

Ostfalia – Hochschule für angewandte Wissenschaften

Fakultät Wirtschaft



Franchising als Markteintrittstrategie auf dem asiatischen Markt

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Wirtschaftsingenieurs FH
der Fakultät Wirtschaft
der Ostfalia – Hochschule für angewandte Wissenschaften

eingereicht bei Frau Prof. Dr. Ingrid Bormann
Herr Prof. Dr. Albert Heinecke

von Mounir Dhaoui
Düsseldorfer Str. 10
38440 Wolfsburg
Matr.-Nr. 30510382

Wolfsburg, den 01. Oktober 2010

Abstract

Die vorliegende Arbeit erläutert die Chancen und Risiken des Franchisings als Markteintrittsstrategie auf dem asiatischen Markt und zeigt zentrale Gestaltungsoptionen auf. Dabei steht das Land China im Blickpunkt der Ausführungen, da es wirtschaftlich betrachtet eine hohe Attraktivität aufweist.

Internationale Geschäftstätigkeiten stellen an ein Unternehmen hohe Anforderungen. Sie sind geprägt von größerer Unsicherheit und zusätzlichen Risiken, einen höheren Koordinationsbedarf, eine ausgeprägte Komplexität sowie einem höheren Informationsbedarf. Franchising unterscheidet sich durch den Systemcharakter, kooperative, statusbezogene, marketingorientierte und funktionale Merkmale von anderen Vertriebsformen und ist durch Rechte und Pflichten beider Marktpartner gekennzeichnet. Beispielsweise stellt der Franchise-Geber das Geschäftskonzept zur Verfügung für das der Franchise-Nehmer im Gegenzug eine Einstiegsgebühr sowie fortlaufende Franchisegebühren in Abhängigkeit vom Umsatz zahlt. Neben diversen Vor- und Nachteilen des Franchisings für beide Parteien sollte eine Win-Win-Situation vorliegen, damit das Franchise-System langfristig auf dem chinesischen Markt überlebt. Dabei ist gezeigt worden, dass ein Unternehmen aus diversen Franchising-Arten wählen kann. Neben Vertriebs-, Produkt- und Dienstleistungs-Franchising ist im internationalen Kontext möglich, zwischen direktem, indirektem und Master Franchising sowie Area Development und Joint Development zu entscheiden. Ferner gibt es in der Praxis viele Mischformen.

Die Ergebnisse zu den Herausforderungen und Gestaltungsoptionen des Franchisings als Eintrittsform in den chinesischen Markt zeigten zunächst auf, dass die Zielsetzungen des Franchisings vielfältig sind. Als besondere Chancen wurden die schnelle und kostengünstige Eroberung neuer Märkte, die Nutzung von Synergieeffekten, die Minimierung von Kosten und Risiken sowie die Nutzung eines Unternehmens- und Markenimage im Zuge einer einheitlichen Corporate Identity identifiziert. Wichtige Rahmenbedingungen des Markteintritts in China mit Blick auf das Franchising bilden politisch-gesellschaftliche, rechtliche und ökonomische Determinanten. Es wurde gezeigt, dass die politischen Strukturen durch den starken Machtanspruch sowie Einfluss auf die Wirtschaft der kommunistischen Partei geprägt sowie Politik und Wirtschaft eng verflochten sind. Persönliche Beziehungen (guanxi) sind wichtig. Das schwer überschaubare, intransparente und komplexe Geflecht aus persönlichen Verbindungen, gesetzlich ungeregelten Tatbeständen und interpretationsstarken Regelungen erhöht das Risiko der Geschäftstätigkeit für ausländische Unternehmen. Kulturelle Unterschiede von China zu Deutschland sind die hohe Machtdistanz, der ausgeprägte Kollektivismus sowie die starke Langfristorientierung. Die Komplexität wird erhöht durch Veränderungsprozesse in der

Gesellschaft u.a. im Zuge der Zuwendung zu westlichen Kulturen sowie durch regionale Unterschiede. Die Erkenntnisse zu den rechtlichen Rahmenbedingungen zeigten ebenfalls für ausländische Unternehmen schwierige Strukturen auf. Es gibt bspw. keine explizit festgehaltenen Regeln und Gesetze. Auch der Eintritt in die WTO bringt nur langsame Fortschritte in der Öffnung des Landes für ausländische Unternehmen. Ökonomisch entwickelt sich das Land immer noch positiv, wobei es regionale Differenzen bspw. in der Finanzkraft und in dem Bildungsstand der Bevölkerung gibt.

Die Gestaltungsoptionen wurden für die zentralen Managementbereiche der normativen, strategischen und operativen Ebene sowie für das Controlling konzipiert. So ist auf normativer Ebene wichtig, die kulturellen Unterschiede zu ergründen und zu respektieren sowie sich an diese ggf. anzupassen. Beispiele hierzu sind der Führungsstil sowie die Gestaltung von Schulungen und die Wahrung des Gesichts. Ein strategisch bedeutsamer Faktor ist die Auswahl des richtigen Franchise-Nehmers. In China ist bspw. qualifiziertes Personal mit Erfahrungen in westlichen Managementmethoden schwierig zu finden sowie aufgrund hoher Fluktuationsraten nur durch finanzielle Anreize langfristig zu halten. Operativ ist eine Produktpassung bei bspw. Farbe und Marken-Slogan vorzunehmen, die zwar die Synergieeffekte des Franchise-Systems reduzieren, jedoch einen Erfolg am Markt gewährleisten. Das Controlling zur Steuerung und Kontrolle kann vielfältig ausgestaltet werden. In China erscheint aufgrund der kulturellen Besonderheiten insbesondere der informelle und verhaltensorientierte Stil gut einsetzbar.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	2
2 Grundlagen.....	3
2.1 Internationalisierung und Markteintritt.....	3
2.1.1 Gründe für internationale Geschäftstätigkeiten.....	3
2.1.2 Strategiefelder der internationalen Marktbearbeitung.....	5
2.2 Franchising als Markteintrittsform.....	8
2.2.1 Herkunft und Begriffsbestimmung.....	8
2.2.2 Beziehungsstrukturen zwischen Franchisegeber und -nehmer.....	11
2.2.3 Grundtypen.....	16
2.2.4 Abgrenzung zu anderen Vertriebssystemen.....	18
2.2.4.1 Abgrenzung zum Filialsystem.....	19
2.2.4.2 Unterschied zu Lizenzen.....	19
2.2.4.3 Unterschiede zum Vertragshändler.....	20
2.2.4.4 Abgrenzung zu freiwilligen Ketten.....	21
3 Herausforderungen und Gestaltungsansätze des Franchisings als Markteintrittsform in asiatische Märkte.....	22
3.1 Skizze eines Bezugsrahmens zu den Wirkungszusammenhängen des Markteintritts durch Franchising im besonderen Kontext China.....	22
3.2 Grundlegende Zielsetzungen von Franchising in China.....	23
3.2.1 Eroberung neuer Märkte.....	23
3.2.2 Nutzung von Synergieeffekten.....	25
3.2.3 Kosten- und Risikominimierung.....	27
3.2.4 Unternehmens- und Markenimage.....	28
3.3 Analyse der Einflussfaktoren auf den Markteintritt durch Franchising deutscher Unternehmen in China.....	30

3.3.1	Politisch-gesellschaftliche Faktoren	30
3.3.1.1	Politische Entwicklungen in China	30
3.3.1.2	Religion und Kultur in China	32
3.3.2	Rechtliche Determinanten	36
3.3.3	Ökonomische Faktoren	41
3.3.4	Zwischenfazit	42
3.4	Gestaltungsoptionen des Franchisings zum Markteintritt in China	44
3.4.1	Beachtung länderspezifischer Unterschiede auf normativer Ebene	44
3.4.2	Zielorientierte Auswahl der Franchisenehmer	46
3.4.3	Produktanpassungen an den chinesischen Markt	52
3.4.4	Controlling beim Franchising in China	56
3.4.5	Zwischenfazit	58
4	Zusammenfassung	61
5	Fazit und Ausblick.....	63
	Literaturverzeichnis.....	67
	Ehrenwörtliche Erklärung	82

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
No.	Number
Nr.	Nummer
o. O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
S.	Seite
s.	siehe
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
Vol.	Volume
vgl.	vergleiche
WTO	World-Trade-Organization (Welthandelsorganisation)
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Motive der internationalen Geschäftstätigkeiten	4
Abbildung 2: Konstitutive Merkmale des Franchisings	9
Abbildung 3: Bezugsrahmen zu den Faktoren und Zusammenhängen beim Franchising in China	23
Abbildung 5: Vergleich der Kulturdimensionen von China und Deutschland	34
Abbildung 6: Zentrale Grundzüge des Staatsaufbaus in China	37
Abbildung 7: Vergleich der Farbwahrnehmung in China mit anderen Ländern.....	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Franchise-Systemen.....16

Tabelle 2: Überblick zentraler Abgrenzungskriterien zu anderen Vertriebssystemen18

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Unternehmen stehen im Zuge der Globalisierung der Märkte, Intensivierung des Wettbewerbsumfeldes, steigenden Forschungs- und Entwicklungs-Ausgaben sowie verkürzten Produktlebenszyklen und Abbau von Handelsbarrieren komplexen Herausforderungen entgegen. In den früheren Jahrhunderten waren Auslandaktivitäten primär eine Ergänzung des Inlandsgeschäfts. Heute ist die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit eine essentielle Chance für den langfristigen Unternehmensfortbestand.¹ Dabei ist nach Porter inzwischen die Teilnahme am internationalen Wettbewerb „(...) keineswegs mehr ein „Kann“, sondern eine zwingende Notwendigkeit (...)“², um dem internationalen Wettbewerbsdruck dauerhaft standhalten zu können.

Demnach gewinnt die Eroberung neuer Wachstumsfelder durch den Eintritt in ausländische Märkte für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Ein potentielles Zielgebiet für ausländische Aktivitäten von Unternehmen ist der asiatische Markt. Hierbei kommt insbesondere China aufgrund seiner hohen wirtschaftlichen Dynamik und Zuwachsraten eine besondere Bedeutung zu. So weist der chinesische Markt ein Marktpotential von 1,3 Billionen Euro und 740 Millionen Werkstätige auf.³

Dabei ist im Rahmen der strategischen Gestaltung eine gezielte Wahl der Markteintrittsform von besonderer Bedeutung. Eine mögliche Organisationsform, die sich in den vergangenen Jahren zunehmend verbreitet, stellt das Franchising dar. Beim Franchising handelt es sich um ein Konzept, das zum Wachstum eines Unternehmens eingesetzt werden kann und auf der Vermutung einer Homogenität der bearbeiteten Märkte basiert. Hierbei ist eine schnelle Expansion aufgrund geringer finanzieller Investitionen möglich. Allerdings stehen den vielen Vorteilen auch Risiken gegenüber, wenn sich der fremde Markt von den ansässigen Gegebenheiten so stark unterscheidet, dass das Franchising scheitert bzw. gar nicht erst möglich ist. So kann sich das Konsumentenverhalten, die Markteintrittsbarrieren, sowie Markt- und Branchenstrukturen vom ansässigen Markt aufgrund struktureller Verhärtungen, nationalstaatlicher Neigungen, juristischer Voraussetzungen, kultureller Verschiedenheiten usw. unterscheiden.⁴

¹ Vgl. Wissmeier, U. K. (1992), S. 1.

² Porter, M. (1989), S. 1.

³ Vgl. Kaufmann, L./Panhans, D./Poovan, B./Sobotka, B. (2005), S. 17.

⁴ Vgl. Carl, V. (1989), S. 47.

Vor dem Hintergrund der vorherigen Ausführungen ist es das Ziel der Arbeit, die Herausforderungen des Franchisings als Markteintrittsstrategie auf dem asiatischen Markt zu erörtern und mögliche Ansätze zu dessen Gestaltung zu diskutieren. Dabei steht China aufgrund dessen herausragender wirtschaftlicher Attraktivität für Unternehmen im Fokus der Ausführungen.

1.2 Vorgehensweise

Im Anschluss an die einführenden Erläuterungen zur Problemstellung und Vorgehensweise, beginnt die Erarbeitung des Themas mit Kapitel zwei im Rahmen der Darstellung grundlegender Begriffe und Konzepte. Hier wird auf die Internationalisierung und den Markteintritt eingegangen sowie Franchising als spezifische Markteintrittsform betrachtet. Dann erfolgt im dritten Kapitel dieser Arbeit die Diskussion der Herausforderungen und Gestaltungsansätze des Franchisings als Markteintrittsform in asiatische Märkte, wobei China als zentraler Aktionsradius von internationalen Unternehmensaktivitäten in Asien in den Mittelpunkt rückt. Zunächst wird ein Bezugsrahmen hinsichtlich der nachfolgenden Erläuterungen zum Franchising als Eintrittsform in den chinesischen Markt konzipiert. Danach folgt die Betrachtung der Ziele des Franchisings in China. Im Anschluss daran wird eine Analyse zu den Einflussfaktoren dieser Eintrittsform von deutschen Unternehmen durchgeführt. Das dritte Kapitel endet mit einer Erläuterung möglicher Gestaltungsalternativen des Franchisings in chinesische Märkte. Mit einem Fazit und Ausblick wird die vorliegende Arbeit abgeschlossen.

2 Grundlagen

2.1 Internationalisierung und Markteintritt

Für ein besseres Verständnis des Themas werden zunächst Gründe der Internationalisierung von Unternehmen erläutert sowie mögliche Strategieoptionen für ausländische Geschäftsaktivitäten betrachtet.

2.1.1 Gründe für internationale Geschäftstätigkeiten

In Anbetracht gesättigter Binnenmärkte, stark verkürzter Produktlebenszyklen und zunehmender internationaler Arbeitsteilung tendieren immer mehr Unternehmen dazu, ihre Geschäftstätigkeit auf internationale Absatzmärkte zu erweitern.⁵ Generell kann darunter „ (...) jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung“⁶ verstanden werden. Aufgrund der Tatsache, dass in vielen Branchen die weltweite Position für den Erfolg des Unternehmens besonders wichtig ist, wird die Internationalisierung immer mehr zur strategischen Notwendigkeit.⁷

Die Motive zur internationalen Aktivität sind vielfältig. Aus den Gesamtunternehmenszielen können weitere Unterziele abgeleitet werden. So gehören zu den Internationalisierungszielen Marktstellungsziele wie bspw. Umsatz und Marktanteile, Kostenmotive wie u.a. Produktivität und Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Umsatz als Ziel zur höheren Rentabilität, finanzielle Motive wie bspw. Liquidität und Kreditwürdigkeit, die Risikostreuung als Beispiel für Sicherheitsziele, soziale Zwecke wie u.a. die Motivation von Mitarbeitern sowie Macht- und Prestigeziele mit Blick auf einen größeren Einfluss im Markt.⁸ Von zentraler Bedeutung für die Entscheidung für internationale Tätigkeiten sind die unternehmensindividuellen Marktziele.⁹ Diese lassen sich differenzieren in offensive Strategien, bei denen neue Chancen entdeckt werden sollen und defensive Strategien, bei denen die Verteidigung von bereits Erreichtem im Fokus steht.¹⁰ Die Risikoreduktion kann sich dabei auf die Stabilisierung des Umsatzes durch einen größeren Absatzmarkt oder den Erhalt der bereits erreichten Marktstellung beziehen. Auch ist es möglich, verlorene Marktanteile in einem Land durch Zugewinne von Marktanteilen in einem anderen Land ausgleichen. Dabei ist zudem denkbar, dass Unternehmen ins Ausland gehen, um auf die Verlustgefahr im angestammten Markt zu reagieren oder es ihren Konkurrenten nachzuahmen,

⁵ Vgl. Diller, H. (2001).

⁶ Dülfer, E. (1982), S. 50.

⁷ Vgl. Kaufmann, F. (1993), S. 1.

⁸ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C. F./Sander, M. (1997), S. 11-14.

⁹ Vgl. Hünerberg, R. (1994), S. 93.

¹⁰ Vgl. Macharzina, K. (1999), S. 683f.

um den Einstieg in einen neuen Markt nicht zu verpassen.¹¹ Die nachstehende Abbildung fasst dies in einem Überblick zusammen:

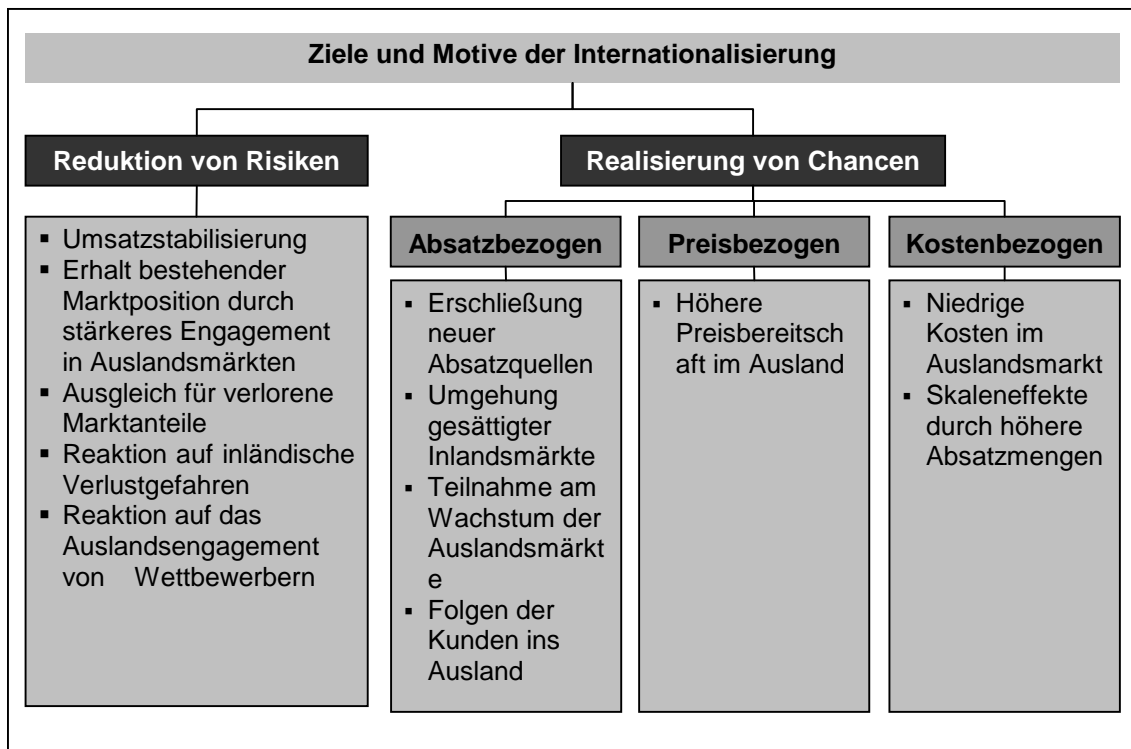


Abbildung 1: Motive der internationalen Geschäftstätigkeiten

Quelle: Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 927.

Mit Blick auf die aufgeführten Beweggründe zur internationalen Tätigkeit von Unternehmen lassen sich spezifische Merkmale ableiten, die sich auf die Geschäftsaktivitäten im Allgemeinen und auf das Marketing im Besonderen auswirken:¹²

- **Höheres Maß an Unsicherheit sowie größere und zusätzliche Risiken:** Hierbei sind wirtschaftliche, politische und rechtliche Risiken differenzierbar.¹³ Als wirtschaftliche Risiken können bspw. Wechselkursschwankungen oder internationale Handelshemmnisse genannt werden. Instabile Verhältnisse wie Kriege oder Aufstände sowie staatliche Wirtschaftseingriffe wie Verstaatlichungen zählen zu den politischen Risiken.¹⁴ Größere Rechtsunsicherheiten und wenig Kenntnisse nationaler Gesetzgebungen sind Beispiele für rechtliche Risiken. Vor allem sind diese Risiken vorhanden, falls im Zielland andere Wirtschafts-, Rechts- und Politiksysteme vorherrschen, als im angestammten Land oder dieses sich in einem

¹¹ Vgl. Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 927.

¹² Vgl. Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 906; Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2003), S. 50-53.

¹³ Vgl. Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 906.

¹⁴ Vgl. Berndt, R./Altobelli, C. F./Sander, M. (1997), S. 29

Transformationsprozess befindet.¹⁵ So befindet sich China seit einigen Jahren in einem Übergang zu marktwirtschaftlichen Strukturen, ausgehend von einer rein sozialistischen Staatswirtschaft in der Vergangenheit. Im Rahmen dieses Veränderungsprozesses ist oftmals sowohl Unternehmen als auch chinesischen Behörden nicht eindeutig klar, wo noch die alten und wo bereits die neuen Vorschriften Anwendung finden.¹⁶

- **Höherer Koordinationsbedarf:** Durch die ansteigende Transparenz der Märkte entstehen Wechselwirkungen und Rückkopplungen zwischen den bearbeiteten ausländischen Märkten.¹⁷ Aus diesem Grund sind die einzelnen Marketingaktivitäten aufeinander abzustimmen.
- **Höhere Komplexität:** Die höheren und zusätzlichen Risiken sowie der stärkere Koordinationsbedarf erhöhen die Komplexität aller Entscheidungen des Unternehmens.¹⁸ Auch unterscheiden sich die bearbeiteten Länder in ihren Umweltfaktoren zum Teil sehr stark.
- **Höherer Informationsbedarf:** Zur Begrenzung der ansteigenden Unsicherheiten und zur Kontrolle und Handhabung der Komplexität, besteht ferner ein höherer Bedarf an Informationen.¹⁹

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen wurde deutlich, dass sich die Geschäftstätigkeiten in internationalen Märkten von denen in den angestammten Märkten stark unterscheiden, komplexer und vielfältiger sind.

2.1.2 Strategiefelder der internationalen Marktbearbeitung

Zur Einordnung der Entscheidung für das Franchising als Form des Markteintritts in die Fragestellungen eines Unternehmens bei der Internationalisierung wird im Folgenden der Gesamtkontext der Vorbereitungen betrachtet.

Innerhalb des internationalen Marketings hat ein Unternehmen die strategischen Grundsatzentscheidungen über den Markteintritt, d.h. das Going International und die folgende Marktbearbeitung, das so genannte Being International zu treffen.²⁰ Im Allgemeinen sind bei der Marktwahl nach Marktattraktivität und möglichen Marktbarrieren miteinander zu vergleichen und abzuwiegen.²¹ Hierzu sind bestimmte Kriterien hilfreich. Als globale Rahmenbedingungen

¹⁵ Vgl. Cateora, P./Graham, J. (2002), S. 11.

¹⁶ Vgl. Tse, E. (2000), S. 177-180.

¹⁷ Vgl. Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 916f.; Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2003), S. 56f.

¹⁸ Vgl. Homburg, D./Krohmer, H. (2003), S. 906.

¹⁹ Vgl. Weiber, R./Adler, J. (2002), S. 332f.

²⁰ Vgl. Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2003), S. 98f.

²¹ Vgl. Meissner, H.-G. (1995), S. 146.

können Ansatzpunkte wie u. a. Ökonomie, Politik, Recht und Kultur herangezogen werden. Branchenbedingungen stellen bspw. Wettbewerber, Lieferanten und Kunden dar, während interne Unternehmensgegebenheiten Größen wie die Finanzkraft, Ziele und Personal darstellen.²² Ein quantitatives Verfahren ist der Business Environment Risk Index (BERI), der eine Quelle für Unternehmen für Informationen über Geschäftsklima und Länderrisiken darstellt.²³ Allerdings ist zu beachten, dass solche Mess-Hilfen nur für eine Grobauswahl möglicher Zielländer ausreichen, an die sich eine weitere Feinauswahl und länderspezifische Detailuntersuchungen anschließen sollten.²⁴

Dabei postuliert Ohmae im Triaden-Modell zur Internationalisierung, dass Unternehmen innerhalb der drei Triade-Regionen Europa, USA und Japan vertreten sein und dort als Insider – d.h. als lokaler Marktpartner – wahrgenommen werden sollten.²⁵ Als Begründung wird formuliert, dass dort die wichtigsten Zielgruppen und die stärksten Wettbewerbspotentiale vorzufinden seien. Dabei würden sich die Bedürfnisse der Nachfrager hier nur geringfügig unterscheiden, weshalb neue Produkte gleichzeitig in allen Märkten eingeführt werden könnten. Die Motive für eine solche Vorgehensweise sind vielfältig. So wirken sich Faktoren wie die steigende Kapitalintensität der Produktion, die Dynamik neuer Technologien sowie die Vereinheitlichung der Nachfrage auf diese Entscheidungen aus. Aufgrund protektionistischer Tendenzen in den Triade-Regionen sollte eine wahre Insider-Rolle angestrebt werden.²⁶

Einen weiteren Ansatz zur Wahl internationaler Märkte entwickelte Porter mit seinem Wettbewerbsmodell für Nationen.²⁷ Ausgangspunkt des Konzepts ist die These, dass einzelne Nationalstaaten im Wettbewerb mit anderen verschiedene Bedingungen bieten und damit Vor- oder Nachteile für Unternehmen erzeugen. Diese Bedingungen lassen sich unterscheiden in vier als „Diamanten-Theorie“ zusammengefasste Bereiche. Zu dem ersten Bereich gehören die Faktorbedingungen wie bspw. Menge und Qualität der Einsatzfaktoren. Zweitens gibt es Nachfragebedingungen, zu denen die Marktgröße und das Kundenanspruchsniveau gehören. Den dritten Bereich bilden die verwandten und unterstützenden Branchen. Hiermit sind insbesondere die Existenz von Unternehmensclustern gemeint. Als viertes Element der Diamanten-Theorie gilt der Bereich „Unternehmensstrategien, Struktur und Konkurrenz“. Zu ihm zählen Größen wie Wettbewerbsintensität und die Struktur privater oder staatlicher Unternehmen.²⁸ Des Weiteren werden der Zufall und der Staat genannt. Die Wahl des internationalen Marktes ist demnach dort zu erfolgen, wo sich die einzelnen Elemente

²² Vgl. Berndt, R./Altobelli, C. F./Sander, M. (1997), S. 23-44.

²³ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 252.

²⁴ Vgl. Gutberlet, K.-L./Knobloch, M. (2002), S. 327-329.

²⁵ Vgl. Ohmae, K. (1985), S. 143-146.

