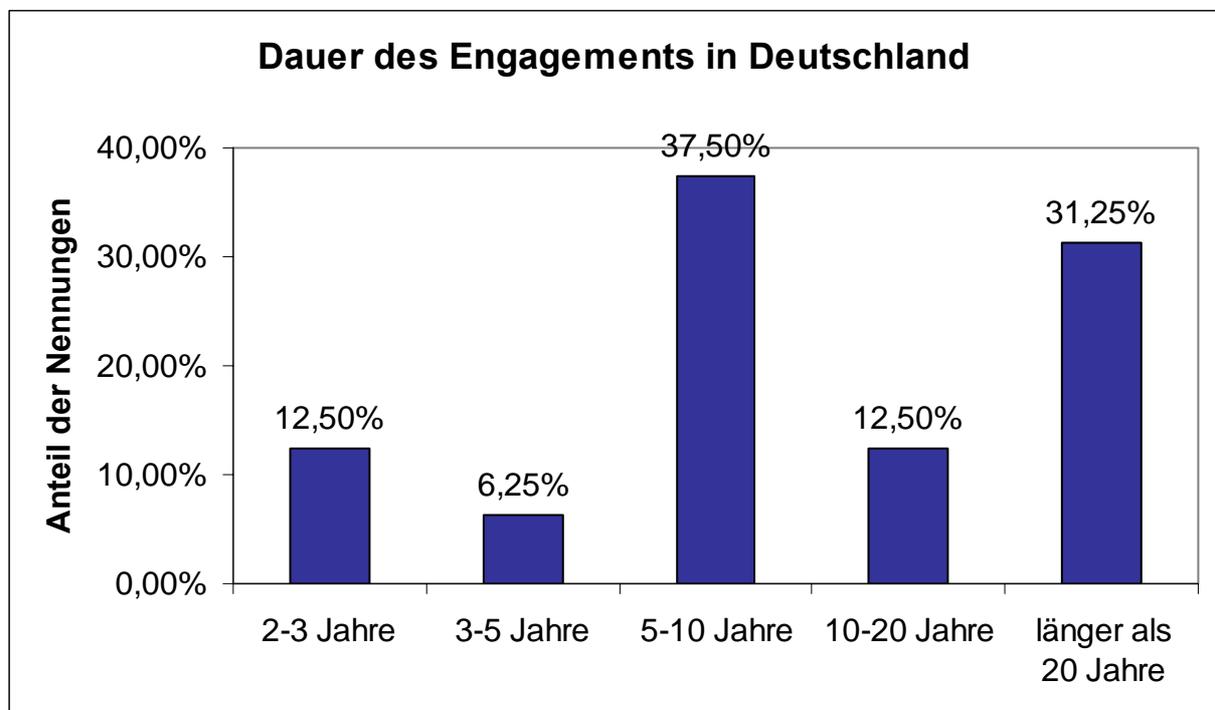


Abbildung 15: Dauer des Engagements in Deutschland.

Die Hälfte der internationalen Franchiseunternehmungen steuern ihre Outlets in Deutschland entweder direkt von der Systemzentrale des Heimatlandes oder indirekt über eine Tochtergesellschaft in Deutschland. Die absolut größte Bedeutung mit über 43% der befragten Systeme hat die Koordinationsform des Masterfranchisings (vgl. Abbildung 16). Die Gründung einer Tochtergesellschaft bzw. die Abwicklung der Expansion über einen Masterfranchise-Partner erleichtert die Steuerung bei zunehmender Zahl der betriebenen Outlets. Mit Hilfe dieser lokal agierenden „Brückenköpfe“ kann im Gegensatz zur direkten Steuerung von lokal verfügbarem Know-How über den deutschen Absatzmarkt profitiert werden.

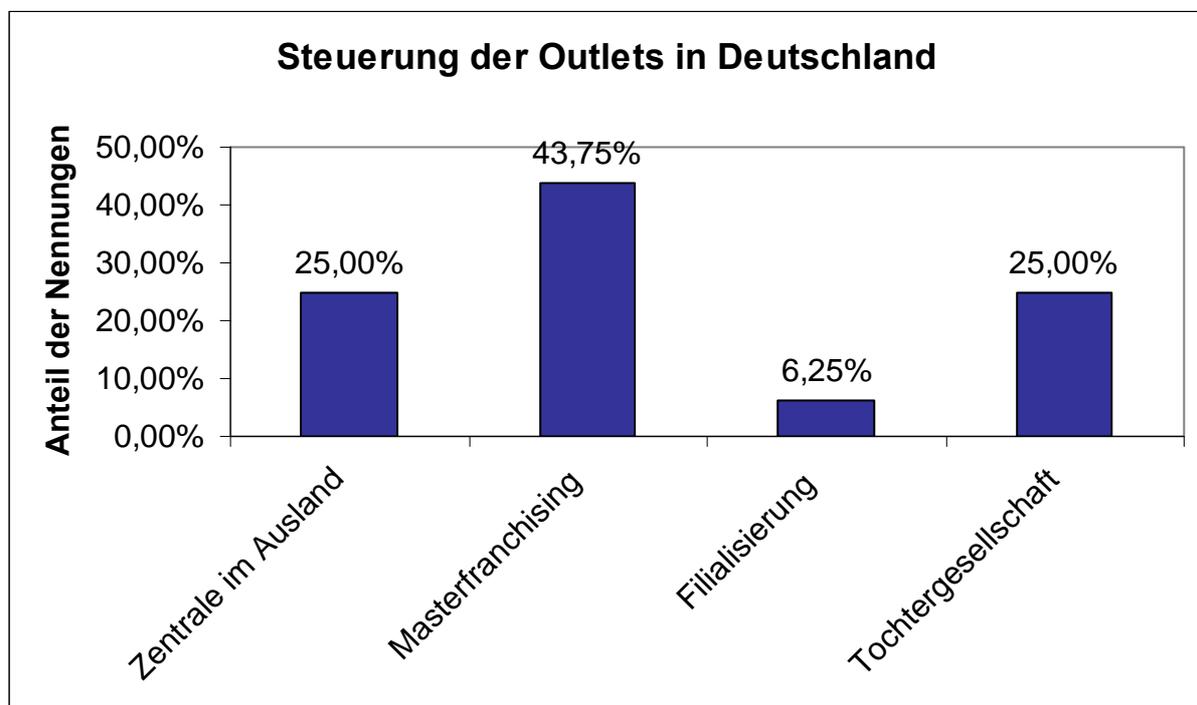


Abbildung 16: Steuerung der Aktivitäten in Deutschland.

Drei Viertel der befragten ausländischen Franchisesysteme gaben an, dass sie ihr Geschäftsmodell an die in Deutschland vorgefundenen Bedingungen angepasst haben, ein Achtel hat hingegen keine Veränderung vorgenommen und ein weiteres Achtel machte zu dieser Frage keine Angabe.

Der Marketing-Mix insgesamt wurde von über zwei Drittel der befragten Unternehmungen auf die deutschen Verhältnisse angepasst. Hier zeigt sich die gleiche Reihenfolge, in der auch von deutschen Systemen Anpassungen auf internationalen Märkten vorgenommen wird (vgl. Abbildung 13). So dominiert bei den Veränderungen in erster Linie die Preispolitik (69%), danach folgen Variationen in

Kommunikations- und Produktpolitik mit jeweils 50%. Nur knapp ein Viertel der Befragten Unternehmungen nehmen für Deutschland spezielle Anpassungen in der Distributionspolitik vor, die Marke wurde nur von 6,25% der Befragten für den deutschen Markt angepasst (vgl. Abbildung 17).

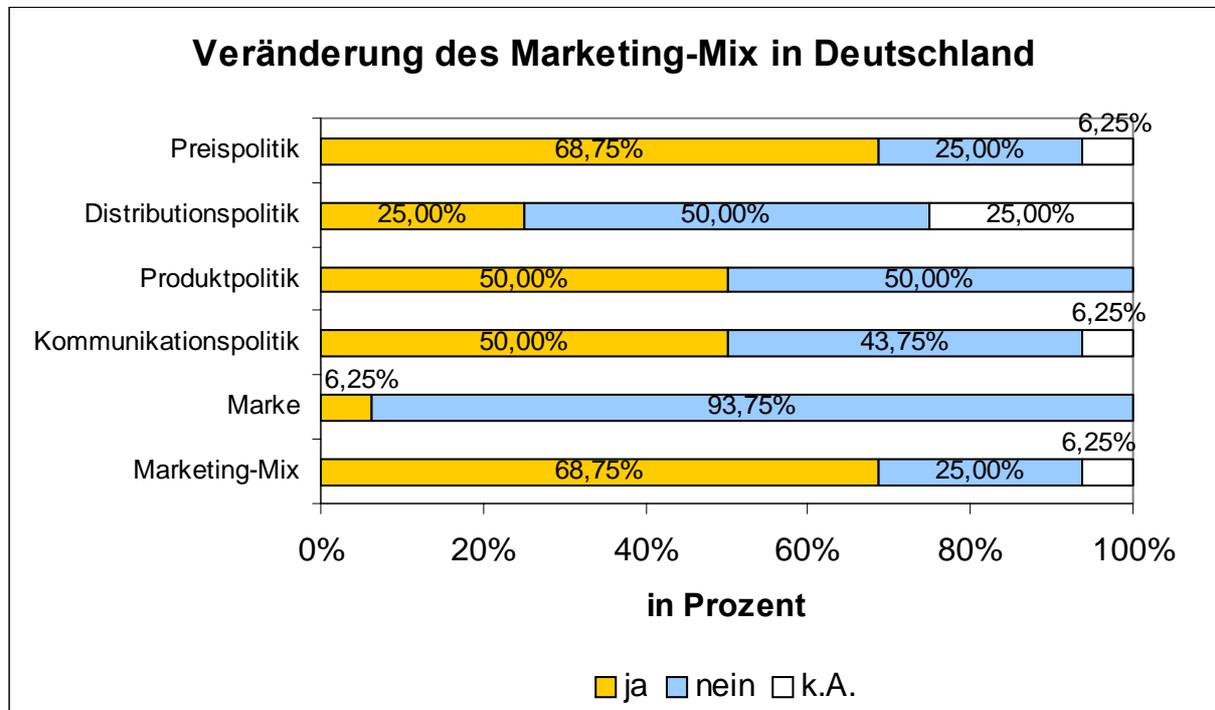


Abbildung 17: Veränderung des Marketing-Mix in Deutschland.