²⁶ Vgl. Ohmae, K. (1985), S. 15-44.

²⁷ Vgl. Porter, M. (1991).

²⁸ Vgl. Porter, M. (1991), S. 96ff. und 153ff.

gegenseitig am besten ergänzen und einem Land für eine spezielle Branche somit nationale Wettbewerbsvorteile erbringen.²⁹

Im Anschluss an die Entscheidung zur Art des Eintritts in internationale Märkte ist bezüglich der systematischen Bearbeitung, d.h. des Being International zu unterscheiden. Eine der wesentlichen strategischen Schlüsselentscheidungen ist die Überlegung der Marktbearbeitung. So ist abzuwägen zwischen einer global standardisierten und einer individuell nach dem jeweiligen Markt differenzierten Marktbearbeitung mittels Produkt-, Vertriebs-, Preis- und Kommunikationsgestaltung. Bezugspunkte der Standardisierung und Differenzierung sind die Strategie und die eingesetzten Instrumente sowie die Prozesse, bspw. die Struktur und der Ablauf von Entscheidungen.³⁰ Dabei ist ein Standardisierungsgrad zu wählen, bei dem die Potentiale der Standardisierung bestmöglich genutzt werden, ohne dass deswegen Wettbewerbsnachteile durch zu geringfügige Anpassung an lokale Bedürfnisse und Gegebenheiten entstehen.³¹ Maßgeblich geprägt werden diese Entscheidungen von der grundlegenden Haltung des jeweiligen Unternehmen und dem Management zu den internationalen Aktivitäten.³² Im folgenden werden Möglichkeiten aufgezeigt, die Perlmutter in ein sog. „EPRG“-Schemas strukturiert hat:³³

- **Ethnozentrische Orientierung (Stammlandorientierung):** Das Marketing-Konzept des Stammlandes gilt hier als umfassendes unternehmenspolitisches Leitkonzept. Ebenso wird das Unternehmen von Mitarbeitern des Heimatlandes geleitet. Dadurch erfolgt eine Einstellung auf landestypische Besonderheiten nur begrenzt. Da der angestammte Markt im Heimatland Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist, erfolgt das Auslandsengagement zum Großen Teil über den Export.
- **Polyzentrische Orientierung (Gastlandorientierung):** Jeder Auslandsmarkt wird individuell nach seinen spezifischen Eigenheiten bearbeitet. Deswegen werden die Entscheidungen auch dezentral in den lokalen Märkten getroffen, welche mit lokalen, d.h. dort ansässigen Führungskräften besetzt sind.
- **Regiozentrische Orientierung (Orientierung an zusammengefassten homogenen Auslandsmärkten):** Unterschiedliche Regionen werden bei dieser Ausrichtung nach kulturellen, ökonomischen sowie soziokulturellen Kriterien zu ineinander homogenen Ländergruppen zusammengefasst. Innerhalb dieser Gruppen erfolgt dann eine standardisierte Bearbeitung. Ein anschauliches Beispiel für eine solche regiozentrische Orientierung ist der Triade-Ansatz von Ohmae.

²⁹ Vgl. Perlitz, M. (2004), S. 135f.

³⁰ Vgl. Bolz, J. (1992), S. 9ff.

³¹ Vgl. Hinterhuber, H./ Matzler, K./Pechlaner, H. (2002), S. 337-341.

³² Vgl. Hünerberg, R. (1994), S. 113.

³³ vgl. im Folgenden Heenan, D./Perlmutter, H. (1979), S. 17ff.

- **Geozentrische Orientierung (Weltmarktorientierung):** Unter der Annahme einer Konvergenz der einzelnen Märkte richtet sich das Unternehmen mittels einer weltweiten Strategie an länderübergreifenden Zielgruppen aus. Damit betreibt es eine auf die Welt bezogene Optimierung der Marketingaktivitäten und nimmt zugleich lokal suboptimale Ergebnisse ganz bewusst in Kauf. Zumeist äußert sich dies in einer standardisierten Marktbearbeitung. Personell erfolgt die Führung des Unternehmens von Menschen, die aus der ganzen Welt stammen können.

Jedoch stellen die vier aufgeführten Ansätze idealisierte Reinformen dar. Meist treten innerhalb eines Unternehmens verschiedene Führungskonzepte auf. Solche Mischformen ergeben sich auch durch einen zeitlichen Entwicklungspfad der internationalen Aktivitäten von Unternehmen. Eine empirisch oftmals auftretende Abfolge ist hierbei der Verlauf von einer ethno-, über eine poly- und regio- zu einer geozentrischen Orientierung.³⁴

2.2 Franchising als Markteintrittsform

Im folgenden Abschnitt soll eine Basis für die Erörterung der Markteintrittsform „Franchising“ geschaffen werden. Hierzu wird zunächst die Herkunft sowie eine nähere Bestimmung dieses Begriffs vorgenommen und anschließend die Leistungsbeziehung zwischen den Marktpartnern Franchisegeber und Franchisenehmer erörtert. Die Erläuterungen schließen mit einer Darstellung der wesentlichen Typen von Franchise-Systemen ab.

2.2.1 Herkunft und Begriffsbestimmung

Der Ursprung des Terminus „Franchise“ ist im Französischen zu finden. „Francher“ heißt übersetzt in die deutsche Sprache „befreien“.³⁵ Im Mittelalter hatte dies in Frankreich die Bedeutung, dass die Bevölkerung von Abgaben wie Steuern, Zöllen und Dienstleistungen befreit wurde. Beispielsweise wurde Kaufleuten das (befreite) Recht übertragen, Messen auf dem Boden ihrer Feudalherren abzuhalten. Dies änderte sich jedoch im Laufe der Jahrhunderte. Zunächst war der Begriff Franchise noch eine Umschreibung von Privilegien, die einzelnen Personen vom Staat hinsichtlich der Produktion oder den Handel mit bestimmten Gütern zu betreiben, erhalten konnten.³⁶ Dann fand das Franchising seine Konkretisierung ca. Mitte des 19. Jahrhunderts, als es die Erlaubnis darstellte, die Rechte von Dritten kommerziell nutzen zu können.³⁷ Beim Franchise überträgt ein Unternehmen das Recht und die Pflicht auf einen sog. Franchisenehmer, spezifische Güter oder Leistungen unter der Benutzung von Name, Marke, Ausstattung, etc. und unter der Beachtung des Marketing- und Organisations-

³⁴ Vgl. Perlit, M. (2004), S. 120.

³⁵ Vgl. Görg, A. (1979), S. 26.

³⁶ Vgl. Siegel, B./Schöller, S. 2004, S. 7..

³⁷ Vgl. Tietz, B. (1991), S. 8.

und Vertriebskonzeptes auf eigene Rechnung in einem lokal definierten Bereich zu vertreiben.³⁸ Curran und Stanworth definieren Franchise wie folgt: „A business form essentially consisting of an organization (the franchisor) with a market-tested business package centred on a product or service, entering into a continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms, operating under the franchisor’s trade name to produce and/or market goods or services according to a format specified by the franchisor.“³⁹ In Deutschland wurde 1995 durch das Bundesministerium für Wirtschaft eine an die amerikanische Definition angelehnte Begriffsvorgabe formuliert: „Franchising ist eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchisor = Franchisegeber) aufgrund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees = Franchisenehmer) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen anzubieten unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten des Franchisegebers sowie dessen technischen und gewerblichen Erfahrungen und unter Beachtung des von ihm entwickelten Absatz- und Organisationssystems.“⁴⁰

Ferner lassen sich zum Franchising fünf zentrale Merkmale zusammenfassen, die in Abbildung 2 graphisch dargestellt sind.

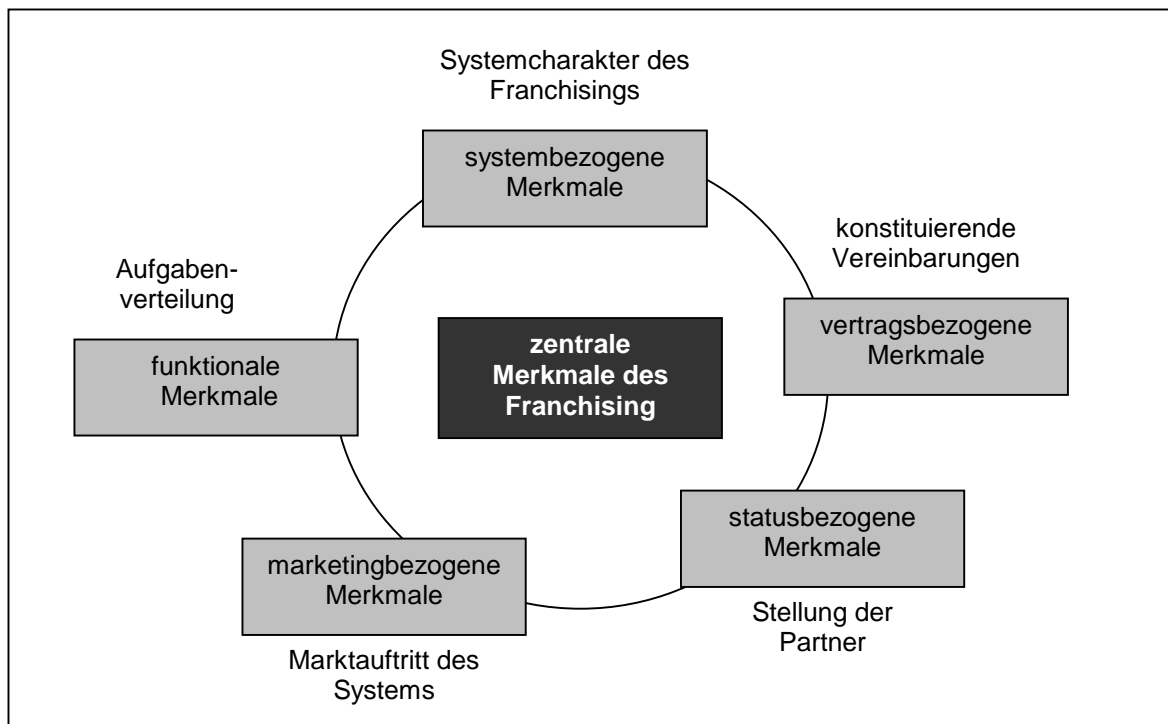


Abbildung 2: Konstitutive Merkmale des Franchisings

Quelle: Meurer, J. (1997), S. 9.

³⁸ Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 107f.

³⁹ Curran, J./Stanworth, J. (1983), S. 9.

⁴⁰ Bundesministerium für Wirtschaft (1995), S. 105.

Bei den systembezogenen Merkmalen handelt es sich um den Systemcharakter von Franchising.⁴¹ D.h. das System des Franchisings ist vertikal strukturiert, indem die Marktpartner mit Blick auf die Wertschöpfungskette eines Unternehmens untereinander bzw. übereinander in verschiedenen Ebenen agieren. Ferner liegt zwischen den Beteiligten eine kooperative Beziehung vor, in der intensiv zusammen gearbeitet wird. Ziel des Franchise-Unternehmens ist die Multiplikation eines bereits bewährten und erprobten Geschäfts durch viele lokale Marktpartner, die auf dem fremden Markt tätig sind. Die rechtlichen Grundlagen betreffen die vertragsbezogenen Merkmale des Franchisings. Basis der Zusammenarbeit von Franchisegeber und Franchisenehmer ist ein Vertrag, der rechtlich bindend, dauerhaft und individualrechtlich ein Dauerschuldverhältnis errichtet.⁴² Die statusbezogenen Merkmale umfassend die sozialrechtliche Stellung der Kooperationspartner. Die einzelnen Systemakteure sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Der Franchisenehmer hat das unternehmerische Risiko selbst zu tragen und ist in eigener Rechnung und auf eigenem Namen tätig. Allerdings hat der Franchisegeber die Systemführerschaft, so dass er weisungs- und kontrollbefugt ist und das gesamte System und deren Teilnehmer koordiniert. Zu den marketingbezogenen Merkmalen gehören Aspekte des Marktauftritts des Franchise-Systems, das als vertikales Absatz-System beschrieben werden kann. Dabei handelt es sich nicht um ein rein beschaffungsmarktorientiertes Gebilde. Zentrales Kriterium ist der einheitliche Auftritt aller Franchise-Partner unter Verwendung einer gemeinsamen Marke zur Erschaffung und Pflege eines identischen Images. Hierfür ist es notwendig, auch die Produkte zu standardisieren. Ziel ist die Erreichung eines möglichst hohen Bekanntheitsgrades sowie die Erschaffung von Präferenzen für die Marke bei der Zielgruppe.⁴³ Funktionale Merkmale umfassen die Aufgabenverteilung innerhalb des Franchise-Systems. Die Arbeitsteilung in Bezug auf das Leistungsprogramm zwischen den Partnern ist charakteristisch für das Franchising. Beispielsweise werden die Vertriebsaktivitäten meist voll und ganz vom Franchisegeber an den Franchisenehmer übergeben. Des Weiteren existieren gegenseitige Rechte und Pflichten, die innerhalb des Systems eingehalten werden müssen. Das gesamte Franchise-Konzept ist vom Franchisegeber permanent weiterzuentwickeln. Die Neuheiten werden dann durch Schulungen und Dokumentationen an den Franchisenehmer weiter gegeben.⁴⁴

Eine der ersten Unternehmen, die das Konzept des Franchisings anwandte bzw. weiterentwickelte ist die amerikanische Firma Singer Sewing Machine Company. 1863 führte diese Firma ein Vertriebssystem für Nähmaschinen ein, bei dem selbständig tätige

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Meurer, J. (1997), S. 9ff.

⁴² Vgl. hierzu auch Gust, E. (2001), S. 25.

⁴³ Vgl. hierzu auch Bröker, J. J. (2005), S. 31.

⁴⁴ Vgl. Ahlert/Evanschitzky/Wunderlich (2003), S. 567.

Lizenznehmer die Exklusivrechte zum Verkauf der Nähmaschinen erhielten.⁴⁵ In Deutschland nutzten vor ca. 30 Jahren die ersten Unternehmen die Kooperationsform Franchise. Dabei wurde zunächst davon ausgegangen, dass Franchise eher eine seltene Art der Geschäftstätigkeit bleibt. Heutzutage besitzt Deutschland die größte Dichte an Franchise-Unternehmen in Europa. England und Frankreich folgen dicht dahinter auf den Rangplätzen zwei und drei.⁴⁶ Der deutsche Franchise Verband e.V. ermittelte in einer Erhebung im Jahre 2009 die 20 größten deutschen Franchise-Systeme. Führend ist das Unternehmen TUI mit 1405 Vertriebsstellen. McDonald's mit 1334 Betrieben folgt auf Platz 2, während die Nachhilfeeinrichtungen Schülerhilfe mit 1023 Filialen und Studienkreis mit 1008 Stätten auf den Rängen 3 und 4 folgen. Ferner ergab die Statistik des Verbands im Jahr 2008, dass in Deutschland rund 950 Franchisegeber existieren, die zusammen mit 57.000 Franchisenehmern und 450.000 Mitarbeitern einen Umsatz in Höhe von 47 Milliarden Euro erwirtschafteten. Diese Kooperationsform kann als eine moderne Art des Mittelstands bezeichnet werden.⁴⁷

Auch in China hat die Bedeutung des Franchisings in den letzten Jahren stark zugenommen. 2005 existierten hier bereits über 1.900 Franchisesysteme, die in über 60 Branchen wirtschaftlich tätig sind. Die Geschäftszweige sind vielfältig. So reichen sie von Fast Food Ketten bis hin zu Bekleidungsshops. Die Wachstumsrate des chinesischen Franchise-Marktes beträgt jährlich ca. 40 bis 50 %. Zur rechtlichen Fundierung hat die chinesische Regierung im Mai 2007 die Regulations on Management of Commercial Franchise Operation in Kraft gesetzt.⁴⁸ Ein weiteres Beispiel ist das Naturkosmetikgeschäft The Body Shop, das in 49 Ländern mit über 1800 Filialen vertreten ist. Die Regelungen an Ladengeschäfte in Bezug auf Lage, Größe und Ausstattung werden von der Systemzentrale genau vorgegeben. Der Automobilhersteller Porsche hat sich seit 1997 aufgrund einer Erschöpfung der Kapazitäten für eine Vertragsfertigung bei der finnischen Unternehmung Valmet entschieden, die ebenso für den schwedischen Automobilproduzent SAAB produziert. Porsche fertigte im Jahr 2000 ca. 32.000 Autos am Stammsitz in Stuttgart und ca. 17.000 bei Valmet an.⁴⁹

2.2.2 Beziehungsstrukturen zwischen Franchisegeber und -nehmer

In den vorherigen Ausführungen wurde deutlich, dass das gesamte Franchise-System einheitlich unter der Marke des Franchisegebers auftritt. Die einzelnen Betriebe, Stores etc. sind so stark standardisiert, dass die Endverbraucher kaum erkennen können, ob es sich um eine unternehmenseigene Filiale oder ein Franchise-Betrieb handelt. Die Basis der

⁴⁵ Vgl. Martinek, M. (1987), S. 37.

⁴⁶ Vgl. Fröhlich (2008), 1.

⁴⁷ Vgl. Deutscher Franchise-Verband e.V. (2009), <http://presstext.de/news/090730007/deutscher-franchise-verband-ermittelt-die-20-groessten-franchise-systeme/>.

⁴⁸ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 108.

⁴⁹ Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 848f.

geschäftlichen Verbindung zwischen Franchisegeber und -nehmer ist eine vertragliche Grundlage, die die Rechte und Pflichten für beide Parteien regelt.

Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer ständig seine Geschäftskonzeption inklusive seines Markennamens zur Verfügung.⁵⁰ Dabei überträgt der Franchisegeber stetig das Know-how des Systems, das er konstant weiterentwickelt, an die einzelnen Filialen bzw. deren Mitarbeiter.⁵¹ Insbesondere geht es hierbei um das Beschaffungs-, Organisations- und Absatzkonzept, das er an die lokal ansässigen Partner übergibt, wobei Schulungen und schriftliche Dokumentationen den Franchisenehmern die Informationen und die Systemstandards noch mehr verdeutlichen sollen. Mit Blick auf das Absatzkonzept liefert der Franchisegeber auch umfassende Dienstleistungen wie bspw. Werbung im fokussierten Land, Marktforschung hinsichtlich der Zielgruppen und Märkte sowie die Weiterentwicklung der Produkte für einen langfristigen Erfolg im Zielmarkt.⁵²

Der Franchisenehmer trägt die Kosten der eingesetzten Produktionsfaktoren, wie Waren-, Personal- und Betriebskosten und somit auch das unternehmerische Risiko. Aufgrund dessen gilt er als Inhaber auch rechtlich als wirtschaftlich selbständig.⁵³ Hinsichtlich der Aufgabenverteilung übernimmt er die operativen Tätigkeiten im Franchise-System, wobei es zum Teil üblich ist, dass die Franchisenehmer aufgrund ihrer tieferen Marktkenntnisse auch an strategischen Managementüberlegungen beteiligt werden.⁵⁴ Insofern bringt auch er sein Know-how hinsichtlich des betreffenden Absatzmarktes ein. Des Weiteren wird der ansässige Betrieb bzw. dessen Inhaber zumeist sehr hoch am Gewinn, aber auch an einem Verlust seines Geschäfts beteiligt. Zudem ist es vertraglich geregelt, dass der Franchisenehmer eine Franchise-Gebühr für die vom Franchisegeber gestellte Geschäftskonzeption und unterstützenden Leistungen zahlt.⁵⁵ Neben dieser laufenden Gebühr ist ebenso eine Art Einstiegs-Gebühr vom Franchisenehmer zu leisten. Der Hintergrund dafür ist die Entlohnung des Franchisegebers zu Beginn der Geschäftsbeziehung, da dieser gewisse Vorlaufkosten zu tragen hat, wie bspw. die Planung des Betriebes, dessen Errichtung und Ausgestaltung sowie die Ersts Schulungen und Ausbildung der neuen Franchisenehmer.⁵⁶

Die Ziele eines Unternehmens, als Franchisegeber ein Franchise-System zu führen sind vielfältig. Zunächst lässt sich der Zugang zu Ressourcen und hierbei insbesondere zu

⁵⁰ Vgl. Kubitschek, C. (2001), S. 672.

⁵¹ Vgl. Posselt, T. (1999), S. 364.

⁵² Vgl. Jungwirth, B. (1994), S. 41.

⁵³ Vgl. Meurer, J. (1997), S. 10 f.

⁵⁴ Vgl. Kubitschek, C. (2001), S. 672.

⁵⁵ Vgl. Posselt, T. (1999), S. 362.

⁵⁶ Vgl. Haag, C. (2004), S. 134.

Fremdkapital nennen.⁵⁷ Viele Franchisegeber strukturieren das System in der Art und Weise, dass die unternehmenseigenen Filialen lukrative Standorte erhalten, während sie mit den Franchise-Betrieben eher weniger profitable Standorte abdecken.⁵⁸ Die Franchisenehmer haben nur eine beschränkte Wahl des Standortes ihres Betriebes.⁵⁹ Neben dem Aufbau einer zusätzlichen Gewinnquelle ist es dadurch ebenso möglich, die anfangs zum Teil sehr hohen Erstinvestitionen, die für einen erfolgreichen Start des Franchisenehmers bspw. in Form der Errichtung der Verkaufsstätte notwendig sind, zu refinanzieren. Zudem kann der Franchisegeber personelle Ressourcen leicht für das Franchise-System gewinnen, so dass die Personalbeschaffung relativ wenig aufwendig und kostengünstiger ist.⁶⁰ In diesem Kontext kann der Franchisegeber schneller Wissen über den lokalen Markt generieren, das für das gesamte System nutzbar ist.⁶¹

Ein weiteres Motiv bei der Wahl des Franchisings als Markteintrittsform ist die Nutzung der Franchisenehmer zur schnellen Realisierung einer Wachstumsstrategie.⁶² Durch viele Franchise-Betriebe in dem lokalen Markt lässt sich auch ein steigender Bekanntheitsgrad erreichen. Ferner sollen zusätzliche Skalenvorteile im Zuge des Wachstums bei der Beschaffung ausgenutzt werden.⁶³ Neben der Geschwindigkeit des Wachstums lässt sich auch das verminderte Risiko anführen, das Unternehmen zur Wahl einer Franchise-Strategie führt. Das gesamte Geschäftsrisiko wird auf den Franchisenehmer übertragen, was bedeutet, dass bei einem Misserfolg des Betriebes am lokalen Markt der Franchisenehmer die Folgen zu tragen hat, da er der allein verantwortliche Inhaber der Betriebsstätte ist.⁶⁴ In diesem Zusammenhang lässt sich auch die besonders hohe Motivation der Franchisenehmer erklären, den Betrieb so erfolgreich wie möglich zu führen, und ein gutes Betriebsergebnis zu erwirtschaften.

Trotz der vielfältigen Motive, die für den Franchisegeber die Wahl dieses Systems attraktiv machen, sind auch Risiken durch den Einbezug von Franchisenehmern in Betracht zu ziehen. Verglichen mit der Einstellung der Mitarbeiter für die lokale Verkaufsstätte ist es ein sehr komplexer und zeitintensiver Prozess, den richtigen Franchisenehmer, d.h. die Geschäftsleitung zu finden. Dieser sollte insbesondere für das betreffende Franchise-System genügend Know-how aufweisen. Die Folgen eines ungeeigneten Franchisenehmers sind schwerwiegender, als es im Fall eines nicht passenden Mitarbeiters wäre, da er für den ansässigen Betrieb verantwortlich ist. Aufgrund der relativ hohen Eigenständigkeit des Franchisenehmers hat der

⁵⁷ Vgl. Martinek, M. (1992), S. 16

⁵⁸ Vgl. Chaudhuri, A./Ghosh, P./Spell, C. (2001), S. 64.

⁵⁹ Vgl. Brickley, J. A. (1999), S. 752.

⁶⁰ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 54f.

⁶¹ Vgl. Bradach, J. L. (1997), S. 294.

⁶² Vgl. Castrogiovanni, G. J./Justis, R. T. (2002), S. 104.

⁶³ Vgl. Kunkel, M. (1994), S. 146 f.

⁶⁴ Vgl. Martinek, M. (1992), S. 16.

Franchisegeber eher wenig Einfluss, so dass das gesamte System Schaden nehmen kann.⁶⁵ So wurde in einer Studie ein negativer Zusammenhang zwischen der Qualität und der Anzahl an Franchisenehmern empirisch nachgewiesen. Die Qualität bezog sich auf die Produkte, den Service, die Hygiene und Atmosphäre im lokalen Betrieb sowie auf die Fachkenntnisse des Personals.⁶⁶ Auch kann eine mangelnde Einhaltung der Systemstandards des Franchisenehmers dazu führen, dass das System insgesamt durch einen uneinheitlichen Auftritt geschwächt wird.⁶⁷ Im Zusammenhang mit einer schwierigen Kontrolle der lokalen Betriebe ist auch der Wissensvorsprung der Franchisenehmer auf dem lokalen Markt kritisch zu betrachten, da bei einer stark ausgeprägten Informationsasymmetrie der Franchisegeber nur wenig Einfluss bzw. Macht über den Franchisenehmer hat.⁶⁸ Problematisch ist zudem eine vorzeitige und unerwartete Auflösung des Franchise-Vertrages.⁶⁹ Die Gefahr eines solchen Vorfalles wächst mit der Tatsache, dass Franchisenehmer oftmals eher wenige Management-Fähigkeiten und -Kenntnisse im Vergleich zu unabhängigen Unternehmensleitungen haben.⁷⁰ Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass Franchise-Systeme komplexere Anforderungen an die Steuerung und Kontrolle beinhalten. Dies betrifft auch die Überwachung des Abfluss von Know-how in fremde Märkte bzw. zu den lokalen Geschäftspartnern, der sich nachteilig auf das Unternehmen im angestammten Markt und auf das gesamte System auswirken kann.⁷¹

Auch für den Franchisenehmer existieren Vor- und Nachteile bei dem Einstieg in ein Franchise-System. Diese sind bei der Entscheidung und Abwägung gegenüber anderen Möglichkeiten der Selbständigkeit, bspw. eine Individualgründung, abzuwägen.⁷² Zu den Vorteilen gehört die Einbindung des Franchisenehmers in ein gesichertes und erprobtes System mit gleichzeitiger rechtlicher Selbständigkeit. Dies bedeutet einen schnellen und relativ sicheren Weg in die Selbständigkeit, in der der Franchisenehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig ist und den Betrieb weitgehend eigenverantwortlich führt. Die Beteiligung am Umsatz der lokalen Vertriebsstätte ist eine Möglichkeit, die Höhe des Einkommens durch eigenes Engagement zu beeinflussen. Dabei bedeutet die Teilnahme an einem bereits erprobten und vollständig ausgereiften Geschäftskonzept eine starke Risikominimierung für den Franchisenehmer. Auch die umfassende Betreuung durch den Franchisegeber ermöglicht die Umgehung von Problemen und Risiken, die bei einer Individualgründung auftreten können. Beispielsweise erfolgen eine Beratung bei der Standortwahl, die Gestaltung der Verkaufsräume sowie eingehende Schulungen hinsichtlich der Führung des Betriebes und Verkaufsaktivitäten, der

⁶⁵ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 65.