Abschließend wurden auch die in Deutschland tätigen ausländischen Franchisesysteme nach der bisherigen Erreichung ihrer Internationalisierungsziele befragt (vgl. Tabelle 6).

Zielerreichung	Mittelwert	Standardabweichung
Gesamt	2,60	1,12
Erschließung neuer Märkte	2,31	0,87
Verbesserung des Images gegenüber den Kunden	1,80	0,77
Ausnützung von Größeneffekten	2,53	1,36
Zugang zu inländischem Know-How	1,92	0,79
Auslastung des Personals	1,83	0,94
Risikodiversifizierung	2,83	1,34
Erhöhung des Unternehmensgewinns	2,36	0,84

Tabelle 6: Zielerreichungsgrade der Systeme in Deutschland.

Wie in Abbildung 18 dargestellt, beurteilen die ausländischen Systeme ihre Zielerreichungsgrade im Schnitt deutlich positiver als die deutschen Unternehmungen ihre Internationalisierungsbemühungen bewerten. Insgesamt beurteilen zwar nur 40% der Befragten ihre Bemühungen in Deutschland positiv

(Mittelwert = 2,60), bei den einzelnen Teilzufriedenheiten erzielen die ausländischen Systeme jedoch durchweg Werte von 50% und darüber.

Am positivsten wird auch hier die Verbesserung des Images gegenüber den Kunden beurteilt, gefolgt von der Auslastung des Personals und dem Zugang zu inländischem Know-How (vgl. auch Abbildung 18).

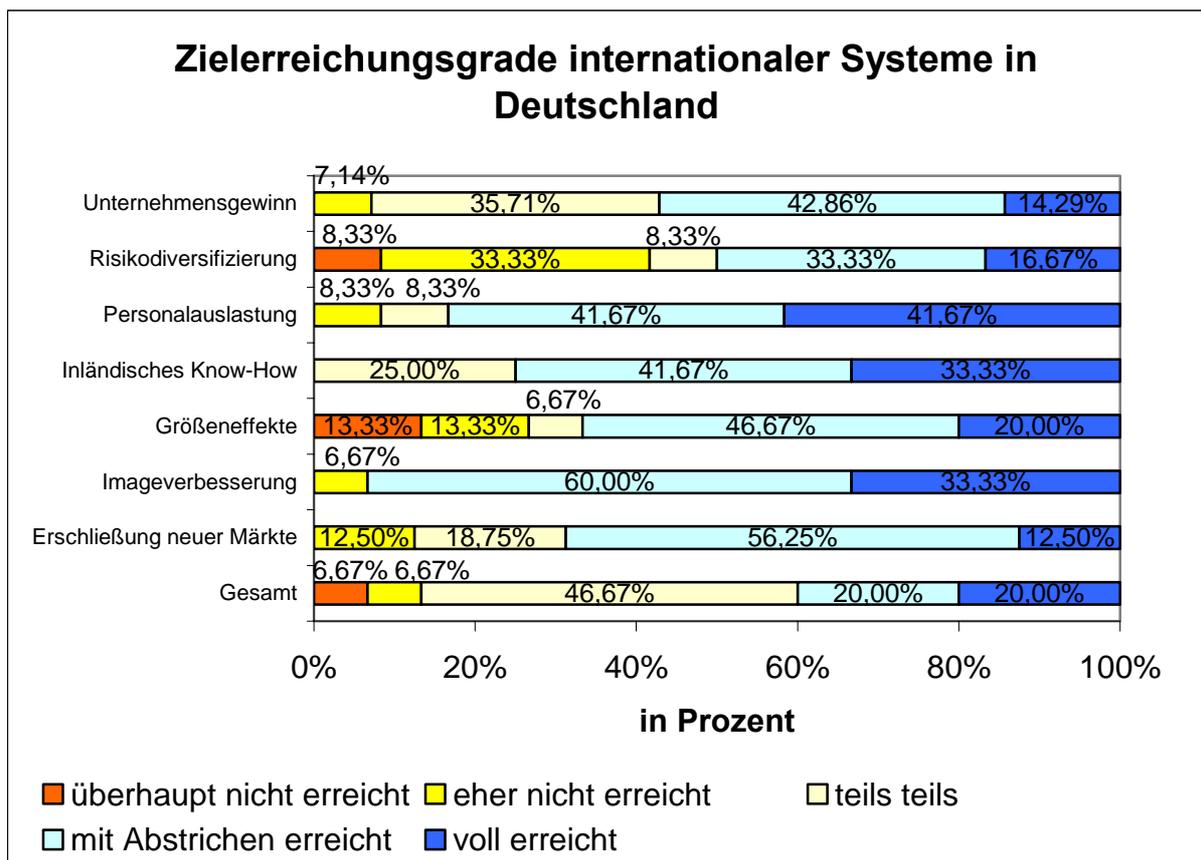


Abbildung 18: Zielerreichungsgrade internationaler Systeme in Deutschland.

Generell muss zu den Ergebnissen angemerkt werden, dass die vergleichsweise positiven Resultate mit dem Erhebungsdesign in Zusammenhang stehen könnten, da bei den internationalen Systemen nicht die Zentrale in der Heimat, sondern die deutsche Vertretung befragt wurde. Es scheint also durchaus plausibel anzunehmen, dass die für die Zielerreichung unmittelbar verantwortlichen und eingebundenen Personen eine positivere Einschätzung haben, als die Verantwortlichen der Systemzentrale, welche die Internationalisierung u. U. distanzierter verfolgen.

3.2.3 International nicht aktive Franchisesysteme

Die international nicht aktiven Franchisesysteme lassen sich in solche unterteilen, welche die Internationalisierung in den kommenden Jahren geplant haben und jene die keine Pläne zur Expansion ins Ausland vorweisen bzw. bereits gescheitert sind. Insgesamt 61% der befragten Franchisesysteme sind momentan nur in Deutschland tätig, 38% können sich momentan keine Expansion vorstellen, über 21% planen jedoch eine Ausweitung ihrer Aktivitäten auf internationale Märkte innerhalb der nächsten drei Jahre (vgl. Abbildung 7).

Ein wichtiges Ziel der Studie war es herauszufinden, welche Bedeutung einzelne Motive bei der Entscheidungsfindung für eine Internationalisierung haben. So wurden Systeme, die innerhalb der nächsten drei Jahre geplant haben ins Ausland zu expandieren befragt, welche Motive sie für eine Internationalisierung als wichtig einschätzen. Hierbei wurde auf die von KÖHLER (vgl. Kapitel 2.2) entwickelten Internationalisierungsmotive zurückgegriffen (vgl. Tabelle 7).

Motive	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
Erschließung neuer Märkte	1,59	0,80	1
Internationalisierung bestehender Kunden	3,31	1,01	11
Internationalisierung von Wettbewerbern	3,59	0,71	13
Verbesserung des Images gegenüber Kunden	2,29	1,21	2
Internationale Spezialisierung	3,07	1,39	7
Ausnutzung von Größeneffekten	2,69	1,35	4
Gesellschaftliche/Politische Veränderungen	3,06	1,20	6
Zugang zu ausländischem Know-How	3,12	1,17	8
Internationale Risikostreuung	3,56	1,26	12
Auslastung hoch qualifizierten Personals	2,75	1,39	5
Gesättigte Heimatmärkte	2,53	0,80	3
Höhere Gewinne als im Inland	3,13	0,92	9
Deregulierung von Wirtschaftszweigen	3,13	1,41	9

Tabelle 7: Bedeutung der Internationalisierungsmotive für Franchisesysteme.

Die Erschließung neuer Märkte, die Verbesserung des Images gegenüber den Kunden und die Sättigung des Heimatmarktes sowie die Ausnutzung von Größeneffekten sind für Franchisesysteme die wichtigsten Motive zur Internationalisierung. Im Vergleich zur Befragung von Köhler wird deutlich, dass pro-aktive Motive der Internationalisierung für Franchisesysteme vergleichsweise bedeutender sind als reaktive. Die Wichtigkeit der Motive kann sich einerseits im Zeitablauf geändert haben. Andererseits können Veränderungen auch branchenbezogene Ursachen haben: So spielt die Internationalisierung von Kunden im Bereich der

Franchisesysteme eine geringe Rolle. In Abbildung 19 ist abschließend die Verteilung der Angaben über die einzelnen Wichtigkeitsstufen dargestellt.