⁶⁶ Vgl. Michael, S. C. (2000b), S. 295, 314.

⁶⁷ Vgl. Michael, S. C. (1996), S. 57.

⁶⁸ Vgl. Dant, R. P./Nasr, I. (1998), S. 5 f.

⁶⁹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 65 f.

⁷⁰ Vgl. Minkler, A. P. (1992), S. 248.

⁷¹ Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2005), S. 842-856.; Perlit, M./Seeger, F. (2000), S. 99-104.

⁷² Vgl. im Folgenden Herrfeld, P., (1998), S. 28 ff.; Küster, M., (2000), S. 31 ff.; Liebscher, C., (1992), S. 29 ff.; Skaupy, W., (1995), S. 52 ff.

Businessplan für die Banken sowie die Bereitstellung von kostengünstigen Systemlieferanten durch den Franchisegeber. Alle Marketingmaßnahmen des Franchisenehmers werden von der Systemzentrale unterstützt. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein bereits aufgebautes und bekanntes Image genutzt werden kann. So lässt sich relativ schnell ein großer Kundenstamm aufbauen, da die Marke des Systems-Eigentümers bereits bekannt ist und die Kunden Vertrauen in die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen haben.

Nachteilig ist hingegen, dass bei der Wahl eines falschen Franchisegebers ein Franchisenehmer durch den finanziellen Verlust stark geschädigt werden kann. Hierbei erscheint wichtig, sich an ein bewährtes Franchise-Konzept anzuschließen. Auch ist die Selbständigkeit beim Franchising, die auf den ersten Blick relativ schnell und einfach umsetzbar scheint, eher beschränkt. Es gibt vertraglich festgelegte Regelungen, die einzuhalten sind und im Vergleich zu einem Einzelunternehmer relativ strikt und begrenzend sind, wie bspw. die Einrichtung der Verkaufsstätte, die Standortwahl und die standardisierten Produkte. Individualität ist kaum möglich, was insbesondere auf das Leistungsangebot zutrifft. Auch ist die Möglichkeit zur Vergrößerung der Geschäftstätigkeit für den Franchisenehmer begrenzt, da der Franchisegeber die Größe und die Lage des Verkaufsraums vorgibt und die Expansion mit weiteren Betrieben nur durch dessen Zustimmung erfolgen kann.

Wie in den Ausführungen deutlich wurde, gibt es vielfältige Vor- und Nachteile für beide System-Partner. Wichtig ist, dass Franchising eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten bedeuten sollte und kein Nullsummen-Spiel darstellt. Demnach ist ein Vorteil des einen Partners nicht automatisch ein Nachteil für den anderen Partner.⁷³ Die nachstehende Tabelle 1 fasst die Vor- und Nachteile des Franchisings für Franchisegeber und -nehmer in einem Überblick zusammen.

⁷³ Vgl. Liebscher, C. (1992), S. 29.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Franchise-Systemen

	Marktpartner	
	Franchise-Geber	Franchise-Nehmer
Vorteile	Personelle und finanzielle Ressourcen	Schneller Weg in die Selbstständigkeit
	Schnelles Wachstum	Risikoabsicherung
	Größere Effizienz	Betreuung durch den Franchisegeber (Schulungen, Marketingkonzept, etc.)
	Risikoübertragung auf Franchise-Nehmer	Profitieren vom Image des Franchise-Gebers
	Kundennähe	Finanzierungshilfen
	Know-How über lokalen Markt	
	Kundennähe	
Nachteile	Komplexe Führung (u.a. Kontrolle)	Beschränkte Selbständigkeit
	Selektion von Franchise-Nehmern	Auswahl eines geeigneten Franchisegebers
	Probleme bei kurzfristiger Kündigung des Franchiseverhältnisses	Geringe Expansionsmöglichkeiten
	Mitbestimmung der Franchise-Nehmer	Wenig Entscheidungsspielraum
	Systemschädigung durch falsche Partner	Zwang zur Standardisierung

2.2.3 Grundtypen

Franchise-Systeme können in verschiedenen Formen auftreten, um bestimmte Marktsegmente zu bearbeiten. Diesbezüglich lassen sich die Franchise-Systeme nach ihrem Objekt, nämlich das Geschäftskonzept des Franchisegebers, in drei Gruppen differenzieren, die im Folgenden aufgeführt werden:⁷⁴

- **Vertriebs-Franchising:** Diese Geschäftsform konzentriert sich auf den Absatz eines oder mehrerer Leistungen. Der Franchisenehmer vertreibt Produkte an die Endkunden, die er entweder vom Franchisegeber zuvor erhalten hat und/oder durch Verträge des Franchisegebers mit den Herstellern wesentlich günstiger beschaffen kann als es am Markt möglich wäre. Von Vorteil ist, dass ein Vertriebsnetz schnell aufgebaut und eine relativ hohe Durchsetzungskraft am Markt durch Markenprodukte genutzt werden kann. Das Vertriebs-Franchising ist besonders oft im Einzelhandel anzutreffen, so dass oft auch von einem Handels-Franchising gesprochen wird. Beispiele für ein solches System sind Palmers (Bekleidung), Candy & Company (Süßwaren), der Teeladen (Teefachgeschäft), Jacques' Weindepot (Spirituosen), Eismann-Tiefkühlkost, Yves Rocher (Kosmetik) und Ihr Platz (Drogerieartikel).⁷⁵
- **Produkt-Franchising:** Beim Produkt-Franchising handelt es sich um Betriebe in einem Franchise-System, deren Geschäftszweck die Produktion und der Vertrieb eines Produktes ist. Eine andere Bezeichnung ist auch der Begriff des industriellen Franchisings. Diese Form ist noch nicht sehr weit verbreitet, da es hohe Anforderungen an den Franchisenehmer stellt. So ist es unter anderem unerlässlich, dass er

⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Skaupi, W. (1995), S. 30ff.

⁷⁵ Vgl. hierzu auch Herrfeld, P. (1998), S. 20 f.

Fähigkeiten in der Herstellung, Verarbeitung, Veredelung und den Vertrieb des Produktes aufweist. Dabei unterliegt der Franchisenehmer oftmals einer besonderen Verschwiegenheitspflicht. Besonders vorteilhaft ist das Produkt-Franchising, wenn der Produktionsbetrieb sehr nahe am Verkaufsort liegt, so dass Transportkosten und Zeitaufwand minimiert werden können. Die Herstellung der Produkte erfolgt nach genauen Anweisungen des Franchisegebers, wobei auch dessen Markierung verwendet wird. Coca Cola, Almdudler und Pepsi-Cola sind Beispiele für Produkt-Franchise-Systeme.

- **Dienstleistungs-Franchising:** Im Fokus dieses Franchise-System steht die Dienstleistung gegenüber den Endkonsumenten, die vom Franchisenehmer erbracht wird. Wesentlicher Bestandteil des Dienstleistungsfranchisings ist, dass der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein Marketingkonzept zur Kundenakquise sowie eine bereits erfolgreich erprobte Art der Erbringung der Dienstleistung überlässt bzw. übermittelt. Diese dritte Gruppe des Franchisings ist die am Häufigsten verbreitete Art. Beispiele für Dienstleistungs-Franchising die Unternehmen McDonald's (Fast Food), TUI-Reisen (Touristik), Burger King (Fast Food), Sprachschulen, Nachhilfeeinrichtungen, Zeitarbeitsvermittlungen. Dabei lassen sich nach Grad der Sachmittel- und Kapitalintensität drei Arten von Dienstleistungsfranchising unterscheiden. Es gibt sachmittel- und kapitalintensive Betriebe wie bspw. Autovermietungen, Gaststätten und Hotels. Friseure und Reparaturdienstleistungen zählen zu den weniger sachmittel- und kapitalintensiven Franchise-Betrieben. Relativ wenig Ressourcenintensiv, jedoch sehr anspruchsvoll hinsichtlich der Personalqualifikation sind Sprachschulen und Bildungseinrichtungen.

In der Praxis sind auch Mischformen dieser drei Franchise-Arten anzutreffen. So kann beispielsweise ein Dienstleistungs-Franchising wie die Sprachschule Inlingua zusätzlich zum Ein- und Verkauf bestimmte Lehrbücher und Arbeitsunterlagen verpflichtet sein, was ein Merkmal eines Vertriebs-Franchising ist.

Beim Internationalen Franchising können weitere Arten unterschieden werden.⁷⁶

- **Direktes (Auslands-)Franchising:** Hier schließt die Systemzentrale, d.h. der Franchisegeber mit dem Franchisenehmer Verträge ab, wobei die Steuerung und Kontrolle durch die Systemzentrale im Heimatland erfolgt.
- **Indirektes (Auslands-)Franchising:** Der ausländische Franchisenehmer schließt den Franchise-Vertrag mit einer Tochterzentrale im Land ab, die im Namen der Systemzentrale agiert und eine Direktinvestition des Franchisegebers im Heimatland ist.

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Schulz, A./Wessels, A.M. (2003), S. 683ff.

- **Master- Franchising:** Pro Land/Region erhält ein selbständiger Kooperationspartner das Recht zum Aufbau und der Weiterentwicklung des Systems in dieser Region. Der Franchisenehmer ist eine Art Sub-Franchisegeber im Ausland. Dabei ist er der Zentrale gegenüber weisungsgebunden und übernimmt anstelle des Franchisegebers im Heimatland, die Kontroll- und Organisationsrechte.
- **Area Development:** Dies ist eine Mischform. Der Franchisegeber schließt mit dem Franchisenehmer direkt Verträge ab. Der Franchisenehmer hat die Aufgabe, entweder eigene Filialen zu eröffnen oder Franchisenehmer im ausländischen Markt anzuwerben und diese auch zu betreuen. Allerdings sind die Franchise-Verträge mit dem Franchisegeber im Heimatland abzuschließen.
- **Joint Ventures:** Bestandteil des Franchising ist die Gründung eines gemeinschaftlich geführten Unternehmens von Franchisegeber und -nehmer. Zum Vertrieb der Waren oder Dienstleistungen im ausländischen Markt ist dort ein Franchise-System aufzubauen. Der Franchisegeber profitiert vom landesspezifischen Know-How des regionalen Marktpartners. Der Franchisenehmer nutzt das Kapital des Franchisegebers. Dabei handelt es sich jedoch beim Joint-Venture-Vertrag nicht um einen Franchise- oder Lizenzvertrag.

2.2.4 Abgrenzung zu anderen Vertriebssystemen

In den vorangegangenen Erläuterungen wurde bereits das Franchise-System umfassend charakterisiert. Eine weitere Abgrenzung soll in den folgenden Ausführungen vorgenommen werden, um ähnliche Vertriebsformen vom Franchising zu unterscheiden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die nachfolgend erläuterten Abgrenzungsmöglichkeiten des Franchising zu ähnlichen Vertriebsformen.

Tabelle 2: Überblick zentraler Abgrenzungskriterien zu anderen Vertriebssystemen

	Franchising	Filialsystem	Lizenzen	Vertragshändler	Freiwillige Ketten
Einheitlicher Marktauftritt	X	X			
Hohe Intensität der Zusammenarbeit	X		X		
Weisungs- und Kontrollrechte	X	X			
Vertikale Organisation	X	X	X	X	X
Rechtliche Selbständigkeit	X		X	X	X

2.2.4.1 Abgrenzung zum Filialsystem

Ein Filialsystem ist eine firmeneigene Absatzorganisation eines Herstellers oder Großhändlers, die in einem Unternehmen eingebunden und aufgrund dessen von der Zentrale abhängig ist. Für den Kunden sind das Filial- und Franchisesystem nahezu gar nicht zu unterscheiden. In beiden Fällen konstruiert die Firmenzentrale das Vertriebsnetz, ist für die Aufteilung der Aufgaben zwischen den Beteiligten zuständig, integriert Marketing-Konzepte zu einem einheitlichen Auftritt auf dem Markt.⁷⁷ Ein zentraler Unterschied ist jedoch beim Eigentumsverhältnis zu finden. Der Franchisenehmer bringt bei seinem Eintritt in das System sein persönliches Eigentum ein wie bspw. Sachmittel, Personal und finanzielle Mittel. Dies wird er beim Ausscheiden aus dem System wieder entziehen können. Im Vergleich dazu bringt der Filialleiter bei einem Filialsystem lediglich seine persönliche Arbeitskraft ein und keine Sach- oder Kapitalmittel.⁷⁸ Ein weiterer Unterschied ist darin zu sehen, dass Franchisenehmer als unternehmerisch selbständige Kaufleute gegenüber dem Kunden auftreten, die in eigenem Namen und für eigene Rechnung handeln. Der Filialleiter hingegen ist ein rechtlich und wirtschaftlich abhängiger, dem Arbeitsrecht unterliegender Angestellter. Dabei hat er den Anweisungen der Zentrale zu folgen.⁷⁹ Zudem lassen sich verschiedene Ansätze im Innenverhältnis finden. Hinsichtlich der Haftung ist der Franchisenehmer mit seinem gesamten persönlichen Vermögen beteiligt und übernimmt das volle wirtschaftliche Risiko für sein Handeln. Gleichzeitig ist er jedoch auch am Gewinn des Unternehmens beteiligt. Der Filialleiter besitzt keine Beteiligung an der Filiale. Beahlt wird er durch ein herkömmliches Gehalt sowie ggf. zusätzlicher Provisionszahlungen bei der Erreichung von bestimmten Kennzahlen. Er trägt somit nicht unmittelbar das unternehmerische Risiko⁸⁰ und übernimmt keine persönliche Haftung. Allerdings erfährt der Filialleiter eine Begrenzung dadurch, dass er eine geringere Entscheidungsautonomie als der Franchisenehmer hat. Letzterer entscheidet mit jeder Aktion auch über sein eigenes Gehalt. Insofern liegt beim Franchising oftmals eine höhere Motivation des Franchisenehmers vor, da er voll und ganz haftet und autonom in den Entscheidungen ist. Aufgrund dessen sind die Weisungs- und Kontrollrechte der Zentrale bei Filialsystemen komplexer und umfassender.⁸¹

2.2.4.2 Unterschied zu Lizenzen

Bei den Lizenzverträgen handelt es sich um die Erlaubnis der Nutzung von gewerblichen Schutzrechten, die der Lizenzgeber an den Lizenznehmer übergibt. Oftmals werden Lizenzen vergeben bei technischen Schutzrechten wie bspw. Patente und Gebrauchsmuster sowie bei

⁷⁷ Vgl. Boehm, H. (1995), S. 75.

⁷⁸ Vgl. Tietz, B. (1991), S. 19.

⁷⁹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 11.

⁸⁰ Vgl. Tietz, B./Mathieu, G. (1979), S. 8.

⁸¹ Vgl. Küster, M. (2000), S. 19.

Waren- und Dienstleistungszeichen als auch bei Namen- und Ausstattungsrechten. Im Zuge des Vertrags erteilt der Lizenzgeber dem -nehmer die Befugnis dieses Recht in einem vereinbarten Umfang zu verwenden bzw. zu nutzen. Der Lizenznehmer zahlt hierfür an den Lizenzgeber eine oftmals umsatzabhängige Gebühr. Dabei gibt es Überschneidungen zum Franchising, da die Einräumung von Lizenzen stets Inhalt eines Franchisevertrags ist. Allerdings gibt es auch große Unterschiede zwischen den beiden Vertriebsformen. Lizenzverträge weisen keine einheitliche und straffe Organisation und keine festen Marketing- und Werbungskonzepte auf. Ferner erhält der Lizenznehmer keine Serviceleistungen der Systemzentrale und es existiert kein Überwachungs- und Weisungsrecht. In vielen Fällen erhalten bereits bestehende Unternehmen Lizenzen, um die Kompetenzen oder die Erfahrungen des Vertragspartners zu nutzen. Beim Franchising sind es eher Existenzgründer die sich dem Vertriebssystem anschließen.⁸²

2.2.4.3 Unterschiede zum Vertragshändler

Bei der Zusammenarbeit mit Vertragshändlern handelt es sich um eine Kooperation zwischen einem Hersteller und mehreren rechtlich selbstständigen Händlern. Oftmals sind auch Bezeichnungen zu finden wie bspw. "Fachhändler", "Eigenhändler", "Konzessionär" oder "autorisierter Fachbetrieb".⁸³ Relativ ähnlich dem Franchising gewährt ein Unternehmen dem Vertragshändler das Recht, die von ihm produzierten Waren in eigenem Namen und auf eigener Rechnung zu vertreiben. Oftmals erhält der Vertragshändler neben speziellen Bezugskonditionen auch Gebietsschutz. Im Gegenzug hat dieser zuzusichern, die Produkte von Mitbewerbern nicht zu vertreiben.⁸⁴ Weitere vertragliche Verpflichtungen sind zumeist die Lagerhaltung, Wartung und Reparatur. Vertragshändler sind oftmals in der Automobilbranche anzufinden. Die zentralen Unterschiede zum Franchise-System sind im Folgenden aufgeführt:⁸⁵

- Ein Vertragshändler verkauft lediglich Produkte und nie Dienstleistungen.
- Das Organisationssystem ist nicht bis ins kleinste Detail abgestimmt.
- Zwar werden Marke, Name und Kennzeichnungsrecht des Unternehmens verwendet, jedoch identifiziert sich der Vertragshändler relativ wenig mit dem Vertriebssystem.
- Es bestehen keine streng vorgegebenen Marketing- und Werbekonzepte. Es besteht Aktionsfreiraum für den Vertragshändler.
- Durch den niedrigen Grad der Eingliederung in die Absatzorganisation existieren keine Überwachungs- und Weisungsverpflichtungen.

⁸² Vgl. Herrfeld, P. (1998), S. 23; Skaupy, W. (1995), S. 14.

⁸³ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 13.

⁸⁴ Vgl. Wöhe, G. (2005), S. 576.

⁸⁵ Vgl. Herrfeld, P. (1998), S. 23; Küster, M. (2000), S. 20; Skaupy, W. (1997), S. 13.

- Der Vertragshändler erhält keine große Unterstützung, Beratung und Schulung. Zumeist ist er bereits vor Vertragsabschluss in der selben Branche tätig gewesen und führt nach der rechtlichen Änderung den eigenen Betrieb wie vorher weiter.
- Das Franchise-System ist eine festere und längerfristige Kooperation.
- Es existieren bei Vertragshändlern zumeist keine vertraglichen Vereinbarungen über Entgelt für die Überlassung von Betriebs-Know-how durch den System-Besitzer.

2.2.4.4 Abgrenzung zu freiwilligen Ketten

Freiwillige Ketten umfassen „freiwillige Zusammenschlüsse eines oder mehrerer selbständiger Großhändler mit mehreren selbständigen Einzelhändlern zum Zwecke einer engen institutionellen beschaffungs- und absatzwirtschaftlichen Zusammenarbeit unter einem einheitlichen Organisationszeichen, wobei die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder gewahrt bleiben soll.“⁸⁶ Insbesondere besteht der Unterschied dieser Vertriebsform zum Franchising-System in der Intensität der Kooperation.⁸⁷ Ferner sind es horizontal strukturierte Systeme von Partnern derselben Wirtschaftsstufe und weisen keine, wie es beim Franchising der Fall ist, vertikalen Strukturen auf. Auch gibt es keine straffe Organisation sowie kein einheitlich abgestimmtes Marketingkonzept und keine Überwachungs- und Weisungsrechte.⁸⁸ Kritisch anzumerken bei den freiwilligen Ketten ist, dass sie aufgrund der fehlenden strikten Organisation relativ wenige leistungsfördernde Wirkungen auf den Vertriebspartner ausüben. Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung und mit Blick auf den Wettbewerbsdruck ist es dann oftmals notwendig, die freiwillige Kette zu einem Franchise-System umzuwandeln.⁸⁹

⁸⁶ Skaupy, W. (1995), S. 21.

⁸⁷ Vgl. Tietz, B./Mathieu, G. (1979), S. 7.

⁸⁸ Vgl. Herrfeld, P. (1998), S. 26.

⁸⁹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 21.

3 Herausforderungen und Gestaltungsansätze des Franchisings als Markteintrittsform in asiatische Märkte

In diesem Kapitel werden die Chancen und Risiken von Franchising sowie die zentralen Elemente bei der Gestaltung dieser Vertriebsform mit spezifischem Blick auf den chinesischen Markt erörtert. Zunächst gibt ein Bezugsrahmen einen Überblick über die Erläuterungen und grundlegenden Zusammenhänge des Sachverhalts (Abbildung 3). Der Bezugsrahmen ist eine Orientierung für die nachfolgenden Ausführungen des Kapitels. Die Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen den Besonderheiten vom Franchising und den chinesischen Marktgegebenheiten dar. Dadurch wird eine Vorschau gegeben, welche Themen im Folgenden diskutiert werden und in welchem Zusammenhang sie zueinander stehen. Dann werden Rahmenbedingungen bzw. Einflüsse sowie Gestaltungsmöglichkeiten auf Basis der vorangegangenen Untersuchungen erarbeitet.

3.1 Skizze eines Bezugsrahmens zu den Wirkungszusammenhängen des Markteintritts durch Franchising im besonderen Kontext China

In den Erörterungen der grundlegenden Begriffe und Konzepte der vorliegenden Arbeit wurden bereits in groben Zügen Einflussgrößen, Rahmenbedingungen und Einflussgrößen internationaler Geschäftstätigkeiten und Franchise-Systemen deutlich gemacht. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt in diesem Kapitel die tiefere Analyse und Diskussion des Franchisings in China sowie die Konstruktion möglicher Ausgestaltungen.

Bei den Schilderungen zum Franchising sind bereits Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken dieser Vertriebsform erarbeitet. Zentrale Punkte werden bei einer Analyse und Erläuterung der Ziele des Franchisings nun aufgegriffen. Sie bilden die Basis und Ausgangspunkt der geschäftlichen Aktivität in China, die letzten Endes den Grund des Franchisegebers zur Auswahl dieses Landes mit dieser spezifischen Vertriebsform darstellen. Bestimmend für die Aktivitäten im Ausland sowie die Möglichkeit der Erreichung der formulierten Zielsetzungen sind die Rahmenbedingungen in dem Zielland. Auf Basis der Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensleitung für ein langfristig erfolgreiches Franchising im chinesischen Markt formulieren.

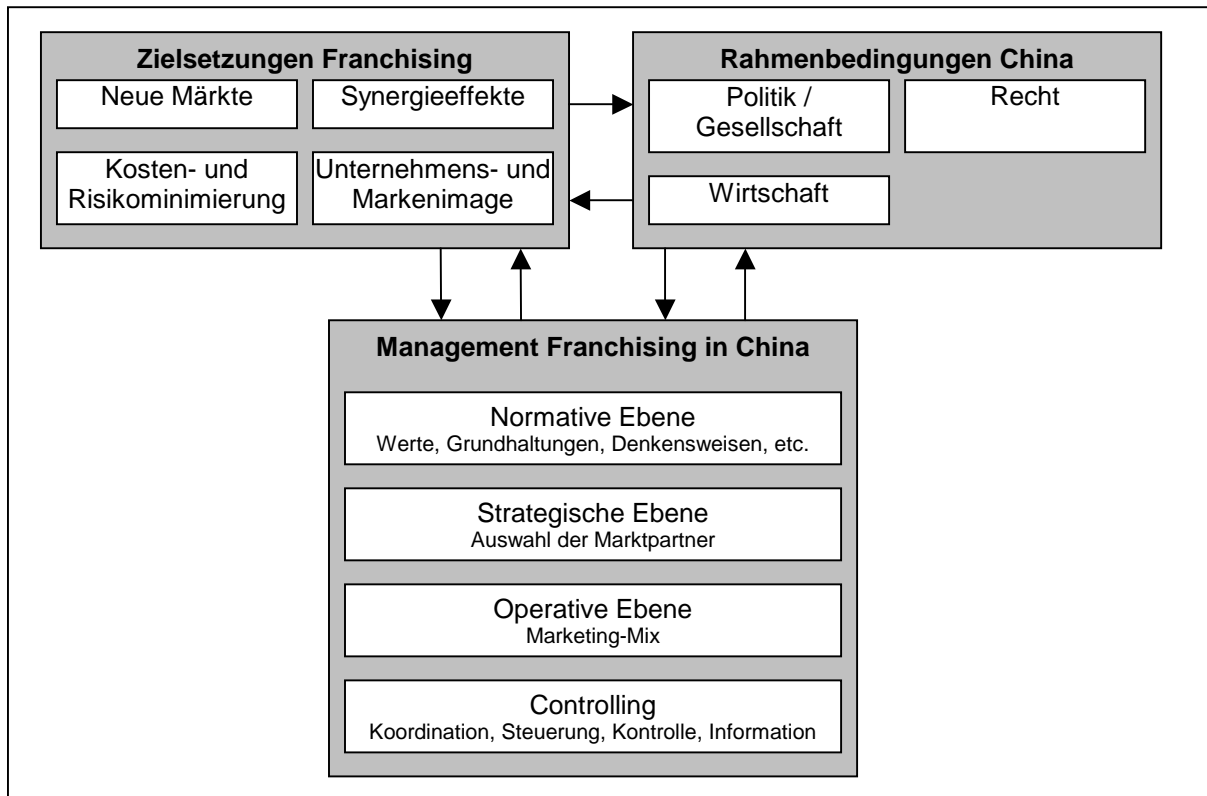


Abbildung 3: Bezugsrahmen zu den Faktoren und Zusammenhängen beim Franchising in China

3.2 Grundlegende Zielsetzungen von Franchising in China

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Motive für das Franchising sowie diesbezügliche Herausforderungen insbesondere für den Franchisegeber betrachtet. Zweck dieser Vorgehensweise ist ebenso ein tieferes Verständnis für die Zusammenhänge und Wirkungsweisen eines Franchise-Systems sowie die Beziehungen zwischen Franchisegeber und -neber zu entwickeln.