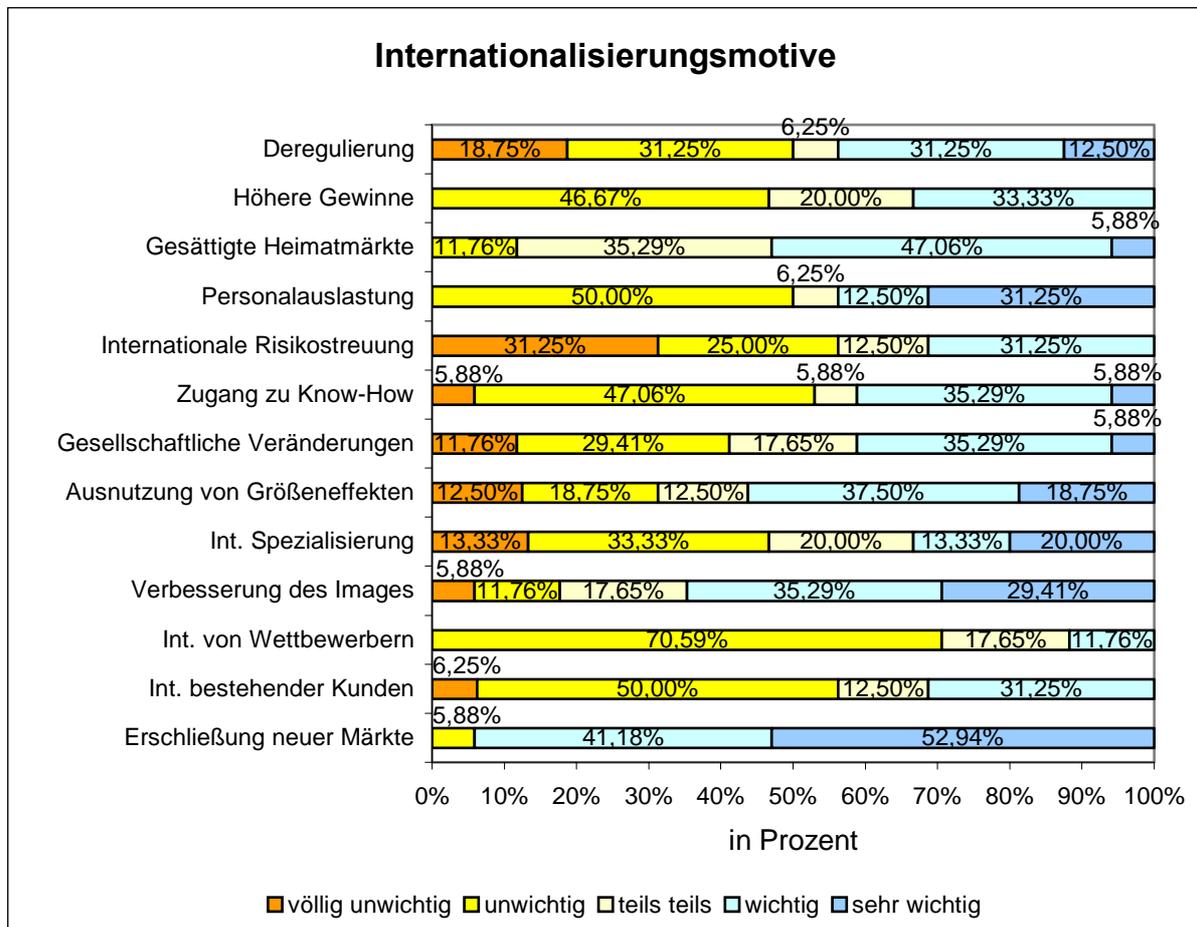


Abbildung 19: Einzelne Ausprägungen der Internationalisierungsmotive.

Bei der Untersuchung solcher Unternehmungen, die in den kommenden Jahren keine Expansion in das Ausland geplant haben, ist die Analyse möglicher Hinderungsgründe von Interesse. Diese können einerseits externen Ursprungs sein, bspw. in Form von Markteintrittsbarrieren. Andererseits kann auch die interne Situation einer Unternehmung einer Internationalisierung entgegenstehen, bspw. eine schlechte finanzielle Lage oder die Beschränkung an Managementkapazität.

Im Rahmen der Studie wurden die Systeme anhand einer offenen Frage zunächst befragt, welche Gründe sie daran hindern, innerhalb der nächsten drei Jahre zu internationalisieren. Die Antworten und Anteile sind nachfolgender Tabelle zu entnehmen, Doppelnennungen waren möglich.

Rang	Hinderungsgrund	Anteil (in %)
1	Zuerst in Deutschland flächendeckend vertreten sein/ Deutscher Markt noch nicht ausgeschöpft	42,86
2	Geschäftsmodell/ Produkte nicht transfer-/exportfähig	21,43
3	Kosten/ Finanzen	10,71
3	Kulturelle/ Räumliche Distanzen	10,71
5	Gesetzgebung/ Keine einheitlichen Normen	7,14
5	Koordinationsprobleme	7,14
5	System erst in der Aufbauphase	7,14
8	Begrenzte Managementkapazität	3,57

Tabelle 8: Hinderungsgründe der Internationalisierung.

Rund 43% der befragten Franchisesysteme, die keine Pläne zur Internationalisierung verfolgen, sehen als Haupthinderungsgrund, dass der deutsche Markt noch nicht ausgeschöpft ist. Die Unternehmungen möchten erst im Stammland eine gewisse Größe erreichen, bevor sie über eine Expansion ins Ausland nachdenken. Eine weitere bedeutende Barriere wird in der mangelhaften Transferfähigkeit des Geschäftsmodells bzw. der angebotenen Produkte und Dienstleistungen gesehen. Teilweise sind die Produkte auf den deutschen Markt angepasst (Fertigbauhaus, Backwaren) und müssten für andere Märkte verändert werden, manche Geschäftsmodelle sind aber auch aufgrund der speziellen gesetzlichen Rahmenbedingungen schwer zu internationalisieren (Sozialdienst).

In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmungsvertreter nach ihrer Einschätzung der Bedeutung weiterer Hinderungsgründe befragt. Die Verteilung der Mittelwerte (vgl. Tabelle 9) dokumentieren, dass es sich bei den übrigen abgefragten Items eher um nach gelagerte Gründe handelt, die oben genannten Hindernisse scheinen eher entscheidend dafür zu sein, dass keine Internationalisierung stattfindet. Am vergleichsweise problematischsten wird das Risiko einer Expansion ins Ausland beurteilt, die Attraktivität internationaler Märkte stellt den geringsten Hinderungsgrund dar.

Weitere Hinderungsgründe	Mittelwert*	Standardabweichung
Koordinationsprobleme	3,32	0,94
Marktattraktivität gering	3,86	1,03
Risiko zu hoch	2,90	1,21
Kapitalbedarf zu hoch	3,00	1,20
Keine Synergien	3,32	1,31
Sprachliche/kulturelle Barrieren	3,14	1,25
Marktbarrieren	3,44	1,25

* 1 = sehr wichtig bis 5 = völlig unwichtig

Tabelle 9: Hinderungsgründe und ihre Bedeutung.

Schließlich gaben insgesamt drei Unternehmungen an, mit ihren Expansionsplänen ins Ausland bereits einmal gescheitert zu sein. Aus der offenen Frage ging hervor, dass die Gründe des Scheiterns neben einem hohen Koordinationsaufwand, die Akquisition von Partnern, die Finanzierung und uneinheitliche Zollstandards waren.

Bei der Bewertung einzelner Gründe des Scheiterns wurde angegeben, dass vor allem das Risiko des Engagements und die Kapitalintensität unterschätzt wurden. Die Marktattraktivität wurde hingegen nicht als zu gering angesehen. Dies verdeutlicht, dass das Potential einer erfolgreichen Internationalisierung durchaus vorhanden war, dieses aber von den drei Systemen aufgrund von Fehleinschätzungen und einer schwachen Ressourcenposition nicht genutzt werden konnte.

Im folgenden Kapitel soll empirisch überprüft werden, ob die in Kapitel 2.3 aufgestellten Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Ressourcenposition und internationaler Tätigkeit zutreffen.

3.3 Unternehmungsressourcen und Internationalisierung

Für alle im Rahmen des in Kapitel 3.1 beschriebenen Telefoninterviews befragten Unternehmungen wurden die zur Überprüfung der in Kapitel 2.3 hergeleiteten Hypothesen benötigten Angaben zu Alter, Größe und Wachstum der Franchisesysteme durch Sekundärquellen erfasst (vgl. Tabelle 10). Größtenteils wurde auf die Angaben in „Franchise-Chancen 2004“ des Verlags für die Deutsche Wirtschaft zurückgegriffen, da hier die befragten Systeme des DFV e.V. nahezu komplett enthalten sind. Für Recherchen nach fehlenden Angaben wurde auf die Internetseite „Franchise-Net“ (<http://www.franchise-net.de>) zurückgegriffen. Die Untersuchung ist auf die in Kapitel 3.1 ermittelten Systeme deutschen Ursprungs (Fallzahl = 80) beschränkt.

Hypothese	Variable	international	inländisch	gültig	fehlend	Summe
H1 (Erfahrung)	Gründungsjahr	23	29	52	28	80
H2 (Größe)	Zahl der Betriebe (Franchise und systemeigene Betriebe)	29	42	71	9	80
H3 (Wachstum)	Zahl der Betriebe im Vergleich zum Vorjahr	23	26	49	31	80

Tabelle 10: Fallzahlen der erhobenen Eigenschaften.

Der Vergleich der inländischen mit den international aktiven Franchisesystemen ergibt einen signifikanten Unterschied hinsichtlich des Alters der Unternehmungen. International aktive Unternehmungen sind im Schnitt deutlich älter (Ø 26 Jahre), während rein national agierende Franchisesysteme vergleichsweise unerfahrener sind (Ø 18 Jahre). Internationale Franchisesysteme sind also im Schnitt mehr als 1,4 mal so alt wie inländische Systeme (vgl. Tabelle 11).

	international	inländisch
Fallzahl absolut (%)	23 (44%)	29 (56%)
Mittelwert Gründungsjahr	1977	1985
Durchschnittliches Alter des Systems	26	18
Standardabweichung	26	14

t-Test: die Gruppen unterscheiden sich signifikant

Tabelle 11: Zusammenhang zwischen Erfahrung und internationaler Aktivität.

International aktive Franchisesysteme sind im Vergleich zu den inländischen nicht nur älter, sondern im Mittel auch deutlich größer. Die internationalen Systeme sind im Durchschnitt mit 172 inländischen Betrieben mehr als doppelt so groß (vgl. Tabelle 12). Der Unterschied der beiden Gruppen ist trotz der hohen Standardabweichung signifikant.

	international	inländisch
Fallzahl absolut (%)	29 (41%)	42 (59%)
Mittelwert Zahl der Betriebe Inland	172	74
Standardabweichung	284	173

t-Test: die Gruppen unterscheiden sich signifikant

Tabelle 12: Zusammenhang zwischen Größe und internationaler Aktivität.

Auch beim Vergleich der Wachstumsraten der beiden Gruppen zeigt sich, dass international aktive Franchisesysteme im Durchschnitt mit 14,3% ein deutlich höheres Wachstum im Inland vorweisen können, als rein national agierende Systeme. Auch hier ist der Unterschied zwischen den beiden Gruppen signifikant (vgl. Tabelle 13). Zusätzliche Brisanz erhalten die Ergebnisse aufgrund der Tatsache, dass in der Gruppe der inländischen Systeme auch junge/kleine Unternehmungen mit hohen Wachstumsraten vertreten sind. Die übrigen inländischen Systeme drücken die durchschnittliche Wachstumsrate deutlich.

	international	inländisch
Fallzahl absolut (%)	23 (47%)	26 (53%)
Mittelwert Wachstumsrate Inland	14,3%	8,2%
Standardabweichung	32,2%	27,5%

t-Test: die Gruppen unterscheiden sich signifikant

Tabelle 13: Zusammenhang zwischen Wachstum und internationaler Aktivität.

Somit können die drei aufgestellten Hypothesen für die Gruppe der analysierten Franchisesysteme nicht verworfen werden. Übereinstimmend mit den in Kapitel 2.3 entwickelten Hypothesen zeigt sich, dass international aktive Franchisesysteme nicht nur signifikant älter und größer sind als inländische, sondern auch – und dies ist in der Deutlichkeit des Ergebnisses doch überraschend – signifikant stärker wachsen.

4 Implikationen für das Management von Franchiseunternehmungen

Aus den in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungsempfehlungen für Franchisesysteme in Abhängigkeit von ihrem Internationalisierungsstadium ableiten, da in einzelnen Phasen jeweils unterschiedliche Herausforderungen von den Unternehmungen zu lösen sind. Die Expansion von Unternehmungen ins Ausland lässt sich grundsätzlich in drei Phasen internationaler Aktivität einordnen, nämlich in eine:

- Vorbereitungsphase,
- die Phase des „Going International“
- und die Phase des „Being International“.

In Abbildung 20 sind die drei Phasen der internationalen Expansion dargestellt.

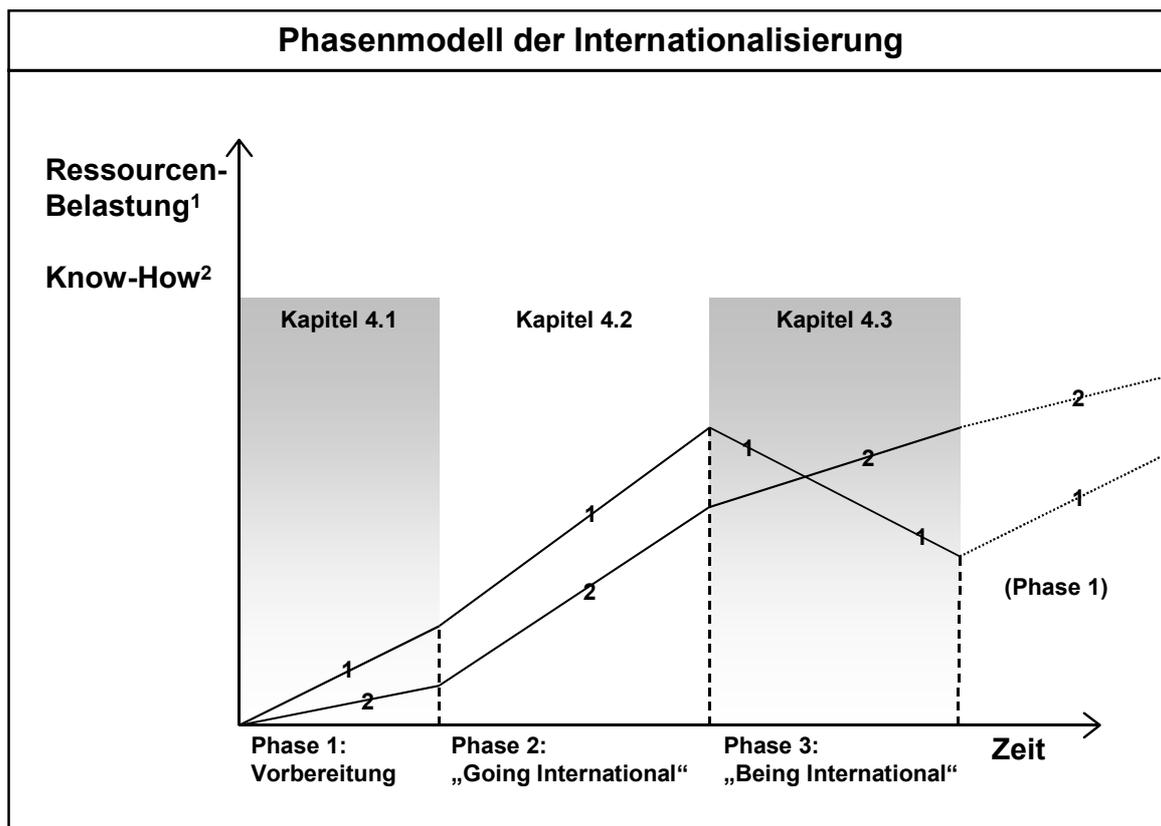


Abbildung 20: Phasen der Internationalisierung.

In der Vorbereitungsphase bauen Unternehmungen sukzessive die für die Expansion ins Ausland erforderlichen Ressourcen auf. Die daran anknüpfende Phase des „Going International“ lässt sich in Abhängigkeit der zunehmenden Intensität des

Engagements strukturieren. In dieser Phase wird die Expansionsstrategie festgelegt und umgesetzt. Schließlich wird mit der Phase des „Being International“ ein (vorläufiger) Abschluss der Expansion erreicht. In dieser Phase steht das Management der internationalen Aktivitäten im Vordergrund, idealer Weise wird die Beanspruchung der Unternehmungsressourcen durch eine aufgrund von Erfahrungseffekten zunehmend effiziente Koordination wieder langsam abgesenkt, so dass eine Vorbereitungsphase zur weiteren Expansion beginnen kann.

In den folgenden Kapiteln werden jeweils exemplarisch Herausforderungen der jeweiligen Phasen behandelt.

4.1. Vorbereitung der Expansion ins Ausland

Vielfältige Ursachen können der Expansion ins Ausland entgegenstehen, diese können jedoch nicht immer antizipiert werden. So stellen CZINKOTA/RONKAINENE/MOFFETT fest: „The basic principles of business still apply, but their application, complexity, and intensity vary substantially“ (vgl. ebenda S. 5). CONRADI bezeichnet die Internationalisierung von Handelskonzepten auch als „hohe Schule des Metiers“ (vgl. Conradi 1999, S. 42).

Die Transferierbarkeit von Kernkompetenzen wie bspw. der Fähigkeit des „Monitoring“ kommt bei der Planung einer Expansion in internationale Märkte eine erhebliche Bedeutung zu. Je stärker eine Kompetenz auf einen bestimmten Verwendungszweck oder eine bestimmte Unternehmung zugeschnitten ist, desto eher verliert diese außerhalb ihres Verwendungsbereiches an Wert. Franchisesysteme, die ausschließlich spezialisierte und stark eingeschränkt anpassungsfähige Kernkompetenzen besitzen, schützen sich zwar einerseits vor der Imitation durch den Wettbewerb. Andererseits besitzen diese Systeme nur beschränkte Möglichkeiten, diese für neue Geschäftsfelder bzw. neue Märkte erfolgreich zu nutzen. Die Möglichkeit und die Art des Markteintritts hängt also entscheidend von der Spezifität und Flexibilität der Kernkompetenzen der Unternehmung ab (vgl. Kammel 2000, S. 169f.).

Die Kernkompetenzen der Unternehmung müssen bei der Auswahl der Ländermärkte berücksichtigt werden. Neben Determinanten der Organisation spielen jedoch auch Faktoren wie die Risikoneigung und die internationale Orientierung des

Top Managements eine wichtige Rolle (vgl. Eroglu 1992, S. 25). Diese beeinflussen zusätzlich die Internationalisierungsstrategie einer Unternehmung, die als die Grundorientierung des Managements bei der Gestaltung der grenzüberschreitenden Unternehmungstätigkeit definiert werden kann (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 25f.).

Die Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie, die von CİCİC, PATTERSON, SHOHAM 1999 erarbeitet wurden, sind in Abbildung 21 in allgemeiner Form dargestellt.

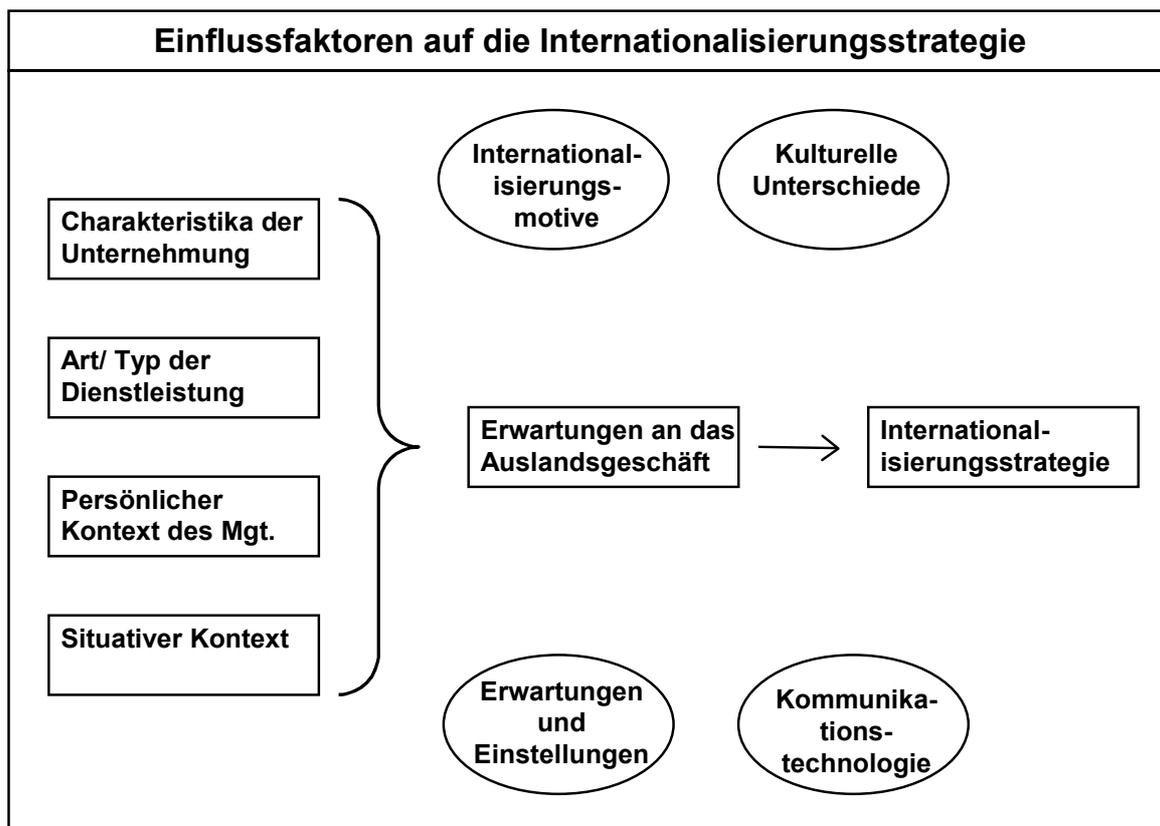


Abbildung 21: Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsstrategie.
Quelle siehe Meffert/Wolter 2000, S. 14.