3.2.1 Eroberung neuer Märkte

Im Zuge der ansteigenden Internationalisierung dringt eine Vielzahl an ausländischen Unternehmen in nationale Märkte ein und führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs. Als Ausweg aus der ansteigenden Konkurrenz versuchen immer mehr Unternehmen, selbst ihre Geschäftstätigkeit zu internationalisieren. Durch ein Franchise-System wäre es dann möglich, das Wachstum der ausländischen Märkte auszunutzen und von ihm zu profitieren.⁹⁰

Eine Besonderheit des Franchising zur Eroberung neuer Märkte ist, dass frühe Auslandseintritte als Pionier möglich sind. Hierdurch steigt die Chance, durch Errichtung von

⁹⁰ Vgl. Oppenländer, K.H. (1997), S. 224.

Markteintrittsbarrieren auf dem lokalen Markt langfristige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.⁹¹ Solch ein Pioniervorteil entsteht durch die relativ schnelle Entstehung einer hohen Anzahl an Betrieben am Markt, was zu einer Marktführerschaft führen kann. Aufbauend auf dieser Marktmacht kann das Franchise-System ein Quasi-Monopol innerhalb einer Branche erzielen und Monopolpreise abschöpfen oder die Kundenpräferenzen prägend beeinflussen.⁹²

Ferner besteht die Möglichkeit, durch die Aktivität auf neuen Märkten durch ein Franchise-System Economies-of-Scale zu erreichen. Durch Skalen- und Verbundvorteile, die aus der Größe bzw. dem Volumen resultieren und die der Franchisenehmer im Alleingang nicht erreichen könnte, kann dieser insbesondere im Einkauf, Verwaltung, Finanzierung, Forschung, Werbung, etc. profitieren. Diese Skalen- und Verbundvorteile in Franchise-Systemen sind ebenso eine Art Signal an andere Unternehmen, um diese von einem Markteintritt abzuschrecken und dienen somit als Markteintrittsbarriere. Gleichsam ist möglich, durch ein schnell wachsendes Franchise-Netzwerk auf dem ausländischen Markt vorherrschende Monopole aufzubrechen.⁹³

Insbesondere ein rapider Auf- und Ausbau eines Franchise-Systems erscheint zur Sicherung eines Wettbewerbsvorteils und somit für eine erfolgreiche Internationalisierung am Besten. Durch Franchising ist es möglich, relativ kurzfristig und mit relativ wenig Risiko ein weit gestreutes Filialnetz aufzubauen. Mit Hilfe einer sich schnell verbreitenden Unternehmenskette kann der ausländische Markt flächendeckend bedient und Absatzwege besetzt werden. Die Marktführerschaft des Unternehmens ist dadurch realisierbar.⁹⁴ Die Einweisung und Schulung der Franchisenehmer bietet zudem das Erreichen von Skalenvorteilen, wenn es gelingt, das Know-how an die Marktpartner in relativ kurzer Zeit zu vermitteln.⁹⁵ Vor diesem Hintergrund ist die Expansion in Länder möglich, in denen durch wirtschaftliche oder staatlich-politische Rahmenbedingungen ein niedrigeres Bildungsniveau vorhanden ist. Durch die Zusammenarbeit mit ansässigen Marktpartnern ist es ebenso möglich, schnell und unkompliziert Informationen über den Markt und die Konsumenten zu erfahren.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Meffert, H./Pues, C. (1997), S. 261.

⁹² Vgl. Michael (2003), S. 63.

⁹³ Vgl. Kunkel, M. (1994), S. 146 ff.

⁹⁴ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 53; Sadi (1995), S. 683.

⁹⁵ Vgl. Kunkel, M. (1994), S. 146.

⁹⁶ Vgl. Kunkel, M. (1994), S. 140.

3.2.2 Nutzung von Synergieeffekten

Grundlegende Erfolgsbasis für Franchising ist die Nutzung von Synergieeffekten.⁹⁷ Franchisegeber und -nehmer vereinbaren eine Arbeitsteilung, die jeder Partei ermöglicht, sich auf die spezifischen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Bereiche Planung, Entwicklung und Controlling obliegen dem Franchisegeber. Zudem übernimmt er organisatorische Aufgaben, die zentral effektiver ausgeführt werden können. Beispiele hierzu sind die Planung von Werbeaktivitäten und der zentrale Einkauf zur Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen. Der Franchisenehmer hingegen übernimmt alle operativen Aufgaben am lokalen Markt vor Ort. Hier kann er sein Wissen zur Marktentwicklung entsprechend der regionalen Bedürfnisse anwenden. Dadurch können Vorteile einer dezentralen Struktur wie bspw. die Nähe zum Markt und die Flexibilität der Partner, kombiniert mit der Marktstärke, dem einheitlichen Auftritt und der damit verbundenen hohen Effizienz des Systems genutzt werden. Beide Marktpartner können so weit mehr erreichen als es durch einen Alleingang möglich wäre.⁹⁸ Durch den gemeinschaftlichen und einheitlichen Auftritt kann der Bekanntheitsgrad des Systems schnell erhöht und das Vertrauen der Kunden leichter gewonnen werden. Nicht nur hinsichtlich des Verkaufserfolgs der Produkte oder Dienstleistungen ist dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Auch können dadurch schneller weitere Franchisenehmer akquisiert und die Expansion vorangetrieben werden.⁹⁹

Ferner entstehen Synergien im Rahmen eines Wissensmanagements. Aufgrund der ständigen und intensiven Kommunikation im System und des stetigem Erfahrungsaustausches findet ein schneller Lernprozess statt. Franchisegeber und -nehmer stellen ein kooperatives Netzwerk dar. Sie unterstützen sich gegenseitig und profitieren von den Erfahrungen und dem Know-how des anderen Marktpartners. In diesem Zuge verbessert sich das Geschäftskonzept sehr schnell. Im Alleingang würde die Lernkurve deutlich langsamer steigen und Lerneffekte sehr viel später eintreten.¹⁰⁰

Des Weiteren ist durch die vertikale Arbeitsteilung eine relativ hohe Rationalisierung möglich. Um Kosten zu senken, werden Aufgaben mit hohen Anforderungen an die Qualifikationen wie bspw. die Werbung, Buchhaltung, etc. zentralisiert. Tätigkeiten, die u.a. logistische Fragestellungen betreffen und die Transportkosten senken können werden dezentralisiert. Die Wirtschaftlichkeit des Netzwerkes nimmt eine wichtige Rolle beim Franchising ein. Es gilt, stetig die Prozesse und Aufgabenteilung zu überprüfen, um die Kosten zu minimieren. Durch die

⁹⁷ Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999), S.318.

⁹⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008), S. 21, <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social Franchise Manual Deutsch.pdf>

⁹⁹ Vgl. Syncon (2010).

¹⁰⁰ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008), S. 21, <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social Franchise Manual Deutsch.pdf>

Optimierung der Sortimentsgestaltung und diesbezügliche Sortimentsstraffungen sowie permanenter Kostenanalysen und Erfolgskontrollen soll dies erreicht werden.¹⁰¹ Rationalisierungen sind auch bei der Beschaffung umsetzbar, da durch die System-Zentrale der Einkauf von höheren Mengen möglich ist und somit Preisvorteile realisiert werden können. Auch gibt es Investitionsvorteile durch die zentrale Finanzierung von Innovationen, neuen Marketingkonzepten, Schulungsprogrammen, etc., die dem gesamten Filialnetz dann zur Verfügung stehen bzw. dort verbreitet werden.¹⁰²

Neben der vertikalen Arbeitsteilung ist auch eine horizontale Aufteilung der Aufgaben auf Ebene der einzelnen Franchisenehmer möglich. So können bspw. Angebote oder Anfragen gegenseitig ausgetauscht und für eine optimale Bedarfsbefriedigung und Kapazitätsauslastung genutzt werden. Auch ist denkbar, Bestellungen bzw. Aufträge gemeinsam zu erfüllen. Ein weiterer Vorteil ist das interne „benchmarken“ der Partner untereinander, was dazu führt, dass die Partner voneinander lernen, um somit Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Der Netzwerkcharakter birgt ferner die Chance, dass die unternehmerischen und finanziellen Risiken zwischen den Marktpartnern aufgeteilt werden können.¹⁰³

Bezogen auf den Zeitpunkt der Entstehung von Synergieeffekten kann in die beiden Gruppen Anfangs- und Durchführungsstadium differenziert werden. In der Anfangsphase gibt es Synergien, da ein Konzept nicht vollständig an den neuen Markt angepasst werden muss, sondern nur Teile davon im Zielland eine Modifizierung benötigen. In dem Stadium der Durchführung des Franchising-Systems entstehen beispielsweise Synergien in der Distribution, die jedoch erst nutzbar werden, wenn bereits Produkte oder Dienstleistungen durch ein bestehendes Distributionsnetz vertrieben wurden.¹⁰⁴ Wichtig ist insbesondere die Tatsache, dass mit zunehmender Größe die Bedeutung der System-Zentrale auch ansteigt. Aufgrund dessen ist es notwendig, dass die Synergien genau in dieser Zentrale entstehen. Durch die Support-Leistungen des Franchisegebers in der Zentrale an die Franchisenehmer in den verschiedenen Ländern wie bspw. die Standortanalyse, der Umbau, die Gestaltung des Sortiments, Personalschulung, etc. können sich die Franchisenehmer auf die Bearbeitung des Marktes vor Ort und somit ganz auf die Kunden konzentrieren.¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Susanne, E./Nahrstedt, E. (2010), S. 99.

¹⁰² Vgl. Syncon (2010), <http://www.4-deal.de/know-how/fachbeitraege/01014-071001-22-syncon-wesen-franchising.pdf>

¹⁰³ Vgl. Syncon (2010), <http://www.4-deal.de/know-how/fachbeitraege/01014-071001-22-syncon-wesen-franchising.pdf>

¹⁰⁴ Vgl. Görge, A. (1979), S. 94.

¹⁰⁵ Vgl. Maus, M. (2003), S.720.

3.2.3 Kosten- und Risikominimierung

Hinsichtlich der Risikominimierung ist die Aufteilung der Risiken zwischen Franchisegeber und -nehmer eine zentrale Chance von Franchise-Systemen. Seitens des Franchisenehmers beginnt die Minimierung der Gefahren bereits beim Einstieg in das Geschäft, da er auf Basis einer bereits bewährten und erprobten Geschäftsidee arbeiten kann. Dies unterscheidet sich zu einem Alleingang als Existenzgründer, bei dem zumeist noch nicht alle Eventualitäten bedacht und Strukturen ausgereift sind. Dies bedeutet, dass der potentielle Erfolg der Geschäftstätigkeit bereits im Vorfeld vom Franchisenehmer eingeschätzt werden kann. Erscheint ihm bspw. ein Geschäftskonzept als nicht erfolgversprechend in seinem Land, so kann er von einem Einstieg in das Franchise-System absehen. Auch helfen dem Franchisenehmer zu Beginn der Existenzgründung die von der Systemzentrale organisierten Schulungen bspw. in Buchhaltung, Mitarbeiterführung oder Kundenzufriedenheit sowie weitere unterstützende Dienstleistungen wie etwa die Standortanalyse und Standortsuche, das Risiko zu minimieren. Viele „Start-ups“ scheitern aufgrund unzureichender Sachkenntnis oder Zeitmangel. So zeigen Forschungsergebnisse ein Verhältnis von neun zu eins bei den Betriebsaufgaben zu Ungunsten von Betrieben, die keine Franchisebetriebe sind.¹⁰⁶

Zudem ist denkbar, dass der Franchisenehmer für den Franchisegeber eine Art Marktforschungs-Aufgabe übernimmt. Aufgrund des tagtäglichen Umgangs mit den Kunden, der lokalen Marktkenntnisse u.ä. gelangen Informationen an den Franchisegeber, auf deren Basis Produkte weiter- bzw. neuentwickelt werden können. So können auch Produkte, die in dem neuen Markt nicht erfolgreich sind, schnell aus dem Sortiment herausgenommen oder modifiziert werden. Zudem ist es von Vorteil, dass die Informationen über die Marktgegebenheiten dem Franchisegeber sofort zur Verfügung stehen. Der Franchisenehmer liefert diese im normalen Informationsaustausch, d.h. sie sind nicht schon zu erheben bevor das System in den fremden Markt eindringt. Hierdurch entstehen Zeitvorteile, da der Franchisegeber den ausländischen Zielmarkt schnell und effizient ausschöpfen kann.¹⁰⁷

Ferner ist eine Kapitalminimierung realisierbar. Der Franchisenehmer ist generell an der Finanzierung des Systems beteiligt, indem er seinen Betrieb nahezu selbst finanziert. Ferner zahlt der Franchisenehmer eine einmalige Eintrittsgebühr sowie fortlaufende und umsatzabhängige monatliche Franchisegebühren an den Franchisegeber. Rechtliche Basis hierfür ist das Franchise-Konzept, dass der Franchisegeber gegen diese Zahlungen zur Verfügung stellt bzw. stetig weiterentwickelt. Die durch die Geschäftstätigkeit eingehenden Einnahmen können vom Franchisegeber in den weiteren Ausbau des Konzeptes investiert

¹⁰⁶ Vgl. Skaupy, 1995, S. 58.

¹⁰⁷ Vgl. Kriependorf, P. (1989), Sp. 719f.

werden.¹⁰⁸ Ferner lassen sie sich für die Realisierung anderer Projekte im Ausland zur indirekten Diversifizierung verwenden.¹⁰⁹ Dabei erscheint es für den Franchisegeber besonders vorteilhaft, dass der Franchisenehmer sowohl bei der Errichtung als auch im laufenden Betrieb Zahlungen zu leisten hat. Gründungsinvestitionen können bspw. der Erwerb der Gewerbegrundstücke, die Errichtung und die hierzu notwendige Ausstattung der Verkaufsstätte sein. Im Zuge der laufenden Investitionen sind vor allem lokale bzw. regionale Maßnahmen denkbar, d.h. der Franchisegeber hat die finanziellen Ressourcen für Errichtung, Ausbau usw. der einzelnen Betriebe nicht selbst aufzubringen. Dieses überträgt er an den Franchisenehmer. Damit kann er seinen Kapitaleinsatz sowohl minimieren, als auch seine Geschäftsidee vervielfachen.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass die einmalige Eintrittsgebühr in das System mit festgelegten Gegenleistungen verbunden ist. Beispielsweise kann vereinbart werden, dass der Franchisenehmer am bereits vorhandenen Wettbewerbsvorteil im Land partizipiert oder einen Gebietschutz erhält.¹¹⁰ Damit wird auch gewährleistet, dass der Franchisegeber nicht die gesamte Start-Gebühr für das System verwendet, sondern auch anderweitig investiert. Oftmals wird vertraglich fixiert, welche Leistungen der Franchisegeber in der Pre-Opening Phase im Gegenzug zur Einmalgebühr zu erbringen hat.¹¹¹

Auch entstehen Kostenvorteile durch die Dezentralisierung der Personalpolitik, da der Franchisenehmer für die personellen Angelegenheiten selbst verantwortlich ist. Aufgrund der wirtschaftlichen Selbstständigkeit des Franchisenehmers hat dieser auch eine höhere Motivation zu einer wirtschaftlichen Betriebsführung und der Unterstützung des gesamten Franchise-Systems. Auf Basis dieser hohen Loyalität kann der Franchisegeber den einzelnen Verkaufsstätten bzw. deren Betreibern mehr vertrauen, so dass weniger in die Kontrollmechanismen investiert werden muss.¹¹²

3.2.4 Unternehmens- und Markenimage

Ein zentraler Erfolgsfaktor für ein Franchise-System ist die Corporate Identity, die die Basis für alle immateriellen Multiplikationswirkungen bildet.¹¹³ Corporate Identity kann definiert werden als „die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen, auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten

¹⁰⁸ Vgl. Kriependorf, P. (1989), Sp. 719f.

¹⁰⁹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 213.

¹¹⁰ Vgl. Katz, T. (2003), S. 492 ff.

¹¹¹ Vgl. Wessels, A. M. (1999), S. 177.

¹¹² Vgl. Kriependorf, P. (1989), Sp. 719f.

¹¹³ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 708.

(Soll-)Images, mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“.¹¹⁴ Die einzelnen Elemente der Corporate Identity bilden das Corporate Behaviour (Unternehmensverhalten), Corporate Design (Unternehmenserscheinungsbild) und Corporate Communication (Unternehmenskommunikation). Das Corporate Image ist das Spiegelbild der Corporate Identity und entsteht in den Köpfen und Herzen der Kunden.¹¹⁵

Angesichts gesättigter Märkte und einer steigenden Angleichung und Austauschbarkeit der Produkte aus der Perspektive der Kunden ist eine starke Corporate Identity für das Franchise-System von großem Vorteil. Zur Differenzierung von den Wettbewerbern sollte der Ursprung der Unterschiede in produktunabhängigen Merkmalen liegen, sprich in der Vermarktung der Produkte.¹¹⁶ Durch eine erfolgreiche Verwendung der Corporate Identity können nicht nur durch gute Produkte bzw. Dienstleistungen Kunden gewonnen und gebunden werden, sondern auch durch das System. Alle Beteiligten des Franchise-Systems bilden die Gesamtheit der Corporate Identity aus dem Blickwinkel der Kunden. Dabei kann mit dem Eindringen in den neuen Markt das Unternehmen seine Position im Heimatland stärken, indem es rückwirkend von einem Imagegewinn profitiert.¹¹⁷ Auch können durch die erfolgreiche Vermarktung der Marke nicht nur neue Endkunden, sondern auch zusätzliche Franchisenehmer und Lieferanten gewonnen werden.¹¹⁸

Aus diesem Grund wird deutlich, dass ein Franchise-System ohne eine starke Marke eher wenig Chancen auf angemessenen Erfolg hat.¹¹⁹ Dabei besteht eine Wechselwirkung zwischen Qualität und Marke im System. Aufgrund der hohen Motivation der Franchisenehmer und ihrer starken Orientierung an den Kundenwünschen wird eine hohe wahrgenommene Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen bei den Kunden erzeugt. Dadurch gewinnt die Marke wiederum ein positives Image als Qualitätsindikator, durch den die Verbraucher bei jedem Produkt dieser Marke auf eine hohe Qualität schließen. Alle die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Franchise-System kann demnach schon als "Zertifizierungs-Siegel" dienen.¹²⁰ Das Vertrauen der Kunden entsteht durch eine Marke, die glaubwürdig, nachhaltig und verbindlich auf dem Markt auftritt.¹²¹

Dabei kann sich ein positives Image nur dann etablieren, wenn die betonten Elemente wie bspw. die Personen, Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in der Realität auch systemgerecht umgesetzt werden. Problematisch erscheint bei Franchise-Systemen, dass die

¹¹⁴ Vgl. Birgikt, K. (1998), S. 18.

¹¹⁵ Vgl. Birgikt, K. (1998), S. 24.

¹¹⁶ Vgl. Jekel, H-R. (2002), S. 79.

¹¹⁷ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 213.

¹¹⁸ Vgl. Flohr, E. (2003), S. 600.

¹¹⁹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 77 ff.

¹²⁰ Vgl. Kunkel, M. (1994), S. 102.

¹²¹ Vgl. Hellmann, K. U. (2006), S. 191.

oftmals sehr selbständig agierenden Franchisenehmer das einheitlichen Marktauftritt stören können, indem sie sich nicht an vorgegebene Systemstandards halten.¹²² Aufgrund dessen erscheint es von besonderer Bedeutung, das der Franchisegeber das Unternehmensdesign, -verhalten sowie die -kommunikation abstimmt und überwacht. Die Corporate Identity sollte demnach als verbindliche Richtlinie für die Franchisenehmer dienen. Dabei stoßen solche strikten Vorgaben oftmals bei Franchisenehmern sowie diesbezügliche Interessenten auf Unverständnis.¹²³

3.3 Analyse der Einflussfaktoren auf den Markteintritt durch Franchising deutscher Unternehmen in China

In diesem Unterkapitel geht es um die Betrachtung der zentralen Einflussgrößen bzw. Rahmenbedingungen, die bei einem Markteintritt in China bzw. dessen Gestaltung zu beachten sind und diverse Herausforderungen für den Franchisegeber stellen. Hierzu werden die politisch-gesellschaftlichen, rechtlichen und ökonomischen Bedingungen in China untersucht.

3.3.1 Politisch-gesellschaftliche Faktoren

Bei der Untersuchung der politisch-gesellschaftlichen Determinanten steht sowohl die politische Entwicklung in China sowie die kulturellen Eigenschaften des Landes im Fokus, um sowohl die formellen als auch die informellen Strukturen sowie Verhaltens- und Denkweisen näher zu verstehen.

3.3.1.1 Politische Entwicklungen in China

Bis zum Jahr 1911 herrschte in China eine Monarchie an dessen Spitze der Kaiser Pu Yi aus der Qing-Dynastie stand. Nach seiner Absetzung wurde das Land durch die japanischen Truppen besetzt und es folgte ein Bürgerkrieg, der bis heute das Chinesisch-Japanische Verhältnis negativ prägt. Die Chinesen haben seitdem eine Abneigung gegenüber Japan.¹²⁴ Der Bürgerkrieg wurde im Oktober 1949 beendet. Grund hierfür war die Ausrufung der Volksrepublik China durch Mao Zedong. Die Nationalisten flüchteten auf die Insel Taiwan, die 1971 von der UNO ausgeschlossen wurde. China übernahm dann diesen Sitz im Weltsicherheitsrat.¹²⁵ Mao Zedong errichtete ein sozialistisches System. Die Kommunistische Partei KPCh führte dieses System an und orientierte sich an den Strukturen der ehemaligen Sowjetunion. Die sozialistischen Strukturen sind bis heute erhalten geblieben und sind auch in der Verfassung

¹²² Vgl. Tietz, B. (1987), S. 90.

¹²³ Vgl. Kieser, W. (2003), S. 171.

¹²⁴ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 11.

¹²⁵ Vgl. Möller, K. (2005), S. 82.

schriftlich niedergeschrieben.¹²⁶ Nach dem Tod von Mao Zedong begann die Zeit Chinas als soziale Marktwirtschaft. 1978 wurde diese von der chinesischen Regierung unter Leitung von Deng Xiaoping eingeführt und somit die zentrale Planwirtschaft abgeschafft. D.h. sowohl Privateigentum sowie die freie Preisbildung waren nunmehr erlaubt. Ferner gab es weniger staatliche Eingriffe in die Wirtschaftsabläufe. Der Staat war nun eher dafür da, strategische Richtlinien vorzugeben, die von den Wirtschaftssubjekten selbst ausgefüllt wurden. Allerdings ist wichtig, dass jegliche Aktivitäten und Entwicklungen von der zentralen Regierung akzeptiert werden, solange diese nicht gefährdet ist.¹²⁷ Unternehmen, die auf den chinesischen Markt eindringen möchten, müssen sich mit zahlreichen chinesischen Behörden auseinandersetzen. Diese beeinflussen den Vorgang des Genehmigungsverfahrens relativ stark. Sie befinden sich zum Teil als Eigentümer in Staatsbetrieben und somit reicht der Einfluss manchmal bis hin zur Teilnahme in den Leitungs- und Kontrollgremien von Joint Ventures. Die intensiven Verbindungen zwischen politischen und wirtschaftlichen Gruppen und Entscheidern ist ein wesentliches Merkmal der politischen Situation in China. So nehmen bis zu 90% der wichtigen Positionen in den zentralen fünf Wirtschaftszweigen die Kinder höherer Parteimitglieder ein. Auch die Unternehmensgründung erfolgt oftmals von politisch höher gestellten Personen oder sie werden als Berater oder Agenten hierzu engagiert.¹²⁸ Eine Bezeichnung für diese Konstellationen ist u.a. „Kaderkapitalismus“¹²⁹. Staatliche Verwaltung und Privatwirtschaft wird nicht getrennt und verwischen ineinander. Gesetzliche Grundlagen gelten dabei eher wenig. So sind es die Interessen beider Parteien, die bei den Verhandlungen möglichst gut befriedigt werden sollen.¹³⁰

Generell üben die lokalen und regionalen Verwaltungen genauso großen Einfluss wie die Zentralregierungen auf das Wirtschaftsgeschehen aus. Die Chinesen weisen einen Klientelismus auf, der ein informelles auf gegenseitigen Vorteil orientiertes Machtverhältnis zwischen höher und niedriger gestellten Personen oder Organisationen bezeichnet. Die höhere Instanz, die dem anderen den Vorteil verschafft, erwartet zumeist von der niedrigeren Instanz politische Unterstützung.¹³¹ Demnach erlaubt die chinesische Gesetzgebung den Provinzen eine relativ freie Gestaltung der Gesetzgebung. Chinesen legen sehr viel Wert auf unmittelbare persönliche Beziehungen (guanxi). Auch beeinflusst die chinesische Partei KPCh die Möglichkeiten ausländischer Geschäftsaktivitäten in China, da die politische Struktur ein Einparteiensystem ist und aufgrund dessen sowohl ökonomisch als auch politisch keine Freiheit vorherrscht. Demnach hat die KPCh einen absoluten Anspruch auf die Führung des Landes.¹³²

¹²⁶ Vgl. Heilmann, S. (2004), S. 75.

¹²⁷ Vgl. Qian, Y. (2000), S. 153f.

¹²⁸ Vgl. Weggel, O. (1997), S.88.

¹²⁹ Heilmann, S. (2004), S. 91.

¹³⁰ Vgl. Fuchs, H. J. (2007)

¹³¹ Vgl. zur Definition des Klientelismus Schubert, K./Klein, M. (2006).

¹³² Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 13.