Internationalisierungsstrategien können in solche mit einer ethnozentrischen, einer polyzentrischen und einer geozentrischen Orientierung unterschieden werden (vgl. Meffert/ Bolz 1998, S. 25). Von einer ethnozentrischen Orientierung wird dann gesprochen, wenn die Bearbeitung von internationalen Märkten durch eine starke Dominanz des Heimatmarktes geprägt ist und nur wenige ausländische Märkte bearbeitet werden (vgl. ebenda, S. 25). Zielmärkte einer ethnozentrischen Marktausrichtung sind vor allem solche Märkte, auf denen im Heimatmarkt erworbenes Marketingwissen angewandt werden kann. Dies ist vor allem bei hoher

Ähnlichkeit von Heimatmarkt und anvisiertem Zielland gegeben. Kennzeichnend für die Marktauswahl der ethnozentrischen Orientierung ist daher das Prinzip des „looking for similarity“ (vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 123).

Im Gegensatz zu Unternehmungen mit ethnozentrischer Orientierung sind solche mit polyzentrischer Orientierung bereit, auf die Besonderheiten der jeweiligen internationalen Märkte einzugehen. Die Ähnlichkeit der ausländischen Märkte spielt bei der Auswahl dem entsprechend eine geringere Rolle als bei der ethnozentrischen Internationalisierungsstrategie (vgl. Meffert/ Bolz 1998, S. 26). Die Auswahl der Ländermärkte orientiert sich daher eher an Ressourcenengpässen wie Kapitalbedarf, und personellen sowie technologischen Ressourcen.

Die geozentrische Orientierung hat schließlich zum Ziel, alle möglichst standardisierten Unternehmungsaktivitäten in ein Gesamtsystem zu integrieren, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch die Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen zu sichern (vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 126).

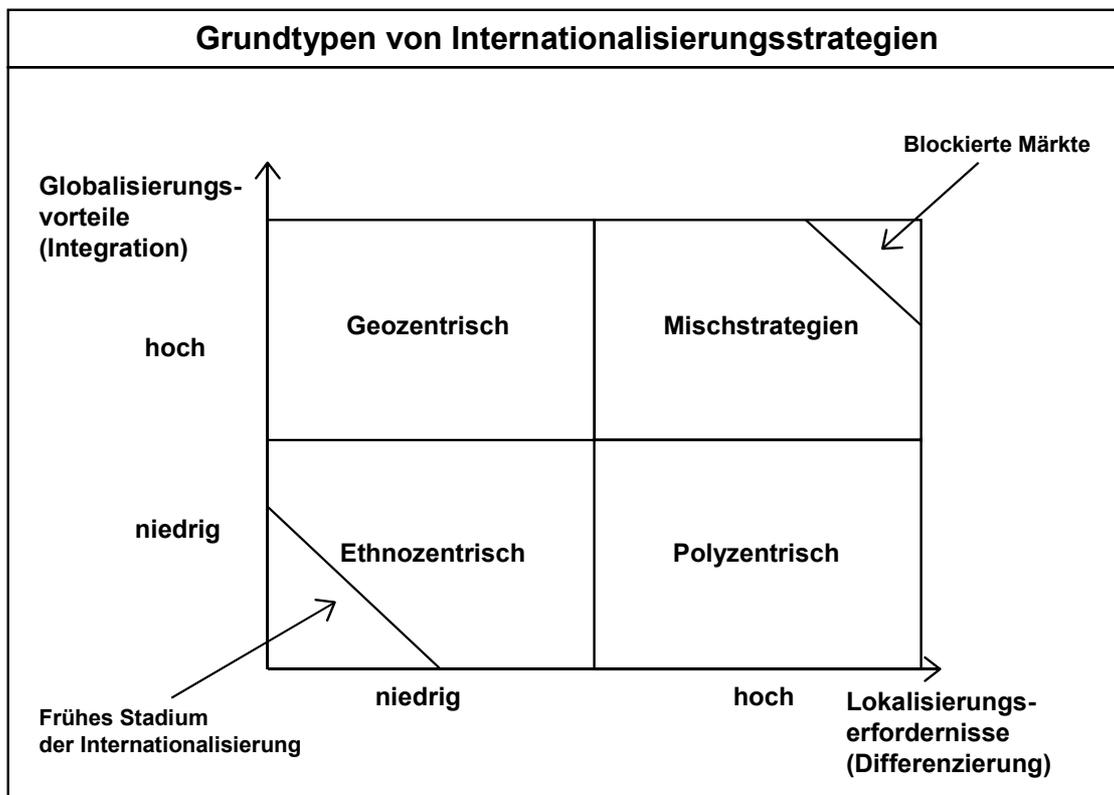


Abbildung 22: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien.

Quelle: siehe Meffert/ Bolz, 1998, S. 27 und Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 125).

4.2 Wahl der Markteintrittsstrategie

Die Markteintrittsstrategie umfasst die Wahl des geeigneten Timings des Markteintritts sowie die Auswahl der geeignetsten Koordinationsform der internationalen Aktivitäten.

Bei der Wahl des zeitlichen Markteintritts ist zwischen den Möglichkeiten der sukzessiven („Wasserfallstrategie“) und der simultanen Erschließung mehrerer Zielmärkte („Sprinklerstrategie“) zu unterscheiden (vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 127). Die Systematik dieser beiden Alternativen ist in Abbildung 23 dargestellt.

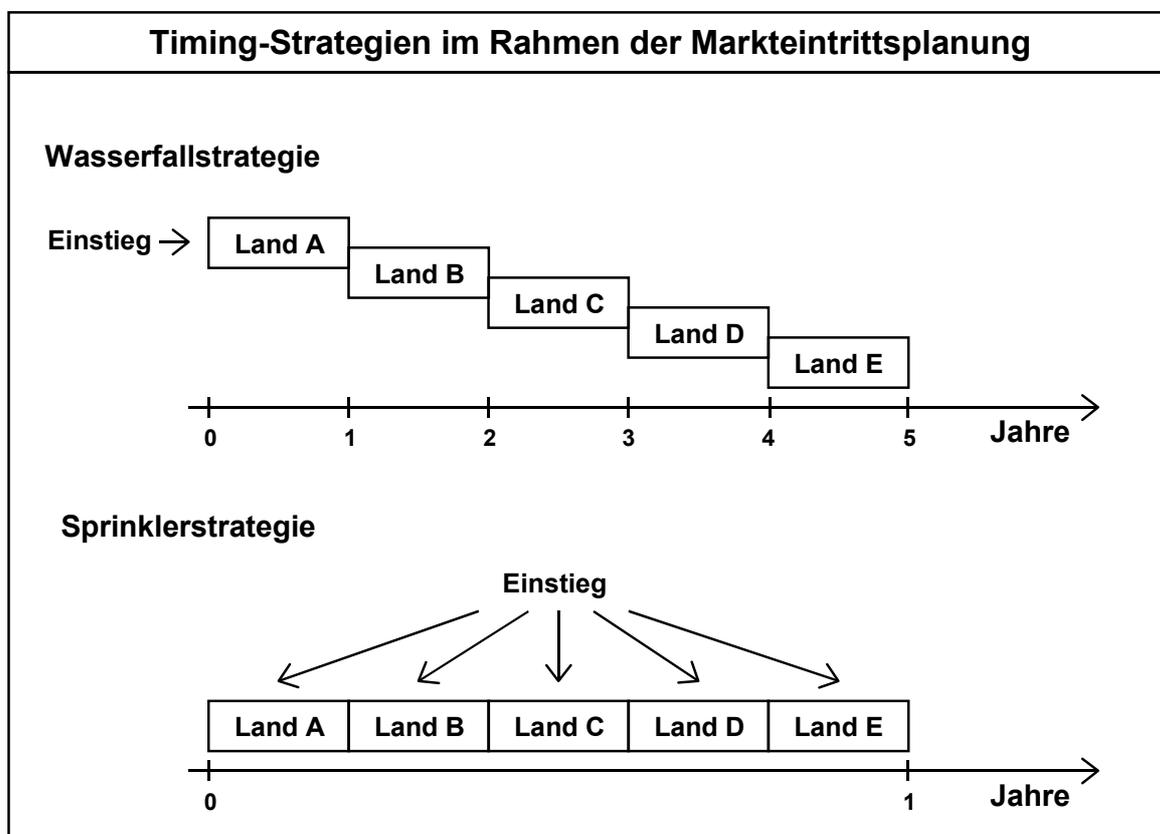


Abbildung 23: Timing-Alternativen des Markteintritts

Quelle: siehe Backhaus/ Büschken/ Voeth 1998, S. 127 und 137).

Die Wasserfallstrategie ermöglicht eine schrittweise Vorgehensweise bei der Erschließung von Auslandsmärkten, wobei zu Beginn die dem Heimatmarkt ähnlichen Märkte angegangen werden. Bei deren Erschließung kann auf die im Heimatmarkt gewonnenen Erfahrungen zurückgegriffen werden. Dem gegenüber sieht die Sprinklerstrategie einen zeitgleichen Eintritt in mehrere Auslandsmärkte vor. Die Markterschließung kann so in kurzen Zeiträumen erfolgen. In Tabelle 14 sind die

beiden Timing-Strategien gegenübergestellt. Die Darstellung verdeutlicht, dass die Wahl der Timing-Strategie vom situativen Kontext der Unternehmung abhängt. Dabei kann angenommen werden, dass sich die Strategie auch im Verlauf der Erschließung neuer Märkte ändert und an deren Erfordernisse angepasst wird (vgl. Backhaus/ BÜschken/ Voeth 1998, S. 142).

Aspekt	Wasserfallstrategie (WS)	Sprinklerstrategie (SS)
Investitionshöhe und -risiko	Das unternehmerische Risiko ist begrenzt, da einerseits die Investitionen in der Höhe vergleichsweise begrenzt sind und andererseits das Involvement langsam gesteigert werden kann, so dass ein Rückzug eher möglich ist.	Das Risiko ist ggü. der WS höher, da kurzfristig hohe Investitionen erforderlich sind. Sollte im Verlauf des Markteintritts erkannt werden, dass sich die Unternehmung nicht durchsetzen kann, gehen diese verloren.
Absatz-/Umsatzentwicklung	Absatz und Umsatz steigen langfristig und kontinuierlich mit dem sukzessiven Ausbau der neuen Märkte an.	Aufgrund der parallelen Bearbeitung der Auslandsmärkte ergibt sich eine kurzfristige Absatz- und Umsatzspitze.
Personalbedarf	Wächst langsam mit sukzessivem Eintritt in neue Märkte, neue Mitarbeiter haben Gelegenheit sich einzuarbeiten.	Wächst mit parallelem Eintritt in neue Märkte schnell. Dies schafft Risiken bei der Beschaffung und Qualifizierung.
Erfahrungseffekte	Da die Markterschließung sukzessive erfolgt, hat die Unternehmung die Möglichkeit, sich Schritt für Schritt an landesspezifische Besonderheiten anzupassen.	Der parallele Eintritt in neue Märkte erfordert ein Höchstmaß an Lernbereitschaft und -fähigkeit im Unternehmen.
Koordinationsaufwand	Unternehmungen können sich auf die sukzessive steigenden Koordinationsanforderungen einstellen.	Der Koordinationsaufwand ist maximal, da sowohl die parallelen Aktivitäten als auch deren gegenseitige Rückkopplungen bewältigt werden müssen.
Produktionskapazitäten	Sukzessiver Aufbau der Kapazitäten und damit eine bessere Auslastung	Kapazitäten müssen an der kumulierten Absatzerwartung der parallel bearbeiteten Märkte ausgerichtet werden. Die Auslastung ist daher gefährdet.
Produkt/Dienstleistungstyp	Eignung insbesondere für Produkte, die nur bedingt nachahmungswürdig sind bzw. deren Nachahmung zeitintensiv ist.	Produkt ist leicht zu imitieren oder der Anreiz ist hoch es zu imitieren.
Dauer von Produktlebenszyklen	Eignung primär für Produkte und Dienstleistungen mit langem Produktlebenszyklus	Eignung primär für Produkte und Dienstleistungen mit kurzem Produktlebenszyklus
Markteintrittsbedingungen	Bei geringer Marktattraktivität vorteilhaft (z.B. geringe Größe), da bei der WS in der Anfangsphase die Möglichkeit zum Rückzug besteht.	Der frühzeitige und parallele Markteintritt kann Markteintrittsbarrieren für nachfolgende Wettbewerber schaffen.
Gesetzliche Rahmenbedingungen	Bei komplexen gesetzlichen Rahmenbedingungen vorteilhaft, da ein hoher Anpassungsbedarf besteht.	Bei homogenen Rahmenbedingungen vorteilhaft.
Kulturelle Einflüsse	Die Unternehmung kann bei der WS besser auf kulturelle Besonderheiten reagieren.	Kulturelle Besonderheiten können bei paralleler Bearbeitung der Märkte nur nachrangig berücksichtigt werden.

Tabelle 14: Timing-Strategien im Vergleich.

Quelle: vgl. Backhaus/ BÜschken/ Voeth 1998, S. 133ff.

Für Franchisesysteme ist es bei der Wahl der Timing-Strategie unerlässlich, die Chancen und Risiken der beiden Strategie-Alternativen kritisch anhand der Unternehmungssituation zu bewerten. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass die Wasserfallstrategie von den betrachteten Franchisesystemen häufiger gewählt wird, da der Anteil der in vielen Ländern zeitgleich agierenden Unternehmungen relativ gering ist (vgl. Kapitel 3.2.1). Diese Strategie muss jedoch nicht zwangsweise für alle Franchisesysteme vorteilhaft sein, da bei einer zu langsamen sequentiellen Ausdehnung attraktive Märkte den Wettbewerbern überlassen werden.

Neben der Wahl der passenden Timing-Strategie ist die Wahl der optimalen Koordinationsform der Auslandsaktivitäten von zentraler Bedeutung bei der Planung der Markteintrittsstrategie. 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.

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 Franchisesysteme 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.

Area Development Agreements 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 dicht besiedelte 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.

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.

Die Akquisition von bestehenden Unternehmungen ist ebenfalls eine kapitalintensive Markteintrittsform. Als Chance lässt sich die Geschwindigkeit der Expansion in einen Auslandsmarkt anführen. Die finanzielle Bewertung des Kaufobjekts kann Probleme aufwerfen.

Abschließende Tabelle fasst die wesentlichen Chancen und Risiken der unterschiedlichen Formen der Internationalisierung zusammen (vgl. Ahlert/Wunderlich/Ziegler 2002 S. 13-14).

Markteintrittsform	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
Master-Franchising	<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
Joint Ventures	<ul style="list-style-type: none"> • mittlerer Kapitalbedarf • erhöhte Akzeptanz bei lokalen Partnern • Risikoreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Unstimmigkeiten bei der Führung • Imageschaden bei Scheitern

Tabelle 15: Chancen und Risiken alternativer Koordinationsformen des internationalen Franchisings.

Markteintrittsform	Beurteilung	
	Chancen	Risiken
Area Development	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo der Expansion • geringer Kapitalbedarf • einfachere Handhabung gegenüber Masterfranchising 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalausstattung des Developers • Developer als potenzieller Konkurrent • Beendigung des Vertragsverhältnisses
Aufbau eines Filialsystems	<ul style="list-style-type: none"> • Leichtere Anpassung des Systempakets • Vertrauensfunktion für potenzielle Franchisenehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbedarf • Managementkapazitäten
Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> • Expansionsgeschwindigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalbedarf • Bewertung des Kaufobjekts

Tabelle 15 (Forts.): Chancen und Risiken alternativer Koordinationsformen des internationalen Franchisings.

Quelle: vgl. Ahlert/Wunderlich/Ziegler 2002 S. 13-14.

4.3 Management der internationalen Aktivitäten

Im Rahmen der Steuerung eines internationalen Franchisesystems ist die Frage der Aufgabenverteilung zwischen Franchisezentrale und ausländischen Outlets von zentraler Bedeutung. Je weiter die Outlets von der nächsten Zentrale entfernt sind, bzw. je größer die kulturelle Distanz zwischen dem Heimatmarkt und dem ausländischen Markt ist, desto eher besteht Bedarf für eine lokale Anpassung.

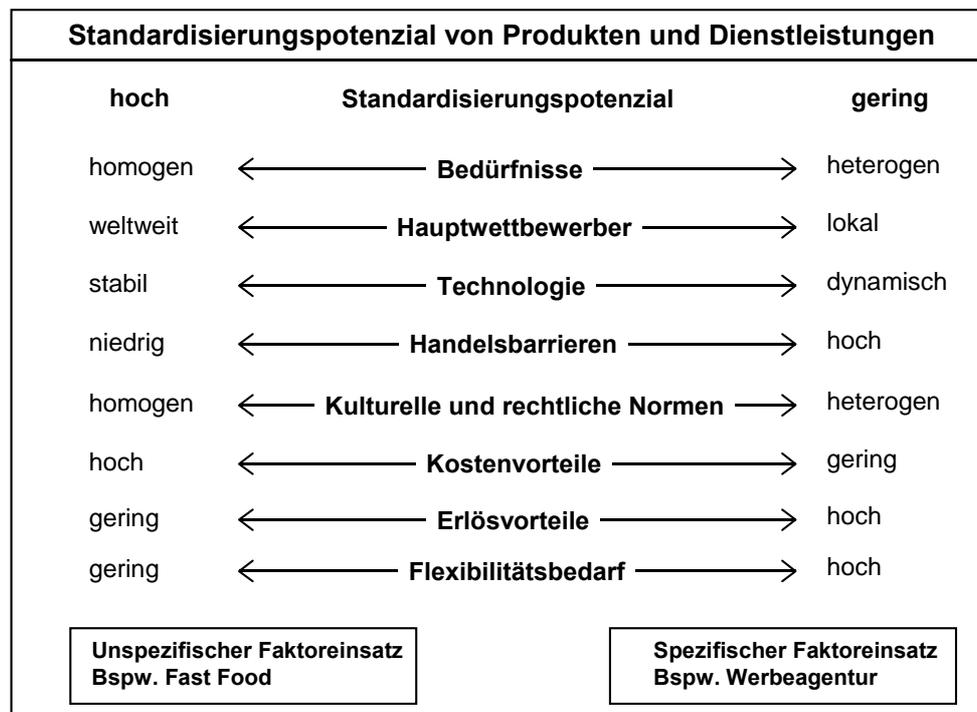


Abbildung 24: Standardisierungspotenzial von Produkten und Dienstleistungen.
Quelle: siehe Meffert/ Wolter 2000, S. 30.

Das Standardisierungspotenzial für international angebotene Produkte und Dienstleistungen kann anhand der Ausprägung verschiedener Schlüsselfaktoren bestimmt werden. Je größer die Homogenität der Bedürfnisse der Zielgruppe, desto höher ist das Standardisierungspotenzial. Als Beispiel können Hotelketten angeführt werden (vgl. Meffert/ Wolter 2000, S. 29). In Abbildung 24 ist das Standardisierungspotenzial in Abhängigkeit ausgewählter Einflussfaktoren abgebildet. Je stärker die Notwendigkeit zur Anpassung an lokale Gegebenheiten besteht, desto schwieriger gestaltet sich eine standardisierte Internationalisierung.

Bei der länderspezifischen Anpassung der einzelnen Unternehmungsfunktionen muss jedoch beachtet werden, dass es zu opportunistischem Verhalten seitens der Franchisenehmer vor Ort kommen kann, je unabhängiger diese lokal agieren dürfen. Auch sind einige Unternehmungsfunktionen schwieriger zu transferieren als andere und sollten aus Effizienz- aber auch aus Effektivitätsgründen (bspw. Markenentwicklung) zentral gesteuert werden.