Dieser Einfluss ist nicht nur durch gesetzliche und formelle Grundlagen möglich. So gibt es ein intransparentes Geflecht aus informellen Strukturen, die sehr schwer zu durchblicken sind. Anhand dieser Verflechtungen werden dann wiederum die staatlichen Autoritäten unterlaufen. Für ausländische Unternehmen bedeutet dies, dass Aktivitäten zur Beeinflussung von Interessensgemeinschaften, d.h. so genannte Lobbys, eher schwer durchzuführen sind. Es ist schlichtweg schwer einzuschätzen, wer in diesem undefinierten Beziehungsgeflecht der wesentliche Entscheidungsträger ist.¹³³

3.3.1.2 Religion und Kultur in China

Zunächst soll anhand der in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten erwähnten Untersuchung zur Erfassung tiefer liegender kultureller Werte durch Geerd Hofstede ein Einblick in die chinesische Kultur gegeben werden. Der Autor konnte fünf Dimensionen der Kultur festlegen, für die er die zentralen Unterschiede zwischen Nationen anhand von Zahlenindizes aufführte.¹³⁴ In einer späteren Fassung findet sich auch ein Vergleich zwischen Deutschland und China:

- **Machtdistanz:** Machtdistanz ist das Ausmaß, nach dem ein Kulturkreis die Ungleichverteilung von Macht akzeptiert.¹³⁵ Anzeichen einer hohen Machtdistanz sind relativ viele und starke Hierarchieebenen, autokratische Kontrollen und zentrale Entscheidungswege.¹³⁶ Ferner sind Statussymbole und Privilegien wichtig, die auch nach Außen hin demonstriert werden.¹³⁷ Deutschland weist eine vergleichsweise niedrige Machtdistanz auf. Hier konnten geringe Indexwerte ermittelt werden. In China jedoch gibt es eine hohe Akzeptanz von Ungleichheit und somit eine hohe Machtdistanz.¹³⁸ In dem Land äußert sich diese Tatsache in Unterordnung und Gehorsam gegenüber hierarchisch Höhergestellten und Älteren sowie in der Vermeidung von lauter und offen geäußelter Kritik und Widerspruch.¹³⁹
- **Kollektivismus/Individualismus:** Hierbei geht es darum, ob die Bevölkerung eines Kulturkreises sich als einzelne und unabhängige Individuen oder eher als ein Teil einer festen Gruppe wahrnehmen.¹⁴⁰ In individualistischen Nationen dient Arbeit verstärkt der Selbstverwirklichung. Auch sind Mobilität und Flexibilität positive Werte, da der Einzelne

¹³³ Vgl. Berg, N. (2003), S. 179.

¹³⁴ Vgl. Hofstede, G. (1993), S. 183-197.

¹³⁵ Vgl. Hofstede, G. (1997), S. 28.

¹³⁶ Vgl. Bridgewater, S./Egan, C. (2002), S. 26.

¹³⁷ Vgl. Perlit, M. (2004), S. 254.

¹³⁸ Vgl. Weidmann, W. (1995), S. 53.

¹³⁹ Vgl. Rothlauf, J. (1999), S. 228.

¹⁴⁰ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 209.

vor der Gruppe Vorrang hat. Ferner weisen Personen eine relativ geringe Loyalität zu ihrem Arbeitgeber auf.¹⁴¹ Mitglieder kollektivistischer Gesellschaften zeigen eine hohe Verantwortung für große Personenkreise. Beispielsweise werden bei Kaufentscheidungen die Belange von Mehreren einbezogen.¹⁴² Beim Individualismus-Index erlangt Deutschland gemäßigte Werte im oberen Bereich. China steht bei der Rangfolge der am kollektivistischsten geprägten Länder mit an den ersten Plätzen.¹⁴³

- **Femininität/Maskulinität:** Im Maskulinitätsindex von Hofstede sind die Geschlechts- und Rollenerwartungen ersichtlich. Demnach sind Kulturen maskulin, wenn sie stark leistungs- und erfolgsbezogen sind, Konflikte und Probleme offen ausgetragen werden und Personen mit anderem Verhalten übergangen oder sogar geächtet werden.¹⁴⁴ In maskulinen Gesellschaften erhalten materielle Dinge eine sehr hohe Wertschätzung von den Mitgliedern.¹⁴⁵ Ebenso die Sachverhalte Arbeit, Ehrgeiz, Disziplin und Orientierung an der beruflichen Karriere werden hoch angesehen. Deutschland ist eher gemäßigt maskulin orientiert. China befindet sich in einem Mittelfeld zwischen Maskulinität und Femininität.¹⁴⁶
- **Vermeidung von Unsicherheit:** Ist in einer Gesellschaft durch ungewisse oder unbekannte Situationen das Gefühl von Bedrohung vorherrschend, weist sie hohe Unsicherheitsvermeidungswerte auf. Innovationen sind dann nur schwer bei den Kunden zu vermarkten. Auch werden Konflikte und abweichendes Verhalten eher vermieden und Unternehmensentscheidungen sind durch Klarheit und Präzision charakterisiert.¹⁴⁷ Deutschland und China weisen vergleichsweise mittlere Unsicherheitsvermeidungswerte auf. Deutschland befindet sich hierbei im oberen, China im unteren Mittelfeld der Skala.¹⁴⁸
- **Kurz-/Langfristorientierung:** Merkmale für die langfristige Orientierung einer Nation sind u. a. Ausdauer, Beharrlichkeit, hierarchische Rangordnungen sowie hohe Sparquoten und Investitionstätigkeiten.¹⁴⁹ Im Unternehmen herrschen demnach langfristig ausgelegte strategische Fragestellungen vor, wobei kurz- und mittelfristig ausgelegte taktische und operative Überlegungen eher weniger stattfinden.¹⁵⁰ In derselben Gruppe mit asiatischen Ländern ist China auf dem absoluten Spitzenplatz in Bezug auf die Langfristorientierung. Deutschland ist eher im Mittelfeldrang zu finden.¹⁵¹

¹⁴¹ Vgl. Perlitz, M. (2004), S. 256.

¹⁴² Vgl. Lee, K./Carter, S. (2005), S. 80.

¹⁴³ Vgl. Weidmann, W. (1995), S. 53.

¹⁴⁴ Vgl. Hofstede, G. (1992), S. 308.

¹⁴⁵ Vgl. Perlitz, M. (2004), S. 258.

¹⁴⁶ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 30f.

¹⁴⁷ Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2004), S. 714.

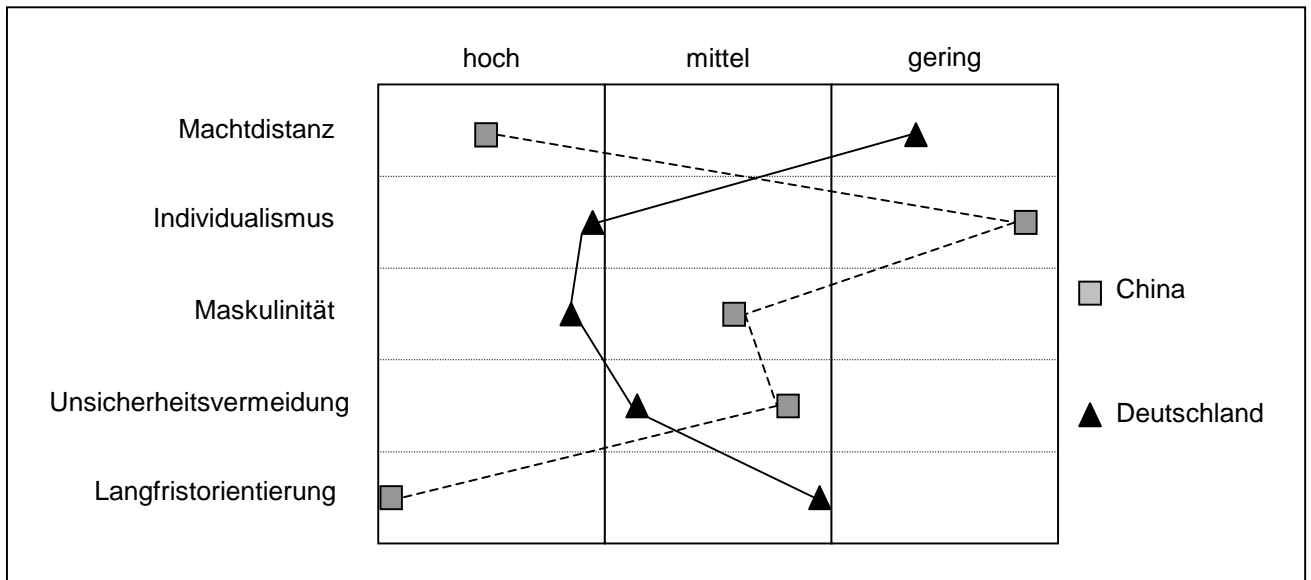
¹⁴⁸ Vgl. Weidmann, W. (1995), S. 53.

¹⁴⁹ Vgl. Hollensen, S. (2001), S. 175f.

¹⁵⁰ Vgl. Perlitz, M. (2004), S. 260.

¹⁵¹ Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 30f.

Abbildung 6 zeigt eine graphische Gegenüberstellung der vorab erläuterten Kulturdimensionen für die Länder China und Deutschland. Dabei ist deutlich, dass generell starke Unterschiede zwischen den Nationen existieren. Insbesondere bei den Bereichen Machtdistanz, Individualismus und Langzeitorientierung ist dies der Fall.



Quelle: In Anlehnung an Weidmann (1995), S. 53 und Hofstede (2001), S. 30f.

Im Hinblick auf die Religion auf Basis der kommunistischen politischen Strukturen ist China ein atheistisches Land. Grundprinzip soll sein, dass durch die kommunistische Regierung der Glaube an den Fortschritt vorherrscht. In der Realität sind es jedoch vielfältige Bräuche und Rituale, die in China durch die Bevölkerung gepflegt und zu einem eigenen Glauben zusammengefügt werden. Ein Beispiel hierzu ist der Daoismus, der das Ziel der Erhöhung der Lebenskraft beinhaltet und aus der Lehre zu den Urkräften aus der Natur entwickelt wurde. Grundlage des Daoismus ist der Glaube an das schöpferische Urprinzip. Ferner war Konfuzianismus eine zentrale Staatsideologie, die ein Ordnungs- und Moralsystem darstellte und erst im Zeitverlauf zu einer Religion wurde, in der Tempel errichtet und rituelle Ehrungen vollzogen wurden. Der Buddhismus entstand in den Zeiten der Tang-Dynastie. Insbesondere Geschäftsleute wurden auf diese Lehre aufmerksam, wobei auch dessen Vorstellungen sich mit den chinesischen Einstellungen relativ stark glichen. Der Buddhismus hatte bspw. Antworten auf die Fragen des Seins. Allerdings entstanden auch Konflikte zwischen dem Kaiserhof und den Buddhisten. Der Islamische Glaube hat ca. im 7. Jahrhundert seine Anfangszeit in China. Der Islam wurde während der Ming-Dynastie als nationale Religion ausgerufen und anerkannt. Das Christentum ist in einer ersten Phase während der Tang-Dynastie und in einer zweiten, stärkeren Phase durch die Franziskaner in der Yuan-Dynastie in China verbreitet worden. Dabei war diese Religion angesehen im Land, da die Missionare westliches Know-how einführten und

sich den regionalen Strukturen und Anforderungen anpassten. Im 18. Jahrhundert wurden von Rom die Anstrengungen untersagt und im 19. Jahrhundert wieder aufgenommen. Allerdings gab es Verstrickungen zwischen den Missionaren und dem westlichen Imperialismus. Daraufhin wurden die Christen durch den Staat verfolgt.¹⁵²

Mit Blick auf die Bevölkerungsstrukturen tendiert China immer mehr zu kleineren Familien. So hat die Anzahl an Ein-Generationen-Familien stark zugenommen, während noch vor ca. 20 Jahren eine Familie aus mehr als 4 Personen bestand. Dabei wird diese Entwicklung durch wirtschaftliche und soziale Einflussfaktoren verstärkt. Die Großfamilie dient nicht mehr zur wirtschaftlichen Absicherung. Auch sind die jüngeren Generationen mobiler und flexibel, so dass sie relativ frühzeitig aus ihrem Elternhaus ausziehen. Ferner ist die staatlich verordnete Ein-Kind-Politik ein wesentlicher Grund dafür, dass Großfamilien erst gar nicht mehr neu entstehen. So hat China eine Wachstumsrate von 0,59 %, und somit den niedrigsten Wert weltweit. Aufgrund dessen herrscht in China auch ein sehr starkes Ungleichgewicht in der Verteilung der Geschlechter. Seit der Einführung der Ein-Kind-Politik stieg die Anzahl an männlichen Babys. Die chinesische Regierung versucht derzeit, durch Werbemaßnahmen und anderen Anstrengungen, das Ansehen der Frauen zu stärken und das Ungleichgewicht wieder zu einem Gleichgewicht zu korrigieren.¹⁵³

Des Weiteren ist in der chinesischen Gesellschaft die Wahrung des Gesichts sehr wichtig. Einerseits drückt es die Würde eines Individuums aus. Andererseits ist es ein Anzeichen der hierarchischen Stellung in der Gesellschaft. Insbesondere Letzteres ist für die Chinesen wichtig, da es Respekt, Achtung, Würde und Anerkennung bedeutet.¹⁵⁴ Bei einem Gesichtsverlust wird ein Chinese auf jeden Fall versuchen, dies durch jegliche Maßnahmen wieder herzustellen. Ziel ist, die eigene Ehre wieder zu erhalten. Offenes Auslachen Dritter wird von der blamierten Person als schwere Kränkung verstanden, so dass starke Konflikte entstehen können.¹⁵⁵ Insofern sollten ausländische Unternehmen beim Kontakt mit chinesischen Geschäftsleuten darauf achten, dass diese ihr Gesicht wahren. Ansonsten können unüberlegte ironische Witze und Bemerkungen problematische Folgen haben und ggf. auch Geschäfte langfristig verhindern. Falls der ausländische Partner herausfindet, dass er vom chinesischen Partner belogen oder hintergangen wird, ist dies in einem persönlichen Gespräch unter vier Augen zu klären. Eine offene Aussprache wäre für den Chinesen eine unerträgliche Schande durch dessen Gesichtsverlust.¹⁵⁶

¹⁵² Vgl. Kupfer, C. (2007), S. 77ff.

¹⁵³ Vgl. Zinzius, B. (2007), S. 52.

¹⁵⁴ Vgl. Zinzius, B. (2007), S. 43.

¹⁵⁵ Vgl. Lee, S.H. (2006), S. 7.

¹⁵⁶ Lee, S.H. (2006), S. 8.

Besonders zu beachten ist, dass nicht in ganz China die gleichen Kulturen vorherrschen. So gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Nord- und Südchina. Im Süden Chinas sind die Menschen weltoffen, aufgeschlossen und liberal orientiert. Nordchina ist eher konservativ, sehr bodenständig und bürokratisch geprägt. Die Menschen dort gelten als sehr introvertiert und in sich gekehrt. Ferner halten sie an Traditionen fest. Der Süden ist als relativ aufständisch und dem westlichen Denkweisen positiv aufgeschlossen bekannt.¹⁵⁷ Zudem ist die Bevölkerung in dieser Region stark am Handel interessiert.¹⁵⁸ Sie gilt als eher verschlossen, gründlich und geradezu pedantisch.¹⁵⁹ Beispielsweise sind die Menschen in Peking relativ emotional und spontan. In Shanghai zeichnen sich die Leute durch ihre Genauigkeit und die Liebe zum Planen aus. Auch ist das Modebewusstsein in Peking größer als in Shanghai. Abgesehen von diesen Unterschieden kann jedoch generell geäußert werden, dass die Chinesen einen recht hohen Nationalstolz aufweisen. Deshalb behalten die Auslands- und Überseechinesen immer Kontakt mit Menschen ihrer Herkunft. Hintergrund ist der Glaube, dass China den Mittelpunkt der Erde und der Kultur bildet und somit auch das Zentrum der Menschheit ist. Daher erwarten die Chinesen auch von den ausländischen Geschäftspartnern und anderen Besuchern des Landes, dass sie die chinesische Sprache beherrschen, wenn sie nach China kommen.¹⁶⁰ Ferner gelten die Chinesen generell als intelligente und geborene Handelsleute. Dies wird u.a. darin ersichtlich, dass die Kinder vor der Schrift die Zahlen erlernen. Auch gilt Geiz als vorteilhafte Charaktereigenschaft, so dass die Veränderung der Werte bei der Jugend mit Blick auf die ansteigende Konsumneigung von den älteren Generationen negativ bewertet wird.¹⁶¹

3.3.2 Rechtliche Determinanten

Wie bereits erläutert, ist das politische System und somit auch die rechtlichen Grundlagen nach dem Vorbild der Sowjetunion entstanden, d.h. die staatlichen Interessen stehen im Mittelpunkt der Gesellschaft. Aufgrund dessen existiert keine Gewaltenteilung von Exekutive, Legislative und Judikative in China.¹⁶² Auch gibt es keine explizit festgehaltenen Regeln und Gesetze. Sie sind eher aus den diversen Gesetzestexten und Verfügungen herauszuselektieren. Dies macht es für ausländische Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt eintreten möchten, notwendig, sich über alle unternehmensbezogenen Gesetzestexte zu informieren¹⁶³ und ggf. externe Berater mit Spezialwissen über das chinesische Rechtssystem hinzuzuziehen.

¹⁵⁷ Vgl. Zinzius, B. (2007), S. 34f.

¹⁵⁸ Vgl. Lee, S.H. (2006), S. 2.

¹⁵⁹ Lee, S.H. (2006), S. 2.

¹⁶⁰ Vgl. Lee, S.H. (2006), S. 2ff.

¹⁶¹ Vgl. Lee, S.H. (2006), S. 5.

¹⁶² Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 14.

¹⁶³ Vgl. Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006), S. 15.

Die Legislative wird geführt von dem nationalen Volkskongress, der die zuständige Kommission bildet und zur Erlassung von Gesetzen sowie Änderungen in der Verfassung berechtigt ist. Der Staatsrat steht an der Spitze der Exekutive. Dieser darf Erlasse, Regelungen und Verordnungen festlegen und verabschieden. Dazu gibt es noch regionale Volkskongresse, die für ihre lokalen Belange Erlasse und Verfügungen äußern können, die nur für die betreffende Ortschaft gültig sind.¹⁶⁴ Abbildung 4 zeigt die wesentlichen Zusammenhänge grafisch auf.

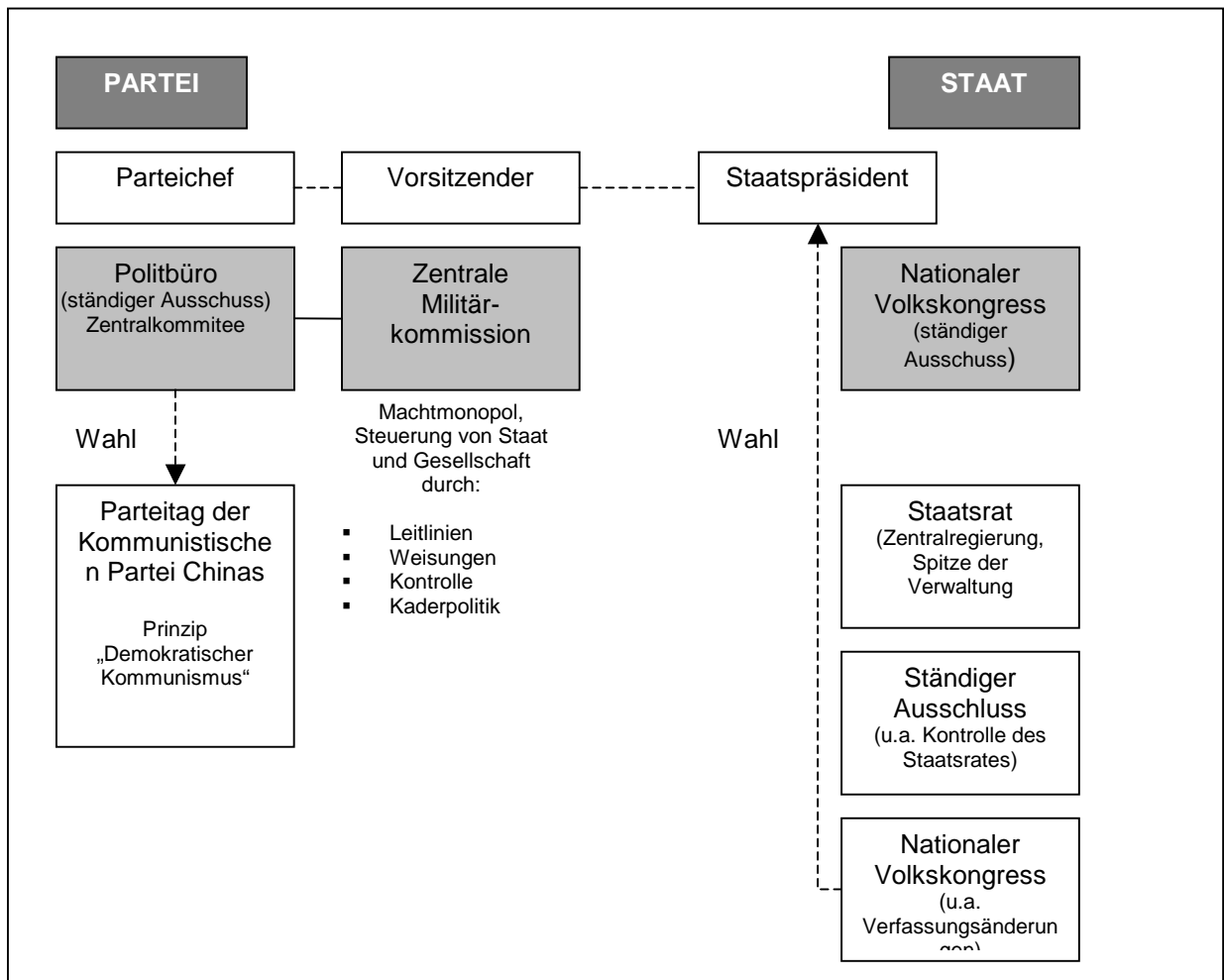


Abbildung 5: Zentrale Grundzüge des Staatsaufbaus in China

Quelle: Heilmann, S. (2005), S. 22.

Ferner liegt in China eine Einteilung in regionales, nationales und internationales Recht vor. In diese Ebenen sind auch die Gesetze unterteilt. Dabei hat das Gesetz der höheren Ebene prinzipiell Vorrang gegenüber den Vorschriften der niedrigeren Ebene. Regionale Rechte sind z.B. wirtschaftliche Entwicklungszonen. Das Gesellschaftsrecht, Vertragsrecht und Außenwirtschaftsrecht sind Beispiele für nationale Rechte. Zu den internationalen Rechten

¹⁶⁴ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 15.

gehören WTO-Regeln oder deutsch-chinesische Abkommen. Zudem existieren noch Ausnahmen hinsichtlich der Ordnung, da spezielles Recht vor allgemeinem Recht gilt. Oftmals ist es in der Praxis nicht durchschaubar, wie die Rechte in der Hierarchie unter- oder übereinander stehen und welche Vorschriften angewendet werden sollten.¹⁶⁵ Aufgrund dessen ist es in China oft Auslegungssache der Gerichte welches Recht höher gestellt ist und damit für die Rechtssprechung gilt. Aus diesem Grund ist es bereits vorgekommen, dass ausländische Unternehmen in China bei ähnlichen Fällen völlig unterschiedlich behandelt wurden als einheimische Unternehmen. Demnach ist zu empfehlen, dass bereits vor Vertragsschluss bzw. in den Verträgen selbst schriftlich fixiert wird, welches Recht Anwendung findet.¹⁶⁶

Eine positive Wirkung hatte der WTO-Beitritt von China im Jahr 2001, wodurch in- und ausländische Unternehmen gleichgestellt sowie Zölle gesenkt oder sogar abgeschafft sowie Dumpingpreise verboten wurden. Demnach ist der Einstieg auf den chinesischen Markt für Unternehmen in den vergangenen Jahren einfacher geworden.¹⁶⁷ Mit dem Beitritt zur WTO hat sich China dazu verpflichtet, den Außenhandel zu liberalisieren und an den Weltmarkt anzupassen.¹⁶⁸ Das Außenwirtschaftsrecht hat für ausländische Unternehmen, die in China Geschäftstätigkeiten aufnehmen wollen, eine besonders wichtige Bedeutung. Bis zur Reformation des Außenwirtschaftsgesetzes im Jahr 1984 lag der gesamte Außenhandel in staatlicher Hand Chinas. Nach dieser Reform erlangten Provinzen und kurz darauf ebenso die Unternehmen das Recht, den Export und Import spezifischer Waren eigenständig abzuwickeln.¹⁶⁹

Seit 1978 versucht China durch die Schaffung von gesetzlichen Grundlagen ausländische Direktinvestitionen an den strukturellen Entwicklungen der chinesischen Wirtschaft einzubeziehen. 1994 wurden Richtlinien beschlossen, die ausländische Investitionen leiten sollen.¹⁷⁰ Unter anderem werden in diesen Richtlinien Bereiche genannt, für die Investitionen vom Staat besonders begrüßt werden.¹⁷¹ Mit der Öffnung Chinas für ausländische Direktinvestitionen und der Genehmigung von Kooperationen zwischen chinesischen Wirtschaftssubjekten mit ausländischen Unternehmen und weiteren Investoren fokussiert die chinesische Regierung die Entwicklung des Landes zu einer starken Exportindustrie. Besondere Förderungsmaßnahmen erhalten solche Projekte, die einen starken Transfer der Technologien versprechen oder die Produktion international wettbewerbsfähiger Produkte ermöglichen. Der chinesische Staat fasste bestimmte Bestimmungen in einem Guidance

¹⁶⁵ Vgl. Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006), S. 15.

¹⁶⁶ Vgl. Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006), S. 15.

¹⁶⁷ Vgl. Brahm, L. J. (2002), S. 138 f.

¹⁶⁸ Vgl. Cheng, L. (2005), S. 344.

¹⁶⁹ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 17.

¹⁷⁰ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 18.

¹⁷¹ Vgl. Wittkop, T. (2006), S. 28 f.