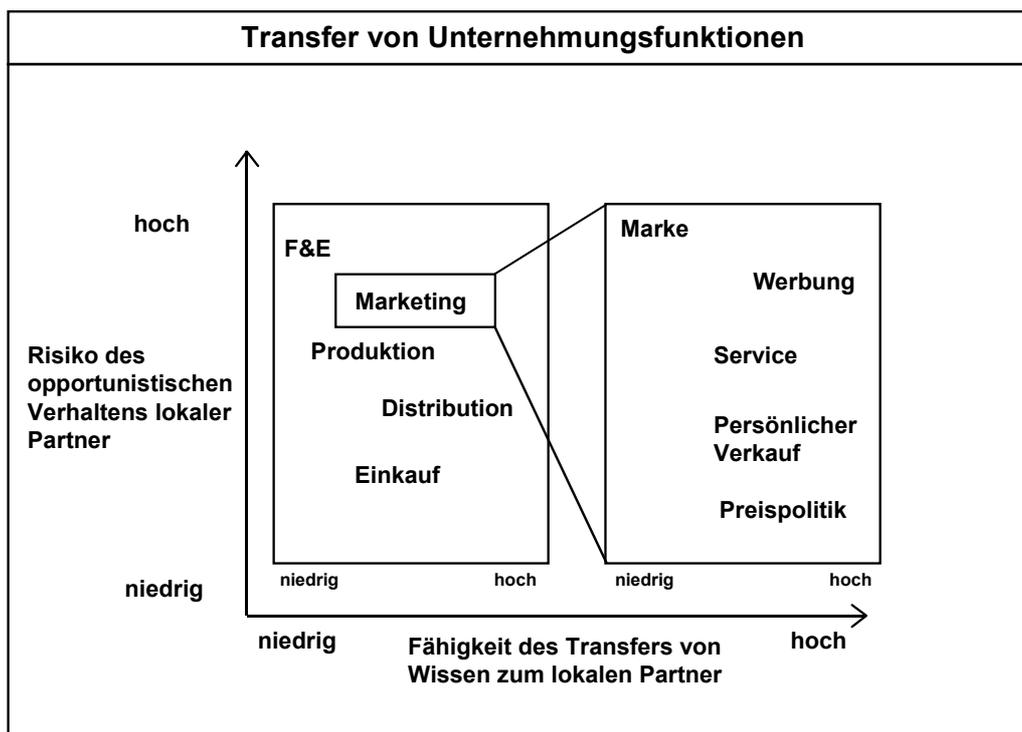


Abbildung 25: Transfer von Unternehmungsfunktionen zum lokalen Partner.
Quelle: siehe Brown/Dev/Zhou 2003, S. 475.

Wie in Abbildung 25 dargestellt, müssen die Unternehmungsfunktionen einzeln hinsichtlich ihres Standardisierungs- und ihres Lokalisierungspotenzials untersucht werden. Durch eine weitere Aufteilung in Unterfunktionen können auch auf der

obersten Ebene nicht zurechenbare Unternehmungsfunktionen sinnvoll zwischen Zentrale und lokalem Partner aufgeteilt werden.

Auch bei der Ausdehnung nationaler Markenkonzeppte auf internationale Märkte bieten sich verschiedene Markenstrategien an, die sich in ihrem Standardisierungsgrad unterscheiden. Unter Markenstrategien werden langfristige und globale Pläne zur Erreichung von Markenzielen verstanden. Als strategische Optionen bieten sich die multinationale und die globale Markenstrategie sowie Mischformen zur Profilierung im Wettbewerb an (vgl. Meffert, 2000, S. 874).

4.3.1 Länderindividuelle Anpassung durch eine multinationale Markenstrategie

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 nämlich 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 am Beispiel des Franchisesystems „PC Spezialist“ veranschaulicht werden. Die Unternehmung plant in den nächsten Jahren den Schritt ins

europäische Ausland, unter anderem nach Großbritannien (vgl. o. V., 2003c). Das Franchisesystem steht hierdurch vor der Wahl zwischen zwei Optionen: bewusste Beibehaltung der ursprünglichen Schreibweise „PC Spezialist“ oder Anpassung an den britischen Markt („PC Specialist“). Obwohl diese Fragestellung auf den ersten Blick verhältnismäßig unwichtig erscheint, sollten vor dem Markteintritt die Wirkungen der beiden Optionen festgestellt werden, da der Markenname in einer anderen Sprache eine andere Bedeutung haben kann. Bekannte Beispiele für missglückte inter-nationale Markennamen sind bspw. für den lateinamerikanischen Markt der Chevrolet „Nova“ oder für den französischen Markt der Toyota „MR2“.

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.

4.3.2 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 Skalenvorteilen. Dem Franchisesystem entstehen hieraus Kosten- und Komplexitätsvorteile (vgl. Aaker, 2000, S. 307). Andererseits werden durch die Standardisierung 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 Anforde-

rungen 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 Spill-Over-Effekten (vgl. Aaker, 2000, S. 307). 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.

4.3.3 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 und Eroglu (1998, S. 69 ff.) untersucht. 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 kommunikations-

politischen 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 ausländischen 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. 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 Bestandteilen 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 erfolgreiche Entwicklung von McDonalds (vgl. Upshaw 1995, S. 28). Der Markenwert von 24,7 Milliarden US-\$ bestätigt den Erfolg des Markenmanagements von McDonald's (vgl. o.V. 2003d).

Die integrierte Markenführung ist jedoch nicht als statisches „Mischverhältnis“ gewisser global standardisierter und lokal differenzierter Faktoren aufzufassen. Die gemischte Markenstrategie ist selbst Änderungen unterworfen. So tritt dieser Tage McDonald's erstmals weltweit mit einer einheitlichen Werbekampagne auf. Es wurden insgesamt zwölf sprachliche Varianten für 119 Länder produziert. Nach Umsatzeinbußen im letzten Quartal 2002 soll offensichtlich erstmals mit zentral gesteuerten Kampagnen gegengesteuert werden (vgl. o.V. 2003e). Jedoch ist nicht die gesamte Führung der Marke „McDonald's“ von den Standardisierungstendenzen betroffen. Die lokal differenzierten Produktmarken (der Quarterpounder aus den USA heißt in Frankreich Royal Cheese) behalten auch weiterhin ihre Gültigkeit.

5. Ausblick

Die Globalisierung der Märkte ist auch für Franchisesysteme eine Tatsache. Die dargestellten Ausführungen haben gezeigt, dass nur eine Minderheit der deutschen Franchisesysteme im Ausland aktiv ist und die international tätigen Unternehmungen sich erst am Anfang ihrer Expansion befinden. Die Verteilung der internationalen Aktivität ist eher unabhängig von der Branchenverteilung zu sehen, lediglich in hohem Maße spezifische Geschäftsmodelle wie bspw. im Gesundheitswesen erschweren den Export auf internationale Märkte. Bei der Wahl der Koordinationsform dominieren im Kern die zwei Konzepte des direkten bzw. indirekten Auslandsfranchisings und des Masterfranchisings. Übrige Koordinationsformen, wie bspw. die Filialisierung sind von nachrangiger Bedeutung.

Die ausländischen Franchisesysteme in Deutschland sind im Durchschnitt bezogen auf die Internationalisierung erfahrener, außerdem beurteilten die befragten Systeme ihre Zielerreichungsgrade deutlich positiver als die deutschen Unternehmungen.

Über 21 % der befragten deutschen Franchiseunternehmungen planen eine Expansion ins Ausland innerhalb der nächsten drei Jahre, 38% der Systeme können sich momentan keine Expansion vorstellen. Die dargestellten Ausführungen haben gezeigt, dass es grundsätzlich zwei Gruppen von Internationalisierungsmotiven gibt: reaktive und pro-aktive. Franchisesysteme, deren Kunden beispielsweise International tätig sind, müssen zunehmend diesen in ein Zielland folgen, damit sie sie nicht als Kunden verlieren (reaktives Motiv). Ganz anders ist es, wenn der Heimatmarkt als zu eng angesehen wird, bzw. wenn das Franchisesystem hohe Kapazitäten aufgebaut hat. Dann ergibt sich die Notwendigkeit, neue Märkte im Ausland zu erschließen (pro-aktives Motiv). Den pro-aktiven Motiven wird von den befragten Franchisesystemen eine vergleichsweise höhere Bedeutung zugemessen.

Als Haupthinderungsgründe, die gegen eine Internationalisierung sprechen, wurden von den Unternehmungen die unzureichende Ausschöpfung des deutschen Marktes und die mangelnde Exportfähigkeit des Geschäftsmodells genannt. Eher nachrangig werden Koordinationsprobleme und Markteintrittsbarrieren sowie Finanzierungsfragen gesehen.

Die aufgestellten Hypothesen über einen möglichen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmungsressourcen und internationaler Aktivität konnten bestätigt werden. Demnach unterscheiden sich international tätige Franchisesysteme signifikant von nur im Heimatmarkt tätigen Unternehmungen hinsichtlich ihrer Größe, ihres Wachstums und ihres Alters. Implizit kann aus dieser Tatsache abgeleitet werden, dass internationale Franchiseunternehmungen über eine überlegene Ressourcenausstattung verfügen.

Aus den empirisch gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungsempfehlungen für Franchisesysteme in Abhängigkeit von ihrem Internationalisierungsstadium ableiten. Unternehmungen in der Vorbereitungsphase internationaler Aktivität müssen Kernkompetenzen aufbauen, die zum Export in andere Märkte geeignet sind. Die Wahl der Internationalisierungsstrategie hängt mit entscheidend von den Ausprägungen der Kernkompetenzen des Systems ab. Bei hoher Spezifität der Kompetenzen empfiehlt sich die Wahl möglichst ähnlicher Zielländer, bei einer hohen Flexibilität der Kompetenzen spielt die Ähnlichkeit der Zielmärkte eine eher nachrangige Rolle.

Für Franchisesysteme in der Phase des „Going International“ ist in erster Linie die Wahl des geeigneten Timings und der passenden Koordinationsform der internationalen Aktivitäten von Interesse. Die Wasserfallstrategie scheint von den analysierten Franchisesystemen präferiert zu werden, da die große Mehrheit nur in sehr wenigen Märkten aktiv ist. Diese Strategie muss jedoch nicht zwangsweise für alle Franchisesysteme vorteilhaft sein, da zunächst vernachlässigte Zielmärkte von Wettbewerbern besetzt werden könnten. Die Analyse der Koordinationsformen der Internationalisierung verdeutlicht, dass in Abhängigkeit von unterschiedlichen Anforderungen jeweils bestimmte institutionelle Arrangements relativ zu anderen vorteilhaft sind.