Catalogue zusammen. Im Jahr 2007 wurden diese Regelungen noch einmal überarbeitet und noch einen Schritt weiter liberalisiert. So sind in diesem Schriftstück Projekte mit ausländischem Engagement gegliedert, die sie in 4 Gruppen einteilt. Die Kategorien differenzieren in Projekte, die gefördert, erlaubt, beschränkt und verboten werden.¹⁷²

Trotz aller Regelungen und Liberalisierungen ist zu konstatieren, dass ausländische Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in China ein relativ hohes Risiko eingehen, da nach wie vor Einschränkungen und rechtliche Unsicherheiten bestehen. Ausländischen Franchisegebern ohne rechtliche Einheit in China (mit Ausnahme des Bezirks Beijing) ist es nicht möglich, Lizenzen an chinesische Franchisenehmer zu verkaufen, bevor nicht mindestens für die Dauer von zwölf Monaten zwei eigene Betriebe direkt in China betrieben wurden. Als eigene Betriebe gelten dabei Betriebe des ausländischen Unternehmens selbst oder Tochter- und Muttergesellschaften, des Weiteren auch Geschäfte eines Joint Ventures, an dem das ausländische Unternehmen mehrheitlich beteiligt. Bekanntestes Beispiel für dieses Modell ist Burger King, der 2005 mit selbst betriebenen Restaurants in den Markt eingetreten ist und nun mittels Franchisepartner weiter expandiert.¹⁷³

Ferner ist besonderes Merkmal von China, dass vier Sonderwirtschaftszonen existieren, die durch Deng Xiaping errichtet wurden. Grundgedanke von Deng Xiaping war, zunächst diese Regionen wirtschaftlich erfolgreich zu machen, um dann die nachfolgenden Regionen auf gleicher Weise zu entwickeln. Diese Zonen befinden sich in den Provinzen Guangdong und Fujian. Allerdings waren diese Bemühungen nicht besonders erfolgreich. Trotz Steuererleichterungen und Investitionsanreize für ausländische Unternehmen entwickelten sich die Sonderzonen nicht besonders stark. Aufgrund dessen wurden weitere Städte an der Küste sowie die Insel Hainan für ausländische Investitionen und Exportgeschäfte geöffnet. Aufgrund der in dieser Zeit stark zurück gehender Konjunktur in den Industriestaat waren die großen Hafenstädte beliebtes Aktionsfeld von Unternehmen, so dass in den Sonderzonen die Preise ruckartig stark anstiegen. Heutzutage gibt es über 288 Sonderzonen, die für ausländische Unternehmungen mit Bestrebungen nach Geschäften in China verschiedenartige Steuererleichterungen und Förderprogramme beinhalten. Beispielsweise können insbesondere solche Unternehmen von Sonderrechten profitieren, die sehr technologieintensiv oder exportlastig sind. Der starke Anstieg der Anzahl der Sonderwirtschaftszonen ist zum Einen auf die zunehmenden Aktivitäten von ausländischen Unternehmen in China zurückzuführen. Zum Anderen profitieren auch chinesische Bankinstitute und staatliche Unternehmen von den speziellen Regelungen in den Sonderzonen, was ihnen eine besonders hohe Rendite

¹⁷² Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 18.

¹⁷³ Vgl. Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006), http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003339,_b=48752,_t=ft,doc_page=4

ermöglicht. Wesentliche Faktoren für die Attraktivität der wirtschaftlichen Tätigkeit in den Sonderzonen sind neben Steuer- und Zollerleichterungen die Freiheiten bei den unternehmerischen Planungen.¹⁷⁴ Geplant ist zudem, dass neben den speziellen Zonen auch die Städte in den hinteren Ländern Chinas für Auslandsinvestitionen geöffnet werden. So sollen Sonderkonditionen Unternehmen animieren, in diese Gebiete Geld zu investieren. Sonderkonditionen wie bspw. begünstigte Ressourcenbeschaffung, Unterstützungsleistungen beim Aufbau der Infrastrukturen sowie Know-how-Unterstützung für die weniger gebildeten Regionen im Hinterland sind beispielhafte Faktoren.¹⁷⁵

Wie bereits erläutert ist China im Jahr 2001 der WTO beigetreten. Dadurch haben sich zum Einen die Strukturen im Inland verändert. Zum Anderen erhält China dadurch die Möglichkeit, das internationale Wirtschaftsgeschehen mitzubestimmen. Diese Mitgliedschaft ist zugleich ein Dynamo für die weiteren Entwicklungen in China, da nun die Notwendigkeit für weitere Liberalisierungen in der Außenwirtschaft, den Aufbau eines chinesischen Binnenmarktes sowie die Eliminierung noch existierender Beschränkungen des Marktzugangs durch ausländische Unternehmen besteht.¹⁷⁶ Beim Beitritt zur WTO wird jedes Mitgliedsland dazu verpflichtet, die Vorgaben der WTO in das jeweilige nationale Recht umzuwandeln.¹⁷⁷ Grundgedanke der WTO ist, den Dienstleistungs- und Warenaustausch zu regeln. Diese Abkommen betreffen den Handel mit Industriegütern und die landwirtschaftlichen Güter sowie den Dienstleistungshandel und die handelsorientierten Rechte des geistigen Eigentums.¹⁷⁸

Der Beitritt zur WTO hat zur Folge, dass China in kleinen Schritten die Importsubstitutionen abbaut. Es war verboten, solche Waren zu importieren, die auch im Inland vorhanden sind. Auch war es nicht erlaubt, Güter ins Land zu bringen, die den Absatz der eigenen Produkte entgegenstanden. Allerdings ist China nun gezwungen, diese Markteintrittshemmnisse abzubauen bzw. ganz abzuschaffen. Die Fortschritte sind zwar langsam, aber die Regelungen werden stetig umgesetzt. Dabei gibt es auch Gruppierungen der Produkte und Branchen in ihre wirtschaftliche Bedeutung für das Land, die durch besondere Steuervorteile oder andere Vorzüge begünstigt werden. Ein ausländisches Unternehmen, das solche Güter einführen möchte, hat demnach hohe Chancen, erfolgreich zu werden.¹⁷⁹ Neben den Verpflichtungen zur weiteren Liberalisierung birgt der Beitritt in die WTO für China das Risiko, die eigene Stabilität im Land zu schwächen. Die staatlichen Unternehmen sind im internationalen Wettbewerb ggf. nicht konkurrenzfähig genug, um mit den ausländischen Unternehmen mithalten. Gefahren sind dann Entlassungen aufgrund eines Rationalisierungsdrucks sowie diesbezügliche Proteste

¹⁷⁴ Vgl. Reissach, U./ Tauber, T./ Yuan, X. (2006), S. 72; Ederer, G./Franzen, J. (1996), S. 260; Krott (1999), S. 20.

¹⁷⁵ Vgl. Reissach, U./ Tauber, T./ Yuan, X. (2006), S. 74.

¹⁷⁶ Vgl. Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T. (2003), S. 29.

¹⁷⁷ Vgl. Knapp, M./Krell, G. (2004), S. 337.

¹⁷⁸ Vgl. Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006), S. 16.

¹⁷⁹ Vgl. Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006), S. 17.

in der Bevölkerung und der Belegschaft. Soziale und politische Unruhen könnten dann die Folge sein und das Land erschüttern.¹⁸⁰

3.3.3 Ökonomische Faktoren

Im Zuge der Liberalisierung der Wirtschaft und Reformierungen in China hat die Wirtschaftsleistung seit 1978 stark zugenommen. So ist auch das Pro-Kopf Einkommen in den letzten Jahren angestiegen. 870 US-Dollar betrug das Pro-Kopf-Einkommen im Jahr 2001, was nahezu doppelt so hoch ist wie vor zehn Jahren. Mit Blick auf das gesamte Land ist das durchschnittliche Lohnniveau vergleichbar mit dem von Südafrika oder Ägypten. Dabei existieren stark ausgeprägte Unterschiede im Wohlstandsniveau. Neben Differenzierungen zwischen Städten und Landregionen, gibt es auch Unterschiede zwischen den einzelnen Städten. Es wird prognostiziert, dass sich diese Entwicklung auch in den nächsten Jahren fortsetzen wird. Basis dieser Vermutung ist eine Voraussage der Einkommenszuwachsrate in Höhe von 8 %. Auf dem Land soll diese lediglich 4 % betragen. Die Oberschicht ist dabei eher in den Küstenregionen wie bspw. in Shanghai oder der Region Guangdong zu finden.¹⁸¹ Ähnlich gut gestellte Regionen sind unter anderem auch Beijing und zum Teil auch Shandong, Jiangsu, Zhejiang und Fujian. Shanghai setzt ca. 5 % der gesamten Einzelhandelsumsätze um. Dabei geben die Haushalte 33% Prozent für Lebensmittel und verglichen damit nur 7,8 % für die Wohnungsmiete aus. Dieser große Unterschied ist vor allem darauf begründet, dass der Staat den eigenen Arbeitnehmern kostenlose oder ermäßigte Mietwohnungen zur Verfügung stellt.¹⁸² Als Folge der sozialen Unterschiede wachsen auch die Spannungen und Unzufriedenheiten zwischen den einzelnen Bürgerschichten. Um diese Effekte zu mildern, hat der Staat die Zahlung von Sozialhilfe eingeführt.¹⁸³ Dabei kann China mittelfristig in eine positive Wirtschaftsentwicklung blicken. So wird auf Basis der Veränderungen im durchschnittlichen Wachstum von 5% in den letzten Jahren vermutet, dass das Land zwischen 2015 und 2025 die größte Wirtschaftsmacht wird und somit die USA überholen wird. Allerdings bleibt das Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung im Durchschnitt stark unterhalb dem der amerikanischen Bürger,¹⁸⁴ d.h. trotz der hohen Anzahl an potentiellen Kunden in China (ca. 1,3 Milliarden Menschen), ist die Kaufkraft eher kritisch zu sehen. Das Pro-Kopf-Einkommen in Deutschland ist ca. 40 Mal höher als das in China.¹⁸⁵

Zur näheren Strukturierung bzw. Zielgruppeneinteilung und Segmentierung können die Kunden in China in vier verschiedene Gruppen je nach Kaufverhalten eingeteilt werden. Zu einer ersten

¹⁸⁰ Vgl. Reissach, U./ Tauber, T./ Yuan, X. (2006), S. 125.

¹⁸¹ Vgl. Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006), S. 83f.

¹⁸² Vgl. Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006), S. 127.

¹⁸³ Vgl. Heberer, T./Schubert, G. (2008), S. 87.

¹⁸⁴ Vgl. Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006), S. 84.

¹⁸⁵ Vgl. Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006), S. 126.

Gruppe, die ca. 20% der Bevölkerung ausmacht gehören Menschen, die über 45 Jahre alt sind und die Verwendung von Geld eher konservativ sehen. Dies bedeutet, dass Sparsamkeit und Geiz hier typische Verhaltensweisen sind. Ferner sehen sie Produktneuheiten und Neuerungen allgemein eher kritisch und sind diesen gegenüber verschlossen. Die zweite Kategorie stellen Personen zwischen 30 und 45 Jahren dar, die eher gegenwarts- und konsumorientiert sind. Sie wollen qualitativ hochwertige Produkte und ihnen ist das Image einer Marke sehr wichtig. Dazu weisen sie eine Tendenz zur Bequemlichkeit auf. Die dritte Gruppe, welche 55% der chinesischen Bevölkerung ausmacht betrifft die unter 30-Jährigen Personen, die sich sehr stark an der westlichen Welt orientiert. Moderner Technik und Produktinnovationen sowie Neuerungen jeglicher Art stehen sie positiv gegenüber. Unter 20-Jährige bilden die vierte Zielgruppe und stellen die Kinder der heutigen Mittelschicht in der Bevölkerung dar. Sie beeinflussen ihre Eltern stark bei der Kaufentscheidung. Dabei ist für Markenartikelanbieter vorteilhaft, dass China noch kollektivistische Strukturen vorweist, so dass Chinesen aktuelle und modische Waren akzeptieren.¹⁸⁶

3.3.4 Zwischenfazit

Die Analyse der politisch-gesellschaftlichen, rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen hat umfassende Einblicke in den chinesischen Markt gegeben.

Hinsichtlich der politischen Strukturen ist zu beachten, dass das Land von der kommunistischen Partei KPCh geführt wird, die einen uneingeschränkten Machtanspruch an die Leitung des Landes stellt. Dabei wird sich an den Strukturen der ehemaligen Sowjetunion orientiert, was sich auch noch im Wirtschaftsgeschehen deutlich spüren lässt. 1978 wurde die zentrale Planwirtschaft abgeschafft. Allerdings ist der starke Einfluss der Politik immer noch vorhanden. Ausländische Unternehmen müssen sich für einen Markteintritt mit diversen Behörden und Vorschriften auseinandersetzen. Dabei ist wichtig zu beachten, dass politische und wirtschaftliche Gruppen und Entscheider miteinander eng verbunden sind. So werden wichtige Positionen in der Wirtschaft oftmals an Personen aus der Politik vergeben. Damit treten in vielen Fällen gesetzliche Entscheidungen zugunsten persönlicher Beziehungen (guanxi) und politischer Interessen in den Vordergrund. Insbesondere erwartet die höher gestellte Macht, die dem anderen den Vorteil verschafft hat, von der niedrigeren Instanz eine Art politische Unterstützung. Dieses intransparente Geflecht aus persönlichen Verbindungen, gesetzlich unregulierten Tatbeständen und interpretationsstarken Regelungen ist für ausländische Unternehmen schwer zu erfassen, so dass externe und auf chinesische Rahmenbedingungen spezialisierte Berater beim Markteintritt in China sehr hilfreich erscheinen.

¹⁸⁶ Vgl. Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006), S. 127.

Die Untersuchungen zu den kulturellen Besonderheiten haben ergeben, dass sich China in vielen Teilen von Deutschland stark unterscheidet. Zunächst konnte anhand dem Konzept von Hofstede gezeigt werden, dass China eine hohe Machtdistanz hat, da die Chinesen eine hohe Akzeptanz von Ungleichheit aufweisen sowie die offene Austragung von Konflikten vermeiden. Weiteres Kennzeichen sind der stark ausgeprägte Kollektivismus, mittlere Unsicherheitsvermeidungstendenzen und eine starke Langfristorientierung. Hinsichtlich maskuliner oder femininer Eigenschaften des Landes befindet sich China im Mittelfeld. Mit Blick auf die Religion ist China offiziell aufgrund der kommunistisch orientierten Strukturen ein atheisches Land. Allerdings herrschen in der Realität eine Vielzahl an Glaubensrichtungen, die wiederum beliebig modifiziert und individuell ausgelebt werden. Die Bevölkerungsstrukturen entwickeln sich immer mehr zu kleineren Familien, so dass die Anzahl der traditionellen Großfamilien abnimmt. Dabei ist auch die Ein-Kind-Politik des Landes ein Treiber dieser Entwicklungen, wobei männliche Babys immer noch von den Eltern bevorzugt werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Bedeutung der Wahrung des Gesichts für einen Chinesen. Der Umgang mit diesen Menschen sollte auf Basis dieser Besonderheit stattfinden. Respekt, Achtung, Würde und Anerkennung sind wesentliche Punkte, die es zu beachten gilt. Allerdings gibt es regionale Unterschiede in den Kulturen. Beispielsweise ist Süd-China eher weltoffen, aufgeschlossen und liberal orientiert. Nordchina hingegen zeigt konservative und traditionelle Eigenschaften. Insgesamt ist bei den jüngeren Generationen ein Wertewandel mit Blick auf westliche Verhaltensweisen und Einstellungen zu verzeichnen.

Die Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen schließt an den Erkenntnissen der Untersuchung der politischen Strukturen an. Aufgrund der Tatsache, dass das staatliche Interesse im Mittelpunkt der Gesellschaft steht ist keine Gewaltenteilung von Exekutive, Legislative und Judikative in China vorhanden. Ferner gibt es keine explizit festgehaltenen Regeln und Gesetze, da sie eher in diversen Gesetzestexten und Verfügungen festgehalten worden sind. Für ausländische Unternehmen ist hier eine besonders schwer zu durchdringende Komplexität mit großem Risiko für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit zu finden. Generell gibt es eine Einteilung in regionales, nationales und internationales Recht. Es gilt, dass das Gesetz der höheren Ebene prinzipiell Vorrang gegenüber den Vorschriften der niedrigeren Ebene hat. Seit 1978 öffnet sich China durch die Schaffung von gesetzlichen Grundlagen für ausländische Unternehmen. Die Einrichtung und stetige Ausbreitung und Weiterentwicklung der Sonderwirtschaftszonen sowie der Beitritt zur WTO im Jahr 2001 sind ein klares Zeichen für die immer größer werdende Akzeptanz für ausländische Unternehmen. Trotzdem bleibt ein hohes Risiko für den Markteintritt, da immer noch widersprüchliche und undurchsichtige Gesetze sowie unregelte rechtliche Tatbestände, fehlende Bestimmungen und häufige Gesetzesänderungen vorherrschen.

Die Ergebnisse der ökonomisch orientierten Betrachtung Chinas zeigen, dass im Zuge der Liberalisierung der Wirtschaft und Reformierungen in China die Wirtschaftsleistung des Landes seit 1978 stark zugenommen hat. Merkmal ist bspw. das stark angestiegene Pro-Kopf Einkommen. Unter Annahme, dass der Trend fortgesetzt wird, ist davon auszugehen, dass China bis 2025 sogar die Wirtschaftsmacht USA überholen wird. Allerdings existieren hohe Unterschiede im Wohlstandsniveau in der Bevölkerung, die sich nach Städten und Regionen differenzieren lassen. Dabei lassen sich hinsichtlich des Konsumverhaltens unterschiedliche Zielgruppen einteilen, die sich in Ausmaß und Art des Einkaufs sowie nach dem Lebensalter der Kundengruppen differenzieren.

3.4 Gestaltungsoptionen des Franchisings zum Markteintritt in China

Bei der Betrachtung der Gestaltungsmöglichkeiten des Franchisings in China werden die normative, strategische und operative Ebene betrachtet. In Anbetracht der Kapazität der vorliegenden Arbeit erfolgt dabei eine Auswahl solcher Diskussionspunkte, die für das bearbeitete Thema besonders relevant erscheinen. Hierzu gehören die länderspezifischen Unterschiede auf normativer Ebene, die Auswahl des Franchise-Partners auf strategischer Ebene sowie die Produktgestaltung auf operativer Ebene und das Controlling bzw. die Steuerung.

3.4.1 Beachtung länderspezifischer Unterschiede auf normativer Ebene

Die normative Ebene kann zum Einen mit Blick auf das ausländische Unternehmen betrachtet werden. Hier dreht es sich um die grundlegenden unbewussten und bewussten Grundlagen des Denkens, Fühlens und Handelns.¹⁸⁷ Dabei erfolgt eine Analyse und Beeinflussung der Basisüberzeugungen der Mitarbeiter im Unternehmen bzw. der Philosophie, die das Unternehmen aufweist. Diese konkretisieren sich bspw. in informellen Prinzipien, um den weiteren Fortbestand und die zukünftige Entwicklung des Betriebs zu sichern.¹⁸⁸ Aus diesem Grund ist ein systematischer Einbezug der normativen Ebene in die gesamte Unternehmensführung unerlässlich.¹⁸⁹ Bezogen auf das Franchising ist demnach ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, der sich auf die normative Ebene im gesamten System bzw. vor dem Hintergrund der spezifischen Charakteristika eines Landes auf die Betriebe im ausländischen Markt erstreckt.

¹⁸⁷ Vgl. Wiedmann, K. P. (1992).

¹⁸⁸ Vgl. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 51-101.

¹⁸⁹ Vgl. Wiedmann, K. P. (1994).

In einem Franchise-System hat der Franchisegeber die Kontroll- und Weisungsrechte gegenüber dem Franchisenehmer. Demnach wird die Zentrale gegenüber den ausländischen Betrieben eine Art Führungsfunktion übernehmen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit chinesischen Franchisenehmern erscheint es besonders wichtig, die normativen Grundhaltungen der Chinesen in der Arbeit zu kennen. Auf Basis dieser Kenntnisse kann die System-Zentrale die Kommunikation zu den Franchisenehmern erfolgreich gestalten sowie die Verhaltensweisen der chinesischen Mitarbeiter des ausländischen Betriebes einschätzen. Traditionell herrscht in einem chinesischen Unternehmen ein eher hierarchischer und patriarchalischer Führungsstil.¹⁹⁰ Die Mitarbeiter gelten als Teil einer großen Familie, die es zu versorgen gilt. Auch soziale Themen sind bei der Führung von Mitarbeitern wichtig, wobei die Führungskräfte den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern stark pflegen und zum Teil auch an deren Privatleben teilhaben. Die Mitarbeiter haben zumeist ein hohes Vertrauen zum Vorgesetzten, so dass es durchaus üblich ist, dass die Führungskraft auch in persönlichen Anliegen um Rat gefragt wird. Chinesen haben auch Verständnis dafür, falls der Beruf aufgrund privater Probleme mal in den Hintergrund rückt. Darüber hinaus übernehmen die Mitarbeiter kaum eigene Verantwortung, sondern erwarten von der Führungskraft, dass sie die Konflikte und Probleme löst. Darum zeigen chinesische Mitarbeiter nur wenig Engagement und Eigeninitiative. Auf gleicher Hierarchieebene wird Loyalität und Kooperation erwartet. Allerdings zeigt sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen bereits ein eher autokratischer Führungsstil, da der Geschäftsführer und Eigentümer sein Privatvermögen in das Unternehmen investiert hat und einem größeren Geschäftsrisiko ausgesetzt ist. Bankkredite sind nämlich eher selten. Auch ist der Führungsstil in Unternehmen mit ausländischen Beteiligungen im Gegensatz zu den rein chinesischen Staatsunternehmen eher personenorientiert. Hintergrund ist, dass vor allem jüngere und höher qualifizierte Angestellte angeworben werden sollen, die mehr am geschäftlichen Geschehen mitwirken wollen. Hierin zeigt sich auch der vorab erläuterte Wertewandel in der chinesischen Gesellschaft. Insofern ist es immer mehr möglich, auch westliche Werte, Normen und Verhaltensweisen bei dem Umgang mit Mitarbeitern einfließen zu lassen.

Wichtig ist aber dennoch, dass die Werte und Normen der Gesellschaft des ausländischen Marktes unbedingt zu beachten sind. Für international agierende Unternehmen in China ist es demnach wichtig zu erkennen, welche Aspekte wichtig sind und welche Grundhaltungen die Geschäftsaktivitäten eher negativ beeinflussen können. Ein Franchise-System wird scheitern, wenn es Normen nicht beachtet, die für die Wohlfahrt der Bevölkerung in China als wichtig erachtet werden. Die Normen hingegen, die eher unwichtig für die Menschen in der Region sind, lassen sich weitgehend ohne Risiko übergehen. Zum Beispiel hat sich die Öffnung von

¹⁹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 193ff.

Geschäften an ausgewählten Sonntagen in Deutschland etabliert, obwohl bislang dieser Tag traditionell bedingt als frei galt. Jedoch sind diese verkaufsoffenen Sonntage gut für Familien, die so gemeinsam zum Einkaufen gehen können, was unter der Woche oftmals aus beruflichen Gründen nicht möglich ist. Insofern sollte ein international agierendes Franchise-System in China zwischen Normen, denen Menschen nur verbal zustimmen und Normen, die auch tatsächlich gelebt und befolgt werden, unterscheiden. Die geäußerten Normen stimmen oftmals nicht mit den Taten der Bevölkerung überein. Allerdings stellen die ideellen Normen entfernte Ziele dar, die es zumindest indirekt zu erreichen und zu befolgen gilt.¹⁹¹ Ferner sind Werte und Einstellungen der Bevölkerung zu beachten. Werte sind grundlegende Überzeugungen von Menschen bzgl. welche Sachverhalte richtig oder falsch, wichtig oder unwichtig, gut oder schlecht sind.¹⁹² Einstellungen beschreiben die Haltung eines Menschen gegenüber einem Objekt.¹⁹³ Einstellungen, die direkt aus solchen Werten entstehen, beeinflussen genauso direkt die Verhaltensweisen der Kunden und somit auch die geschäftlichen Aktivitäten in China.¹⁹⁴

3.4.2 Zielorientierte Auswahl der Franchisenehmer

Das normative Management von Unternehmen bildet die Basis für die strategischen Aktivitäten.¹⁹⁵ Aufgabe des strategischen Managements ist, Ziele und Potentiale des Unternehmens aus den übergeordneten Unternehmensvisionen und Unternehmenszielen abzuleiten. Infolge dessen erfolgt durch die Strategien auch eine Ausrichtung der im normativen Management begründeten Aktivitäten.¹⁹⁶ Damit nimmt die strategische Managementebene zwischen normativem und operativem Bereich¹⁹⁷ eine Lenkungsfunktion ein. Bei der Festlegung der grundsätzlichen Strategien werden Teilbereiche abgestimmt und kontinuierlich verbessert.¹⁹⁸

Von besonders hoher Wichtigkeit ist bei international agierenden Franchise-Systemen die Wahl des richtigen Franchise-Partners im ausländischen Zielmarkt. Es ist dabei unwesentlich, um welche Form des Franchisings es sich handelt. Die generelle Struktur des Franchisings bedingt die Zusammenarbeit mit einem Franchisenehmer, der sich im ausländischen Markt befindet und dort operativ agiert. Dabei wird jedoch ersichtlich, dass sich die Geschäfts-Aktivitäten in einer für das Unternehmen noch relativ neuartigen Region mit spezifischen Kulturen und Wirtschaftsstrukturen schwieriger als im ansässigen Markt gestaltet.¹⁹⁹ Die höhere Komplexität

¹⁹¹ Vgl. Bradley, F. (2002), S. 91f.,

¹⁹² Vgl. Rugman, A. M./Hodgetts, R. M. (2003), S. 129.

¹⁹³ Vgl. Kroeber-Riehl, W. (1990), S. 50.

¹⁹⁴ Vgl. Rugman, A. M./Hodgetts, R. M. (2003), S. 130.

¹⁹⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 62f.

¹⁹⁶ Vgl. Bleicher, K. (1991), S. 54ff.

¹⁹⁷ Vgl. Wiedmann; K. P. (1988).

¹⁹⁸ Vgl. Steinle, C. (2000), S. 4 sowie S. 24ff.

¹⁹⁹ Vgl. Skaupy, W.: (1995), S. 219.

und Schwierigkeit der Entscheidungen bei Auslandsaktivitäten wurde bereits in den grundlegenden Erläuterungen der vorliegenden Arbeit besprochen. Die Partnersuche wird sogar als der erheblich schwierigste Aufgabenteil der Internationalisierung gesehen. Dabei sind die persönlichen Eigenschaften des potentiellen Franchisenehmers im Zielland von zentraler Bedeutung. Diese Bedeutung erhöht sich umso mehr Verantwortung der Franchisenehmer erhält. Beispielsweise ist bei einem Master-Franchising der Marktpartner für eine gesamte Region verantwortlich. Hierzu wird eine Persönlichkeit gebraucht, die dies erfolgreich verantworten kann. Dies bedeutet für den Franchisegeber, dass dessen Ansprüche an die persönlichen Fähigkeiten und Charakteristika an den Franchisenehmer bei solch speziellen Franchise-Formen größer sind, als es bei normalen Franchise-Betrieben der Fall wäre. Es gilt, eine einerseits starke Unternehmerpersönlichkeit zu finden, die sich jedoch andererseits gut in das Gesamtsystem integrieren sollte. Vertrauen und eine gute Kommunikation sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unerlässlich.²⁰⁰ Gleichen sich bei einem umfassenden Master-Franchising die Fähigkeiten und der Einsatz des Franchisenehmers denen des Franchisegebers, dann können auch die weiteren Franchisenehmer, die von dem Master-Franchisenehmer in der Zukunft in das System eingebracht werden, das allgemeine Leistungsniveau erreichen. Da das Master-Franchising langfristige Verträge beinhaltet, ist die Auswahl des (Master-)Franchisenehmers sehr folgenswer. Falls der Markteintritt nicht erfolgreich ist, ist die vertraglich festgelegte Region für den vereinbarten Zeitraum erst mal für die Zentrale nicht mehr verwendbar. Bei zu hohen Unsicherheiten der Partnerauswahl können Berater engagiert werden, die sich mit den lokalen Marktverhältnissen auskennen und bei der Suche nach geeigneten Franchisenehmern helfen. Die Wahl eines falschen Partners kann kurz- und mittelfristige Schäden verursachen, die sich sogar langfristig auf das gesamte System schädigend auswirken können. Im Extremfall ist es sogar möglich, dass das gesamte Franchise-System durch einen großen Misserfolg im ausländischen Markt scheitert.²⁰¹

Bei der Suche nach einem geeigneten Franchisenehmer ist die aktuelle Arbeitsmarktsituation in China zu beachten. Im Zuge des starken Wirtschaftswachstum Chinas in den letzten Jahren sind viele ausländische Unternehmen in den Markt eingetreten und konkurrieren mit den inländischen Firmen um qualifizierte Mitarbeiter. Die Betrachtung der Rahmenbedingungen in China haben gezeigt, dass das Bildungsniveau in den Regionen der Republik unterschiedlich ist. Beispielsweise ist das Bildungsniveau in den Küstenorten relativ hoch. Allerdings sind immer noch wenige Fach- und Führungskräfte zu finden, die Erfahrungen mit der westlichen Betriebswirtschaftslehre gesammelt haben. Zwar haben die Universitäten in den größeren Städten wie Shanghai oder Beijing ein relativ hohes fachliches Niveau. Allerdings haben die

²⁰⁰ Vgl. Schulz, A. (2003), S. 670f.

²⁰¹ Vgl. Gerlach, C. (2002), S. 52.

Hochschulabsolventen keine Erfahrungen mit den westlichen Managementmethoden, sondern sich eher auf chinesische Strukturen und Verhaltensweisen im Betrieb geschult. Dies hat zur Folge, dass Weiterentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Franchisenehmer erforderlich sind, die spezifische Kenntnisse vermitteln. Dies kann bspw. durch entsandte Führungskräfte oder im Gegenzug den Aufenthalt potentieller Franchisenehmer im Land der Systemzentrale erfolgen. Dabei wirkt eine Weiterbildungs-Möglichkeit für Chinesen stark motivierend, für ausländische Unternehmen zu arbeiten.²⁰²

Bei den Schulungen der Mitarbeiter in China ist es für den Franchisegeber bedeutend, deren Erwartungen und Verhaltensweisen hinsichtlich Unterrichtssituationen zu kennen. Auch in China gibt es verschiedene Methoden der Personalentwicklung. Beispielsweise haben einige ausländische Unternehmen spezifische Trainings- und Ausbildungseinrichtungen in China erreicht, um dort besser auf die Mitarbeiter eingehen zu können. Die Leitung der Kurse übernehmen zumeist entsandte Fach- und Führungskräfte sowie externe Ausbilder, wobei die Unterrichtssprache Englisch oder Chinesisch ist. Ferner gehört es für viele ausländische Unternehmen mittlerer Weile zur Selbstverständlichkeit, dass die chinesischen Mitarbeiter an einem längeren Trainingsaufenthalt im ansässigen Land des Unternehmens bzw. der Zentrale teilnehmen, in denen sie neben Fachwissen auch unternehmensspezifisches Wissen erhalten. Dies erscheint zwar sehr kosten- und zeitintensiv, ist aber in Anbetracht der großen Unterschiede in der Kultur von Deutschland und China besonders erfolgversprechend. Dabei erscheint es sinnvoll, deutsche Unterrichtsmethoden an die üblichen Vorgehensweisen in China anzupassen. Beispielsweise neigen chinesische Mitarbeiter dazu, sich bei einer Schulung dem Trainer unterzuordnen. Dies zeigt sich daran, dass die Trainingsinhalte nicht kritisch hinterfragt und diskutiert werden. Das zu erlernende Wissen wird also auswendig gelernt und in den Prüfungen oder bei Rückfrage Wort für Wort wieder gegeben. Die Autorität des Schulungsleiters ist unantastbar. Allerdings sind auch hier die westlichen Einflüsse der letzten Jahre nicht ohne Wirkung geblieben, so dass die jüngeren Generationen bereits im Verhalten und in ihren Erwartungen bei Unterrichtsmethoden Unterschiede zu dem traditionellen Mustern zeigen.²⁰³

Ferner ist bei den vorherigen Erläuterungen deutlich geworden, dass die Chinesen im Gegensatz zu Deutschland einen starken Kollektivismus aufweisen. Diese kulturelle Ausprägung bedeutet, dass soziale Bedürfnisse wichtiger sind als Wertschätzungen oder die Selbstverwirklichung. Allerdings weisen solche traditionellen Werte im Rahmen der zunehmenden wirtschaftlichen Öffnung bei den jüngeren Generationen einen Wandel auf. So

²⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 180ff.

²⁰³ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 187f.

wird die Befriedigung individueller Bedürfnisse in der chinesischen Gesellschaft immer wichtiger, so dass kollektive Bedürfnisse in den Hintergrund gestellt werden. Besonders in den industriell beeinflussten Küstenstädten ist dies der Fall. Insbesondere materielle Anreize sind ein starker Motivationsfaktor für Chinesen.²⁰⁴ In Bezug auf Franchise-Systeme erscheint es somit wichtig, die Erwartungen und Motivationsmöglichkeiten der Franchisenehmer in den verschiedenen Regionen Chinas zu kennen. So sind es finanzielle Anreize, die den Franchisenehmer zu mehr Leistung in seiner Betriebsstätte motivieren. Bei der Gestaltung der Entlohnungs-Strukturen sind die verschiedenen Erwartungen der Menschen in den einzelnen Regionen ebenfalls zu bedenken.

Des Weiteren sind für ein Franchise-System die Loyalität der Franchisenehmer sowie dessen Mitarbeiter wichtig, um die Stabilität sowie den weiteren Ausbau des Konzepts zu sichern. Wie bereits erläutert, weisen chinesische Mitarbeiter gegenüber ausländischen Unternehmen eine relativ niedrige Loyalität auf, so dass die Gefahr einer hohen Fluktuation und somit großer Unruhe besteht. In größeren Städten wie bspw. Shanghai oder Peking existiert in der Führungsebene eine Fluktuationsquote von über 14%, was bei dem großen Fach- und Führungskräftemangel in China ein Unternehmen in einen starken Personalengpass führen kann. Grund für die starken Wechselaktivitäten sind finanziell attraktivere Angebote anderer Unternehmen, sprich die Mitarbeiter gehen zu den Unternehmen, in denen sie die lukrativsten Angebote erhalten.²⁰⁵ Bezogen auf ein Franchise-System ist zu vermeiden, dass ein Franchisenehmer das System kurzfristig verlässt, da ein neuer Marktpartner in einer solchen kurzen Zeit gar nicht akquiriert werden kann. Damit entscheidet die Entlohnung des Franchisenehmers und dessen Mitarbeiter nicht nur über deren Motivation sondern auch darüber, ob und wie lange sie für das Unternehmen tätig sein werden.

Aufgrund dessen ist es für ausländische Unternehmen wichtig, den chinesischen Mitarbeitern angebrachte finanzielle Anreize zu bieten. Dabei sichern sich Unternehmen selbst ab, indem sie den hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften besonders attraktive Anreize erst nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit gewähren. Damit wird die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Anstellung erhöht. Auch werden Mitarbeiter vertraglich verpflichtet bspw. kostenintensive Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bei einer Kündigung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zurück zahlen zu müssen.²⁰⁶ Übertragen auf Franchise-Systeme könnte solch ein Bonus für bestimmte Zeiträume der Zugehörigkeit zum System vereinbart werden.

²⁰⁴ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 189ff.

²⁰⁵ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 190.

²⁰⁶ Vgl. Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008), S. 191.

Nachdem ein geeigneter Partner für das Franchising in China gefunden wurde, sind Verträge zu schließen. Dabei sollten rechtliche und administrative Fragestellungen bereits frühzeitig in der Planungsphase untersucht werden.²⁰⁷ Wie in den vorangegangenen Erörterungen deutlich wurde, gibt es in China eine Vielzahl von undefinierten Sachverhalten sowie informellen Bestimmungen und nicht einschätzbaren Verbindungen auf rechtlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene, was bedeutet, dass insbesondere im Fall von China als ausländischer Zielmarkt eine frühe genaue Analyse der Gegebenheiten als besonders wichtig erscheint. Dabei ist ggf. auch ein externer und spezifisch auf China ausgerichteter Berater zu Rate zu ziehen. Es ist erforderlich, den Franchise-Vertrag an die chinesischen Gegebenheiten und Vorschriften anzupassen. Auch sind die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der ausländischen Franchisenehmer zu beachten. In den folgenden Ausführungen werden wichtige Aspekte hierzu erläutert.²⁰⁸

- **Geltendes Recht und Gerichtsstand:** Als ersten Punkt sollte geklärt werden, nach welchem Recht der Vertrag zu konstruieren ist und an welchem Gerichtsstand eine mögliche Streitschlichtung erfolgen soll. Da es zwischen den Ländern des Franchisegebers und Franchisenehmers zum Teil große rechtliche Unterschiede gibt, ist durch die Auswahl des Rechts (falls dies in dem Land erlaubt ist) möglich, bereits im Vorfeld rechtsunwirksame Regelungen auszuschließen. Allerdings sind auch zwingende Vorgaben und Regelungen des Ziellandes zu beachten. Die Wahl des Gerichtsstandes ist wichtig, wenn für die Austragung von Rechtsstreitigkeiten staatliche Gerichte festgelegt werden. Dabei ist auch bedeutend zu klären, ob in dem einen Land beschlossene Urteile in dem anderen Land ohne Probleme anerkannt werden können. Ferner ist die Sprache im Franchise-Vertrag wichtig. Sie sollte möglichst die eines zugehörigen Vertragspartners sein und zum vereinbarten Recht und dem ausgewählten Gerichtsstand passen. Ansonsten wird die Komplexität zu hoch, so dass Missverständnisse und Konflikte resultieren können.
- **Dauer und Kündigung des Vertrages:** Ein weiterer Bestandteil bei der Festlegung der Parameter in dem Franchise-Vertrag ist die Dauer der Geschäftsbeziehung. Mögliche Rahmenbedingungen sind hier Mindest- oder Höchstlaufzeiten in dem Zielland. Auch ist möglich, dass Dauerverträge rechtlich nicht ohne wirklich wesentlichen Grund beendet werden können oder bei bestimmten Gegebenheiten zu verlängern sind, d.h. deutsche Franchisegeber dürfen nicht immer annehmen, dass der Ablauf einer Frist mit einer Beendigung des Vertrages gleich kommt. Auch ist ein unbefristeter Vertrag nicht immer jederzeit auflösbar. Insbesondere im Hinblick auf die Notwendigkeit der Auswahl eines

²⁰⁷ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 221.

²⁰⁸ Vgl. im Folgenden Schulz, A. (2003), S. 355ff.

richtigen Partners und diesbezüglicher Gefahren einer erfolglosen Zusammenarbeit erscheint das Thema der Vertragsauflösung besonders wichtig.

- **Schutz der Marke und Know-how:** In den vorherigen Ausführungen wurde bereits geschildert, dass die Marke und eine einheitliche Corporate Identity Kernbestandteile eines erfolgreichen Franchise-Systems sind. Die Marke ermöglicht dem Kunden, das Unternehmen bzw. das Franchise-System wieder zu erkennen, d.h. die Marke ist nach bestimmten Vorschriften für die internationalen Tätigkeiten zu registrieren. Ferner ist zu überprüfen, ob ältere Markenrechte die Nutzung der Marke verhindern sowie mögliche vertragliche und haftungsrechtliche Probleme mit sich ziehen könnten. Diese vertraglichen Regelungen sind sehr wichtig, da bei Wegfall einer Marke die Basis der Geschäftstätigkeit des Franchise-Systems entzogen wird. Bei einem umfassenden Franchising wie dem Master-Franchising, in dem es noch weitere Franchisenehmer gibt, würde sich ein Verbot der Marke im Zielland auf diverse Beteiligte auswirken. Neben der Marke ist auch das spezifische Wissen ein wesentlicher Grundbestandteil in einem Franchise-System. Aufgrund dessen sind auch hier Möglichkeiten des rechtlichen und vertraglichen Schutzes zu prüfen. Neben einer schriftlichen Fixierung durch eine Verschwiegenheitserklärung oder Geheimhaltungsklausel sei an dieser Stelle noch einmal auf die Wahl des richtigen Partners hingewiesen. So ist ein Marktpartner vorteilhaft, der im Rahmen einer hohen Loyalität auch eine hohe Verschwiegenheit und Vertraulichkeit gegenüber dem Franchisegeber aufweist. Hierin liegt ggf. das Problem bei chinesischen Franchisenehmern, die eine eher weniger hohe Loyalität gegenüber ausländischen Unternehmen vorweisen.
- **Importvorschriften:** Hinsichtlich der Einfuhr bestimmter Waren und Dienstleistungen ist insbesondere in China genau zu prüfen, ob Beschränkungen oder Verbote sowie Förderungen und Begünstigungen Seitens des Staates vorliegen. Wie bereits diskutiert, existieren Kategorien von Unternehmungen, die z.B. besonders gefördert oder steuerlich begünstigt werden. Auch bieten die Sonderwirtschaftszonen vorteilhafte Rahmenbedingungen durch staatliche Anreize für ausländische Unternehmen. Dabei sind auch informelle Strukturen im Genehmigungssystem zwischen Politik und Wirtschaft zu bedenken. Falls die Prüfung ergibt, dass das Franchise-System zu stark in dem Zielland beschränkt wird oder aber die Kosten für Gebühren oder Zölle zu hoch für eine Gewinn bringende Franchise-Struktur in China sind, ist ggf. von einem Franchise-System in dem Zielland abzusehen.

3.4.3 Produktpassungen an den chinesischen Markt

In den vorherigen Erläuterungen wurde das Ziel der Erreichung von Synergieeffekten beim Franchising durch die Nutzung bereits vorhandener Marketingkonzepte, die durch die Systemzentrale im Heimatland bereits erprobt und weiterentwickelt wurden, erläutert. Die Basis für das Franchising ist eine möglichst hohe Standardisierung, die sich ebenso auf die Produktpolitik erstreckt. In den Ausführungen zu den besonderen Rahmenbedingungen in China und vor allem zu den kulturellen Unterschieden zwischen Deutschland und China, die sich auf die Verhaltensweisen der Konsumenten auswirken, erscheint eine sinnvolle Anpassung des Produktprogramms an die chinesischen Kunden als sehr hilfreich. Beispielsweise ist moderne Bekleidung in aufgeschlossenen Bevölkerungsteilen besser zu verkaufen, als in solchen Regionen, in denen eher ländliche und konservative Menschen anzutreffen sind. Ferner sind wirtschaftspolitische Regelungen, wie bspw. die Grenzen bei Alkoholprozenten eine wichtige Determinante der Zulieferung eines Franchisenehmers. Auch in der Literatur wird verstärkt die Meinung vertreten, dass die völlige Standardisierung bzw. vollkommene Differenzierung aller Marketinginstrumente Idealtypen sind, die in der Praxis nicht in diesem Maße existieren.²⁰⁹ Oftmals sind Teile der Marketing-Konzeption an Ländergegebenheiten anzupassen, während andere Elemente durchaus standardisiert werden können.²¹⁰

Insgesamt sollte also das Leistungspaket des Franchisegebers den spezifischen Anforderungen des Landes sowie dessen kulturellen Erfordernissen entsprechen. Bei einer sehr hohen Unsicherheit bezüglich des Erfolgs des Franchisings könnte es sinnvoll sein, dass ein oder mehrere Pilotbetriebe in dem ausländischen Markt errichtet werden.²¹¹ Generell lassen sich vor Ort drei regionale Unterschiede für ein Franchise-System charakterisieren:²¹²

- **Angebot des Systems:** Es ist speziell zu prüfen, ob das System selbst in dem Zielland erfolgreich sein kann. Nicht jedes System kann in ein anderes Land exportiert werden. Der Erfolg in einem Land ist keine zwingend notwendige Voraussetzung für den Erfolg in einem anderen Markt. In den nachfolgenden Ausführungen wird noch genauer darauf eingegangen, wie das Angebot eines Franchise-Systems an die Besonderheiten des chinesischen Marktes erfolgreich angepasst werden kann.
- **Unternehmerkultur im lokalen Markt:** Bei den Erläuterungen in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit ist thematisiert worden, dass sich China stark von Deutschland hinsichtlich der Kulturen unterscheidet. Dies zeigt sich bspw. in der Sympathie, in dem Selbstverständnis und der Risikobereitschaft zur selbständigen Unternehmertätigkeit.

²⁰⁹ Vgl. Rugman, A. M./Hodgetts, R. M. (2003), S. 304ff..

²¹⁰ Vgl. Welge, M. K./Böttcher, R. (1991), S. 435.

²¹¹ Vgl. Skaupy, W. (1995), S. 219.

²¹² Vgl. Kirst R.G. (2003), S. 696ff.

- **Management und lokal ansässige Marktpartner:** Die Wahl des Marktpartners hat eine besonders hohe Bedeutung für ein erfolgreiches Franchise-System. Wird ein falscher Franchisenehmer gewählt, so führt dies zu hohen Verlusten oder sogar Schädigung des gesamten Systems bis hin zu dessen Scheitern.

Das Überwinden kultureller Unterschiede ist natürlich genauso vom Beherrschen der jeweiligen Landessprache abhängig. Da eine problemlose Kommunikation nicht immer gewährleistet ist, sei es vorerst beim Vorstellen des Systems auf nationalen Messen oder später im täglichen Geschäftsverkehr, ist es sinnvoll mit einem lokalen Partner, Berater oder Rechtsanwalt etc. zusammenzuarbeiten. Verbunden ist dies mit entsprechenden Kosten, die oft unterschätzt werden. Berater vor Ort werden aber auch dann empfohlen, wenn Unterschiede zwischen Ländern oder Regionen nur gering erscheinen.²¹³

Eine besondere Herausforderung stellen Entscheidungen hinsichtlich des Markenkonzepts bei der Produktpolitik dar. So gilt es, im Zuge einer einheitlichen Corporate Identity, ein standardisiertes Konzept über alle Betriebe hinweg durchzuführen. Allerdings sollten trotz allem mögliche Konfliktfelder vorab untersucht werden. Beispielsweise ist die Aussprache des Namens in anderen Sprachen oft ein Problem.²¹⁴ Über das Element Sprache ist auch der Markenname sowie die Slogans wichtig. In der Praxis hat die Übersetzung von im Heimatmarkt genutzten Slogans in einigen Fällen den Sinn der Aussage einer Marke stark gestört bzw. verfälscht. Ebenso haben Markennamen in den diversen Sprachräumen verschiedene Bedeutungen oder wecken teilweise nicht bezweckte oder nicht gewollte Assoziationen. Für China ist dieser Punkt besonders wichtig, da von ausländischen Unternehmen die Übersetzung ihres Markennamens in die in China verwendeten Kanji-Schriftzeichen erwartet wird.²¹⁵ Somit sollten die Franchisegeber den Franchisenehmern ein Markenkonzept zur Verfügung stellen, dass hinsichtlich der aufgeführten Punkte überprüft und ggf. angepasst wurde, ohne die Einheitlichkeit des Corporate Identity-Konzepts zu schwächen, sondern sinnvoll zu erweitern. Bestandteil der Marke können graphische Elemente sein, die sich dann auf der Verpackung etc. wiederfinden. In diesem Zuge sind Farben oder sonstige Produkt- und Markenidentifikationsmerkmale mit der Kultur des spezifischen Landes in Einklang zu bringen.²¹⁶ Hier können Konflikte auftreten zwischen den Zielen der System-Zentrale und den Erfordernissen der regional ansässigen Franchise-Betriebe. Beispielsweise haben Farben in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen. Die Gefahr ist, dass negative oder andere Assoziationen beim Kunden geweckt werden, als es von der System-Zentrale

²¹³ Vgl. Kirst, R.G. (2003), S.700.

²¹⁴ Vgl. Cateora, P./Graham, J. (1999), S. 345ff..

²¹⁵ Vgl. Johansson, J. (2003), S. 346.

²¹⁶ Vgl. Onkvisit, S./Shaw, J. J. (1990), S. 560ff..

beabsichtigt war. Abbildung 6 gibt einen Überblick über verschiedene Farbsymbole in den Ländern Frankreich, USA, Indien, Japan und China.

	Frankreich	USA	Indien	Japan	China
gelb	Zeitweiligkeit	Feigheit	Erfolg	Vornehmheit, Anstand	Wohlstand, Macht
weiß	Neutralität	Reinheit	Tod, Reinheit	Tod	Tod, Reinheit
grün	Kriminalität	Sicherheit	Wohlstand, Fruchtbarkeit	Zukunft, Jugendlichkeit, Energie	Himmel, Wolken
rot	Aristokratie	Gefahr	Leben, Kreativität	Angst/Gefahr	Glück
blau	Freiheit, Frieden	Männlichkeit	---	Schande	Himmel, Wolken

Abbildung 6: Vergleich der Farbwahrnehmung in China mit anderen Ländern

Quelle: In Anlehnung an Russo, P./Boor, S. (1993).

Hinsichtlich der Symbole ist ebenso zu überprüfen, ob sie im Marketing-Konzept für den chinesischen Franchisenehmer weiterhin verwendet werden sollten. Beispielsweise haben Blumen einen symbolischen Charakter. Pfirsichblüten sind aufgrund ihrer großen Anzahl in einer Blüte ein Symbol für Fruchtbarkeit. Ein langes Leben und Unsterblichkeit wird durch die Pfirsichfrucht dargestellt. Lotus steht für die unbefleckte Schönheit. Zum Neujahr bringt die Narzisse Glück. Bambus ist ein Symbol für Gehorsam gegenüber den Eltern sowie für Schönheit und ein langes Leben. Neben Blumen haben auch Tiere die verschiedensten Bedeutungen. So stellt der Drache in China den Gott des Wassers dar und ist das Symbol der Macht und der Maskulinität. Der Phoenix ergänzt als Element des Weiblichen die symbolhafte Darstellung des Drachen. Ein langes Leben symbolisiert der Kranich. Die Fledermaus steht für Glück. Schönheit stellt der Pfau dar. Der Tiger symbolisiert Stärke und Karriere. Reichtum kann durch Fische dargestellt werden.²¹⁷

Neben der Markierung des Produkts ist auch die Verpackung hinsichtlich ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit bei einer Standardisierung bzw. deren Anwendung auf dem chinesischen Markt zu überprüfen. Zwar ist die ursprüngliche Funktion der Verpackung der Schutz des Produktes, doch stehen heute andere Gesichtspunkte wie bspw. Image, Umweltschutz und Ressourcenverschwendung im Blickfeld der Diskussionen, so dass sich die Anforderungen an die Verpackung verändern. Hinsichtlich des Umweltschutzes existieren in China nicht viele Vorschriften. Hintergrund ist hier die kulturelle Einstellung in China, dass der

²¹⁷ Vgl. Baker, H. 1993, S. 275 – 277.

Mensch an der Spitze der Erschaffung und somit über den Tieren, den Pflanzen, Himmel und Erde steht.²¹⁸ Allerdings ist aus wirtschaftlichen Gründen zu bedenken, dass sich China seit einigen Jahren in einer schwierigen ökologischen Lage befindet, die sich bspw. in einer starken Luftverschmutzung zeigt. Weitere Problembereiche sind die Müllentsorgung und die Dezimierung der Wälder. Somit ist es dringend notwendig an die Energieeffizienz und an die Energieunabhängigkeit zu denken. Dies kann sich allerdings neben der Gestaltung der Produkte auch auf die Einrichtung und somit auch auf die Standardisierungsmöglichkeiten der Betriebsstätten am lokalen Markt auswirken. Ggf. sind andere Materialien für Tische und Stühle in einem Franchise-Restaurant zu wählen als in Deutschland. In Anbetracht der Schutzfunktion der Verpackung ist es notwendig, dass die Produkte bspw. bei einem sehr breitflächigen Franchise-Netz in verschiedenste Regionen Chinas ohne Probleme transportiert werden können. So sind klimatische Bedingungen oder mangelnde Infrastruktur in manchen Teilen der Republik zu berücksichtigen. In Regionen mit höheren Temperaturen sind die Verpackungen ggf. so anzupassen, dass sie den hohen Temperaturen und gleichzeitig auch der hohen Luftfeuchtigkeit standhalten.²¹⁹ Ferner werden in den ärmeren Regionen Chinas kleinere Verpackungseinheiten nachgefragt,²²⁰ so dass ggf. das Marketingkonzept für die betreffenden Franchise-Betriebe angepasst werden sollte.