Für bereits international aktive Franchisesysteme ist das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und lokaler Anpassung von zentraler Bedeutung. Beim Transfer von Unternehmungsfunktionen zum lokalen Partner neben der grundsätzlichen Transferierbarkeit aus Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten auch die Gefahr des opportunistischen Verhaltens der lokalen Partner zu beachten.

Die strategischen Optionen im Rahmen der internationalen Markenführung verdeutlichen dieses Spannungsfeld zwischen einem „soviel Standardisierung wie möglich und soviel Differenzierung wie nötig“. Die Strategie der integrierten Markenführung basiert auf dem gleichen Grundgedanken wie die Franchise-Idee. Die Vorteile von globaler Standardisierung und lokaler Differenzierung werden möglichst optimal kombiniert.

Die gemischte Markenstrategie ist daher gerade für Franchisesysteme im Dienstleistungsbereich besonders vorteilhaft, da im Gegensatz zu anderen Branchen wie bspw. der Konsumgüterindustrie der externe Faktor in den Prozess der Leistungserstellung integriert werden muss. Die Markenstrategie der meisten Franchisesysteme erfordert daher ein gewisses Maß an Lokalisierung. Die Markendefinition i.e.S. muss jedoch in einem hohen Maße standardisiert sein, um Reputationsvorteile international nutzen zu können.

Aufgrund der heterogenen Ergebnisse hinsichtlich der Intensität internationaler Aktivität von Franchisesystemen wird deutlich, dass tiefer gehender Forschungsbedarf in mehreren Richtungen besteht, die sich wie nachstehend aufgeführt gliedern lassen:

- Die Vorbereitung internationaler Aktivität.
- Die Phase internationaler Expansion („Going International“).
- Das Management internationaler Systeme („Being International“).

Für Franchisesysteme in der Vorbereitungsphase besteht insbesondere hinsichtlich der Beurteilung der Exportfähigkeit von Dienstleistungen Forschungsbedarf. Vor dem Hintergrund der starken Wettbewerbsposition Deutschlands beim Export von Produkten ist die Frage des Exports von Dienstleistungen aufgrund der zunehmenden Bedeutung dieses Sektors von steigender Relevanz. Die Internationalisierung durch Netzwerke ist eine Möglichkeit für viele Dienstleister, Know-How in andere Länder zu exportieren ohne im Heimatland Arbeitsplätze zu vernichten. Der Markteintritt wirft die Frage nach der optimalen Koordinationsform auf. Wie in Kapitel 4.2 gezeigt existieren alternative Koordinationsformen, die jeweils spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. Die internationale Expansion sowie das Management internationaler Dienstleistungsnetzwerke ist bisher von der Wissenschaft nur ungenügend untersucht. Die Bestimmung von Erfolgsfaktoren der

Internationalisierung von Dienstleistungsnetzwerken im Rahmen eines Benchmarking-Projektes kann wertvolle Hinweise liefern, welche Faktoren für die Internationalisierung von Franchisesystemen von Bedeutung sind.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. (2000): Brand Leadership, New York.

Aharoni, Y. (1966): The foreign investment decision process, Boston.

Ahlert, D. (2001): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied.

Ahlert, D./ Evanschitzky, H./ Woisetschläger, D. (2004): Internationalisierung von Franchisesystemen, in: Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt (im Druck).

Ahlert, D./ Wunderlich, M./ Ziegler, J. (2002): Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen, Münster.

Alon, I./ McKee, D. (1999): The Internationalization of professional business service franchises, in: Journal of Consumer Marketing, Vol 16. (1), S. 74-85.

Anderson, E./Gatignon, H. (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: Journal of International Business Studies, Fall 1986, S. 1-26.

Aydin, N./ Kacker, M. (1990): International Outlook of U.S.-Based Franchisers, in: International Marketing Review, Vol.7 (2), S. 43-53.

Backhaus, K./ Büschken, J./ Voeth, M. (2001): Internationales Marketing, 4. Auflage, Stuttgart.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management 17, S. 99-120.

Bartling, H./Fichert, F./Dieses, P. (2003): Beschäftigungsperspektiven bei Franchisesystemen im internationalen Vergleich, Vortrag des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik der Universität Mainz e.V. im Bundeswirtschaftsministerium.

Brown, J./ Dev, C./ Zhou, Z. (2003): Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control, in: *Journal of International Business Studies* 34, S. 473-488.

Buckley, P./Casson, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*, London.

Burton, F./ Cross, A./ Rhodes, M. (2000): Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from a Transactions Cost Perspective, in: *Management International Review*, Vol. 40, No. 4, S. 373-400.

Carney, M./ Gedajlovic, E. (1991): Vertical integration in franchising systems: agency theory and resource explanations, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (8), S. 607-629.

Cicic, M./Patterson, P./Shoham, A. (1999): A conceptual model of the internationalization of services firms, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 12 (3), S. 81-106.

Combs, J./ Castrogiovanni, G. (1994): Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 (2), S. 37-48.

Conradi, E. (1999): Internationalisierung und Globalisierung – was sonst? Erwägungen zu Strategie und Umsetzung in einem Handelsunternehmen, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, München, S. 39-60.

Czinkota, M./ Ronkainen, I./ Moffett, M. (2002): *International Business*, 6th. Ed., Orlando.

Dietl, H./ van der Velden, R. (2001): Internationalisierung, in: Jost, P. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 183-217.

Doherty, A./Quinn, B. (2000): Power and Control in international retail franchising – Evidence from theory and practice, in: International Marketing Review, Vol. 17, No. 4/5, S. 354-372.

Doherty, A./Quinn, B. (1999): International retail franchising: an agency theory perspective, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 27, Number 6, S. 224-236.

Dömer, M. (2002): Ressourcenbasierte Erschließung neuer Märkte, Frankfurt.

Du Bois et al. (1993): International Manufacturing Strategies of U.S. Multi-nationals: A Conceptual Framework based on a Four-Industry Study, in: Journal of International Business Studies.

Dunning, J. (1988): The eclectic paradigm of international production, in: Journal of International Business Studies, 19, S. 1-31.

Eroglu, Sevgin (1992): The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, in: International Marketing Review, Vol. 9 (5), S. 19-30.

Erramilli, M./ Rao, C. (1990): Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge, in: Management International Review 30 (2), S. 135-150.

Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden.

Fladmoe-Lindquist, K. (1996): International franchising: Capabilities and development, in: Journal of Business Venturing; Vol. 11 Issue 5, S. 419-439.

Fladmoe-Lindquist, K./ Jacque, L. (1995): Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise, in: *Management Science* Vol. 41 (7), S. 1238-1249.

Glaum, M. (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden.

Hesse, J./Wunderlich, M. (2001): Was glauben Sie ist Franchising? – Eine empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising, in: Ahlert, D. (Hrsg.): *Diskussionsforum für Handel, Distribution und Netzwerkmanagement 2001*, 3. Jg., Münster, S. 80-89.

Hildebrandt, L./Weiss, A. (1997): Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing-Know-how, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 49, Nr.1, S. 3-25.

Huszagh, S./ Huszagh, F./ McIntyre, F. (1992): International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm, in: *International Marketing Review*, Vol. 9 (5), S. 5-18.

Hymer, S. (1960): The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, PhD dissertation, MIT, Cambridge/Mass., zitiert nach Glaum, M. (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden.

Johanson, J./Vahlne, J. (1977): The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: *Journal of International Business Studies* 8, No. 1, S. 23-32.

Kammel, A. (2000): „Competing on Capabilities“: Kernkompetenzen als Chance und Barriere des Markteintritts, in: D. von der Oelsnitz (Hrsg.): *Markteintritts-Management*, Stuttgart, S. 161-176.

Kaufmann, P./ Eroglu, S. (1998): Standardization and Adaption in Business Format Franchising, in: *Journal of Business Venturing*, 14, S. 69-85.

Kebuschull, D. (1989): Internationalisierungsmotive, in: Macharzina, K./ Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 973-982.

Köhler, L. (1991): Die Internationalisierung produzentenorientierter Dienstleistungsunternehmen, Hamburg.

Lange, M. (2003): Globalisierung und internationales Marketing: Wer treibt wen?, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 02/2003, S. 128-143.

Madhok, A. (1997): Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm, in: Strategic Management Journal 18, S. 39-61.

Marsh, P./Barwise, T./Thomas, K./Wensley, J. (1988): Managing strategic investment decisions, in: Pettigrew, A. (Hrsg.): Competitiveness and the management process, Oxford, S. 86-136.

Meffert, H. (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H. (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden.

Meffert, H./ Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart.

Meffert, H./ Wolter F. (2000): Internationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Arbeitspapier Nr. 136 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.

Meissner, H./Gerber, S. (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32, Nr. 3, S. 217-228.

Michael, S. (2003): Determinants of the Rate of Franchising among Nations, in: Management International Review, Vol. 43 (3), S. 267-290.

o.V. (2003a): WTO-Statistik, http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2003_e/world_maps_e.htm, Zugriff: 21.11.2003.

o.V. (2003b): Euro laut Big-Mac-Index überbewertet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.04.2003, Nr. 99, S. 23.

o. V. (2003c): PC-Spezialist: Handout zur Analystenkonferenz vom 27. März 2002, www.pcspezialist.de, Zugriff: 6.10.2003.

o.V. (2003d): Top 30 der wertvollsten Marken, <http://www.ftd.de/ub/in/1059240543544.html>, Zugriff: 7.10.2003.

o. V. (2003e): McDonald's: Wie man einen 100-Millionen-Euro-Etat lokal, national und international betreut, Case Study Heye & Partner, http://www.hey.de/index_flash.html, Zugriff: 25.9.2003.

Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal 14 (3), S. 179-191.

Porter, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industry and Competitors, New York.

Prahalad, C./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review May/June, S. 79-91.

Quinn, B. (1998): Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 8, No. 4, S. 445-467.

Skaupy, W. (1995): Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Aufl., München.

Swoboda, B. (2002): Dynamische Prozesse der Internationalisierung, Wiesbaden.

Upshaw, L. (1995): Building Brand Identity, New York.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal 5 (2), S. 171-180.

Wessels, A. (1999): Internationale Franchisesysteme, in: Nebel, J./ Schulz, A./ Wessels, A. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied, S. 538-544.