Ein weiterer Aspekt, der bei der Tätigkeit auf dem chinesischen Markt zu berücksichtigen ist, sind demographische Faktoren. Die Bevölkerungsgröße bspw. wird oft als Indikator für das Marktpotenzial angesehen. Dabei ist ebenso die Höhe des Einkommens für eine erfolgreiche Marketing-Planung von Bedeutung, da eine hohe Bevölkerungszahl bspw. für einen Hersteller von Luxusgütern nicht ausreicht, sondern es einer hohen Kaufkraft der Kunden bedarf, die für das Überleben des Unternehmens wichtig ist. Ferner beeinflusst die Altersverteilung eines Landes die Umsätze eines Betriebes. Länder mit einem hohen Anteil älterer Menschen haben einen relativ kleinen Markt für bspw. Babyprodukte, Schulmaterialien oder Fastfood.²²¹ Auch die Bildung stellt einen Ansatzpunkt für das Marketing eines Unternehmens dar. So ist es sinnvoll, bspw. die Zahl der Analphabeten oder die Zahl der Akademiker zu berücksichtigen. Länder mit einem eher niedrigem Bildungsniveau wie China bieten kleinere Absatzmärkte für bspw. Computer oder andere Hightech Produkte als Länder mit hohem Bildungsniveau.²²²

²¹⁸ Klein, S. (2004), S. 62

²¹⁹ Vgl. Mühlbacher, H. (1995), S. 153.

²²⁰ Vgl. Kuhlavy, E. (1993), S. 184.

²²¹ Vgl. Bradley, F. (2002), S. 94f.

²²² Vgl. Rugman, A. M./Hodgetts, R. M. (2003), S. 132.

3.4.4 Controlling beim Franchising in China

Im Laufe der letzten Jahrzehnte haben sich die Bedeutung und Aufgaben des Controllings von einer bloßen Überwachung im Sinne der Kontrolle immer mehr zu einer Planungs- und Koordinationsfunktion weiterentwickelt, die einen zentralen Bestandteil des Managements eines Unternehmens darstellt.²²³ In der aktuellen Literatur wird die wesentliche Funktion des Controllings in der Koordination bzw. Steuerung und Versorgung von leitenden Stellen mit notwendigen Informationen beschrieben.²²⁴ Hierbei hat das Controlling neben einer Rechnungsaufgabe ebenso den Auftrag Ergebnisse und deren Konsequenzen für das gesamte Unternehmensgeschehen zu analysieren und zu interpretieren sowie die Entscheider bei dem Prozess der Entscheidungsfindung zu beraten. Ferner ist es die Aufgabe des Controllings ebenso die Umsetzung einzelner Aktivitäten und Maßnahmen durch die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen zu koordinieren.²²⁵ Bei einem Franchise-System gehen sowohl Franchisegeber als auch Franchisenehmer vertragliche Abmachungen über deren Rechte und Pflichten ein. Demgegenüber stehen die vereinbarten Rechte der Marktpartner, wie im Fall des Franchisegebers, der gegenüber dem Franchisenehmer über Steuerungs- und Kontrollrechte verfügt. In den grundlegenden Ausführungen dieser Arbeit wurden die zentralen Rechte und Pflichten beider Seiten aufgeführt und erörtert. Auch war ein Ergebnis der Erläuterungen, dass für den Erfolg eines Franchise-Systems besonders die Einheitlichkeit des Systems sowie die Umsetzung der vorgegebenen Standards notwendig sind. Diese beiden Ziele sind durch die Steuerung und Kontrolle innerhalb des Systems durch den Franchisegeber realisierbar. Bei der Steuerung geht es um die Abstimmung und Ausrichtung der Handlungen, sowie um Entscheidungen zur Zielerreichung.²²⁶ Die Kontrolle umfasst die Überwachung und Prüfung der durch die Steuerung realisierten Ziele.²²⁷

Im Zuge einer ergebnisorientierten Steuerung und Kontrolle können die Leistungen und Ziele für die einzelnen Franchisenehmer formal festgelegt und überprüft werden. Dabei sind es insbesondere Zielvorgaben und Kennzahlen, wie bspw. Umsatzvorgaben, die relativ unpersönlich sind. Zudem ist möglich, eine verhaltensorientierte Steuerung und Kontrolle durchzuführen. Hierbei werden die Verhaltensweisen der Franchisenehmer beobachtet, bewertet und koordiniert. Der Fokus liegt auf persönlichen und individuell formulierten Anforderungen sowie auf persönlichen Mitarbeitergesprächen.²²⁸ Beide formelle Arten der Steuerung und Kontrolle können unabhängig voneinander oder auch gleichzeitig eingesetzt

²²³ Vgl. z. B. Jackson 1949, S. 8-9.

²²⁴ Vgl. u. a. Eschenbach, R./Niedermayr, R. 1995, S. 51; Hahn, D./Hungenberg, W. 2001, S. 265; Küpper, H. U. 2005.

²²⁵ Vgl. Horváth, P. 2003, S. 151.

²²⁶ Vgl. Mellewig, T. (2003), S. 95.

²²⁷ Vgl. Tannenbaum, A. S. (1962), S. 239.

²²⁸ Vgl. Dekker, H. C. (2004), S. 32 und 43.

werden. Sie ergänzen sich dabei gegenseitig.²²⁹ Unter Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten hinsichtlich chinesischer Erwartungen an die Beziehung zu dem Arbeitgeber erscheint insbesondere die verhaltensorientierte Steuerung mit eher konservativ geprägten Personen sinnvoll. Es wurde bereits diskutiert, dass die Mitarbeiter zu den Führungskräften einen persönlich nahen Kontakt mit viel Respekt pflegen. Dies ist zudem für die Beziehung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer zu erwarten. Demnach ist anzuraten, die Franchisenehmer durch persönliche Gespräche stetig zu steuern. Allerdings sollte auch die Erreichung ausgewählter Kennzahlen vorgegeben werden, da insbesondere bei stark international tätigen Franchise-Systemen mit Filialen in mehreren Ländern eine Vergleichbarkeit der Geschäftstätigkeit in den einzelnen Nationen für eine erfolgreiche Steuerung des Gesamtsystems gewährleistet werden muss.

Zusätzlich zu den formellen Kontroll- und Steuerungsmechanismen ist es zudem möglich, informelle Möglichkeiten zu nutzen. Sie kann auch als eine clanbezogene (gruppenbezogene) Steuerung und Kontrolle bezeichnet werden.²³⁰ Das informelle Instrument entsteht aus der Interaktion zwischen den Individuen oder Unternehmen und ist somit auch als eine soziale Steuerung und Kontrolle zu sehen.²³¹ In den Erläuterungen zur Kultur am Arbeitsplatz erwarten die Mitarbeiter auf der gleichen Ebene die Loyalität und harmonische Zusammenarbeit mit den Kollegen. Damit ist eine kulturbedingte Gruppen-Selbstkontrolle und -steuerung in den Betrieben in China zu vermuten. Auch zwischen den einzelnen Hierarchiestufen wie es bei dem Verhältnis von Franchisegeber und Franchisenehmer der Fall ist, können informelle Mechanismen gute Möglichkeiten zur Steuerung und Kontrolle bieten. Allerdings sind hierbei für die ausländische System-Zentrale die Besonderheiten im Umgang mit den chinesischen Franchisenehmern zu beachten. So wurde bereits die Wichtigkeit der Wahrung des Gesichts für einen Chinesen angesprochen.

Eine besonders wichtige Rolle, sowohl im gesamten Franchise-System als auch in dessen Controlling, spielt das Vertrauen. Sie bildet die Basis für eine erfolgreiche Flexibilität des Franchisings im ausländischen Markt ohne vertragliche Fixierung. Allerdings kann auch ein hohes Vertrauen die Kontrolle im Franchising nicht ganz ersetzen.²³² Insbesondere bei internationalen Geschäftstätigkeiten werden die Aktivitäten und Zusammenhänge immer komplexer und aufwendiger hinsichtlich deren Steuerung und Kontrolle. Allerdings ist es für einen Franchisegeber aufgrund der relativ starken Unabhängigkeit des Franchisenehmers sowie der oftmals hohen geographischen Distanz zur System-Zentrale schwierig, die

²²⁹ Vgl. Ouchi, W. G./Maguire, M. A. (1975), S. 568.

²³⁰ Vgl. Ouchi, W. G. (1979), S. 844.

²³¹ Vgl. Das, T. K./Teng, B. S. (2001), S. 259.

²³² Vgl. Sydow, J./Kloyer, M. (1995), S. 88ff.

grundlegenden Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen durchzuführen.²³³ Wichtige Einflussfaktoren auf das Controlling im Franchising sind demnach die Distanz zur Franchise-Zentrale und das Vertrauen in die Franchisenehmer. Der Vertrauensaufbau erscheint insbesondere durch die Wahl des richtigen Marktpartners, die Partizipation sowie eine gute Kommunikation und einer langen Vertragsdauer und geringen Mitarbeiterfluktuation möglich. Unter Betrachtung der chinesischen Besonderheiten wie eine traditionell begründete Abneigung gegen Eigenverantwortung und geringer Arbeitgeberloyalität gegenüber ausländischen Firmen erscheint dies schwierig. Demgegenüber stehen jedoch traditionelle Eigenschaften, die den Vertrauensaufbau unterstützen, wie die Erwartung der Beachtung persönlicher Belange sowie die Wichtigkeit von Beziehungen.

Kritisch zu bemerken ist, dass die Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen zielorientiert und bewusst ausgewählt und angewandt werden sollten. Ein zu hohes Maß an Controlling-Vorschriften und -Aktivitäten engt den unternehmerischen Spielraum des Franchisenehmers stark ein, senkt dessen Motivation und führt zum Misstrauen.²³⁴ Die Verhinderung von Vertragsverletzungen zum Schutz des gesamten Systems ist eine wichtige Aufgabe der Steuerung und Kontrolle durch den Franchisegeber. Beispielsweise birgt die Nichteinhaltung von Vertragsvereinbarungen einzelner Franchisenehmer die Gefahr, dass das gesamte Franchise-System sowie die anderen Franchisenehmer davon in Mitleidenschaft gezogen werden. Negative Auswirkungen sind u.a. ein schlechtes Image und Umsatzeinbrüche.²³⁵

3.4.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend können wesentliche Erkenntnisse zu den Gestaltungsoptionen auf normativer, strategischer und operativer Ebene sowie zum Controlling festgehalten werden.

Auf normativer Managementebene seitens des Franchisegebers ist es wichtig, gegenüber den ausländischen Betrieben die Führung zu übernehmen. Hinsichtlich des Zielmarktes China und dessen starke kulturelle Unterschiede zu Deutschland ist die Kenntnis der besonderen Kultur und Denkweisen der Menschen besonders wichtig. Beispielsweise ist dies bei der Umgangsweise mit den Franchisenehmern zu beachten. Traditionell herrschen in einem chinesischen Unternehmen ein eher hierarchischer und patriarchalischer Führungsstil sowie ein hohes Vertrauen in den Vorgesetzten, was einen Orientierungspunkt in der Gestaltung des alltäglichen Umgangs bietet. Dabei stehen persönliche Verbindungen stark im Vordergrund. Die Führungskraft wird manchmal auch zum Vertrauten des Mitarbeiters. Allerdings ist zu

²³³ Vgl. Schulz, A. (2003), S. 407f.

²³⁴ Vgl. Nebel, J. (2003), S. 339.

²³⁵ Vgl. Schulz, A. (2003), S. 406f.

überprüfen, ob bei jüngeren Franchisenehmern bereits ein Wertewandel zu bemerken ist, so dass sich auch westliche Normen und Verhaltensweisen erkennen lassen. Mit Blick auf die chinesische Bevölkerung ist zu konstatieren, dass diese erwartet, dass sich das ausländische Unternehmen an deren Werte anpasst. Dabei ist es wichtig für den Franchisegeber herauszufinden, welche Werte und Normen eher unwichtig und welche besonders bedeutend sind.

Auf strategischer Ebene ist die Auswahl des richtigen Franchise-Nehmers wichtig. Je nach Zielregion in China und Art des Franchise-Betriebes gestaltet sich die Suche und Wahl des Marktpartners unterschiedlich. Dabei hat sich der Franchisegeber mit Herausforderungen wie bspw. die persönlichen Eigenschaften des Franchisenehmers sowie mit regionalen Bedingungen der Geschäftstätigkeit auseinander zu setzen. Mit Blick auf die vorangegangenen Erläuterungen zu der Komplexität des Marktes erscheint hier die Hinzunahme von spezialisierten externen Beratern besonders wichtig. Die Wahl eines falschen Partners kann kurz- und mittelfristige Schäden verursachen, die sogar langfristig das gesamte System zum Scheitern bringen können. Die Suche nach qualifiziertem Personal mit Erfahrungen in westlichen Management-Methoden ist eher schwierig, da diese Personengruppe in China nur relativ wenig vertreten ist oder aber noch zu wenige Erfahrungen gesammelt wurden. Ferner ist bei der Betreuung der Marktpartner zu beachten, dass es andere Erwartungen und Verhaltensweisen hinsichtlich der Schulungs-Gestaltung in China gibt. Beispielsweise ordnen sich die Mitarbeiter dem Trainer zumeist unter und stellen keinerlei kritische Fragen zu den Inhalten der Schulungen. Ein großes Problem für Franchise-Systeme erscheint die hohe Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung eines qualifizierten Franchisenehmers, wenn er eine höher entlohnte Tätigkeit bei einem Wettbewerber angeboten bekommt. Chinesen sind stark auf finanzielle Anreize fixiert. Hinsichtlich der vertraglichen Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit dem Marktpartner sind die Punkte Geltendes Recht und Gerichtsstand, Dauer und Kündigung des Vertrags, Schutz der Marke und Know-how sowie Importvorschriften zu klären.

In der operativen Managementebene ist bspw. über mögliche Produktanpassungen an den chinesischen Markt zu entscheiden. Die stark ausgeprägten Besonderheiten und Unterschiede zu anderen Kulturen macht dies zu einem gewissen Grad erforderlich. Insbesondere mit Blick auf eine einheitliche Corporate Identity im gesamten Franchise-System-Netz ist dies eine große Herausforderung. Allerdings ist wichtig, alle möglichen Konfliktfelder bestehender Konzepte mit chinesischen Besonderheiten zu beleuchten. Beispielsweise können Farben oder graphische Elemente auf der Verpackungen völlig andere Bedeutungen in China haben. Auch sollte die Verpackung ggf. an regionale Unterschiede hinsichtlich Klima, Umweltvorschriften und Vorlieben angepasst werden, wobei es in China eher weniger Umweltregelungen gibt.

Beim Controlling, das zum Steuern und zur Kontrolle im Franchise-System dient, zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere die verhaltensorientierte Steuerung mit eher konservativ geprägten Personen sinnvoll erscheint. Persönliche Gespräche unter Beachtung der Wahrung des Gesichts des chinesischen Mitarbeiters sind sehr wirkungsvoll. Allerdings sollten aus Gründen der Vergleichbarkeit diverser Auslandsaktivitäten auch ausgewählte Kennzahlen vorgegeben werden. Ergänzend zu den formellen Methoden können auch informelle Steuerungs- und Kontrollmechanismen als clanbezogene Instrumente in China erfolgversprechend angewandt werden. Dabei kommt insbesondere dem Vertrauen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer aufgrund der hohen Komplexität ausländischer Franchise-Systeme eine hohe Bedeutung zu.

4 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Chancen und Risiken des Franchisings als Markteintrittsstrategie auf dem asiatischen Markt zu erörtern und Gestaltungsoptionen zu erarbeiten. Im Fokus der Ausführungen stand das Land China, da es aufgrund seiner starken wirtschaftlichen Attraktivität in Überlegungen zur Internationalisierung bei Unternehmen sehr oft herangezogen wird.

In den Grundlagen wurden die vielfältigen Motive zur Geschäftsaktivität im Ausland, wie bspw. der Ausweg aus gesättigten Binnenmärkten aufgezeigt. Hierbei sollte allerdings bedacht werden, dass eine größere Unsicherheit und zusätzliche Risiken, ein höherer Koordinationsbedarf, eine ausgeprägte Komplexität und ein hoher Informationsbedarf bei internationalen Aktivitäten vorherrschen. Zudem wurde erläutert, dass sich Franchising durch einen Systemcharakter, kooperative, statusbezogene, marketingorientierte und funktionale Charakteristika auszeichnet. Ferner ist ein Franchise-System durch Rechte und Pflichten beider Marktpartner gekennzeichnet. Der Franchisegeber stellt z.B. das Geschäftskonzept zur Verfügung. Der Franchisenehmer hat u.a. zu Beginn Einstiegsgebühren und weitere fortlaufende Gebühren im Verlauf der Geschäftsbeziehung an den Franchisegeber zu leisten. Dabei lassen sich durch den Franchisegeber Vorteile wie die Risiko- und Kostenminimierung nutzen. Gleichzeitig sind Gefahren wie bspw. die Wahl eines falschen Marktpartners zu sehen. Der Franchisenehmer nutzt Vorteile wie u.a. die Schulung durch den Franchisegeber. Problematisch könnte für ihn die Wahl eines falschen Franchise-Systems sein. Generell sollte bei Franchise-Systemen eine Win-Win-Situation vorliegen. Grundsätzlich kann zwischen verschiedenen Franchise-Arten gewählt werden. Neben Vertriebs-, Produkt- und Dienstleistungs-Franchising ist es im internationalen Kontext möglich, zwischen direktem, indirektem und Master Franchising sowie Area Development und Joint Ventures zu unterscheiden.

Ferner wurden Erkenntnisse und Ergebnisse zu den Herausforderungen und Gestaltungsoptionen des Franchisings als Eintrittsform in den chinesischen Markt erarbeitet. Hierzu wurden bei den Ausarbeitungen der Zielsetzungen des Franchisings im Ausland mehrere Aspekte aufgedeckt. Ein Motiv ist die Eroberung neuer Märkte, durch die ein Unternehmen u.a. als Pionier im Ausland tätig sein und Markteintrittsbarrieren für nachfolgende Unternehmen errichten kann. Das Ziel der Nutzung von Synergieeffekten durch bspw. die horizontale und vertikale Aufgabenteilung ist beim Franchising besonders wichtig, da es die Basis des Systems darstellt. Ferner besteht die Chance auf die Minimierung von Kosten und Risiken, da u.a. der Franchisenehmer detaillierte Informationen über den ausländischen Markt und Gebührenzahlungen an die Systemzentrale liefert. Ein weiterer Vorteil von Franchising ist,

dass ein Unternehmens- und Markenimage im Zuge einer einheitlichen Corporate Identity sowie bereits aufgebaute starke Produktimages genutzt werden können.

Die Untersuchungen zu den Einflussfaktoren auf den Markteintritt durch Franchising deutscher Unternehmen in China bezogen sich auf politisch-gesellschaftliche, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. Die politischen Strukturen sind durch den starken Machtanspruch sowie Einfluss auf die Wirtschaft der kommunistischen Partei geprägt. Politik und Wirtschaft sind eng verflochten. Persönliche Beziehungen (guanxi) sind äußerst wichtig und stets zu respektieren. Es gibt ein schwer überschaubares, intransparentes und komplexes Geflecht aus persönlichen Verbindungen, gesetzlich ungeregelten Tatbeständen und interpretationsstarken Regelungen. Kulturell unterscheidet sich China stark von Deutschland in der hohen Machtdistanz, dem ausgeprägten Kollektivismus sowie der hohen Langfristorientierung. Weitere Kriterien sind die vielfältigen Glaubensrichtungen, der Trend zu kleineren Familien, die Öffnung zur westlichen Kultur sowie die Bedeutung der Wahrung des Gesichts. Allerdings gibt es regionale Unterschiede, die es zu beachten gilt. Die Ergebnisse zu den rechtlichen Rahmenbedingungen zeigten vor allem, dass es keine explizit festgehaltenen Regeln und Gesetze gibt, so dass für ausländische Unternehmen eine schwer zu durchdringende Komplexität mit großem Risiko vorliegt. Trotz Eintritts in die WTO gehört die Öffnung für ausländische Unternehmen sowie eine klar strukturierte und tatsächlich umgesetzte Gesetzgebung zu den zukünftigen Aufgaben der Volksrepublik China. In naher Zukunft wird jedoch das hohe Risiko für ausländische Unternehmen noch bestehen bleiben. Ökonomisch betrachtet ist das Land aufgrund z.B. steigendem Pro-Kopf Einkommen durchaus attraktiv und wird die USA unter Umständen bis zum Jahre 2025 wirtschaftlich überholen. Allerdings gibt es regionale Unterschiede in Finanzkraft und Ausbildung der Bevölkerung. In den Untersuchungen wurde insgesamt deutlich, dass China starken Veränderungsprozessen unterliegt sowie trotz zunehmenden Interesses an Forschung, Technologie und (westlichen) Produkt-Neuheiten, immer noch sehr viele Fragestellungen hinsichtlich einer erfolgreichen Marktbearbeitung wie bspw. die Gesetzgebung und Beziehungsstrukturen offen bleiben.

Die Gestaltungsoptionen wurden für die zentralen Managementbereiche normative, strategische und operative Ebene sowie das Controlling erarbeitet. So ist auf normativer Ebene wichtig, die kulturellen Unterschiede zu kennen und zu respektieren sowie sich ggf. an diese anzupassen. Beispiele hierzu sind der Führungsstil sowie die Gestaltung von Schulungen und Weiterbildungen. Ein strategischer Schlüsselaspekt ist die Auswahl des richtigen Franchisenehmers. So ist bspw. das Finden von qualifiziertem Personal mit Erfahrungen in westlichen Managementmethoden schwierig. Operativ ist hinsichtlich notwendiger Produktanpassungen bei u.a. Farbe und Marken-Slogan zu entscheiden, die zwar die Synergieeffekte des Franchise-Systems reduzieren, jedoch den Erfolg am Markt gewährleisten.

Das Controlling zur Steuerung und Kontrolle der Filialen in China kann insbesondere durch informelle und verhaltensorientierte Mechanismen sehr erfolgreich sein, da Chinesen persönliche Beziehungen als sehr wichtig erachten.

5 Fazit und Ausblick

In China bildet sich mit einem jährlich kontinuierlich steigendem Wirtschaftswachstum von mehr als zehn Prozent in den kommenden Jahren eine kaufkräftige Mittelschicht heraus. Dabei entwickelt sich China zu einem der attraktivsten Einzelhandelsmärkte weltweit mit einem jährlichen Volumen von heute schon circa 600 Millionen Euro, wobei sich Angebot und Nachfrage derzeit hauptsächlich auf die großen Wirtschafts- und Küstenzonen wie bspw. den Metropolen Beijing im Norden, Shanghai im Osten sowie Guangzhou und Shenzhen im Süden konzentrieren. Stadtbewohner bestimmen schon heute mehr als die Hälfte des gesamten Einzelhandelsumsatzes mit weiterhin steigender Tendenz.²³⁶

Seit dem Beitritt Chinas zur WTO im Jahr 2001 gewinnt das Franchising in China immer mehr an Bedeutung, steckt aber noch in Kinderschuhen. Trotz enormer Wachstumsraten von mehr als 50 Prozent pro Jahr stehen Franchise-Konzepte momentan für lediglich zwei Prozent des gesamten chinesischen Marktumsatzes. In der Vergangenheit sind nur wenige ausländische Unternehmen mit einem Franchisemodell in den chinesischen Markt eingetreten. Die Angst vor dem Verlust von Handelsgeheimnissen und intellektuellem Kapital aufgrund fehlender rechtlicher Rahmenbedingungen hat dazu geführt dazu, dass bspw. Fast-Food-Restaurants bekannter Systemgastronomen wie McDonald's bislang weitgehend in eigener oder in der Hand eines Joint Ventures waren. Eine der wenige Ausnahmen ist der Kaffeespezialist Starbucks, der 1995 mittels Verkauf von drei Masterfranchiselizenzen in den chinesischen Markt eingetreten ist und heute schon mehr als 195 Coffee Shops betreibt.

Trotz der bereits beschriebenen, ständig verbesserten Rahmenbedingungen für Franchise-Systeme in China, existieren nach wie vor viele Einschränkungen und rechtliche Unsicherheiten bei den Unternehmen, da Franchisegeber vor der Möglichkeit zur Vergabe von Lizenzen an Franchisenehmer für die Dauer von mindestens zwölf Monaten im Minimum zwei eigene Franchise-Betriebe in China betreiben muss. Darüber hinaus existieren nach wie vor rechtliche Grauzonen, die gewisse Risiken für den Franchisegeber in sich tragen. So hat der Franchisegeber beispielsweise die Pflicht, den Franchisenehmer mit allen notwendigen Informationen zum Geschäftsbetrieb zu versorgen. Im Falle eines Versagens des Franchisenehmers ist daher unklar, ob dieser den Franchisegeber verklagen kann. Die bislang

²³⁶ Vgl. Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006), http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003339,_b=48752,_t=ft,doc_page=1

sehr dynamische Entwicklung der legalen Rahmenbedingungen lässt jedoch erwarten, dass in Kürze weitere Hemmnisse für ausländische Interessenten wegfallen werden.²³⁷

Die bislang geringe Erfahrung mit Franchising in China hat dazugeführt, dass bisher nur kurzfristige Verträge zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern abgeschlossen wurden. Zum Einen zeigen sich chinesische Franchisenehmer oftmals illoyal, sobald sie glauben, für sich keinen Lerneffekt mehr aus der Partnerschaft ziehen zu können. Zum Anderen scheuen sich Franchisegeber aufgrund unzureichender Kontrollmöglichkeiten vor Verträgen mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten.²³⁸

Darüber hinaus unterschätzen westliche Unternehmen immer wieder die kulturellen, gesellschaftlichen, sozialen sowie politischen Unterschiede zum eigenen Land. Für eine schnelle räumliche Expansion eines Franchise-Systems in China kommt erschwerend hinzu, dass etablierte Infrastrukturen und Distributionsnetzwerke für funktionierende Warenwirtschaftssysteme fast ausschließlich in den Metropolen der Küstenregionen existieren. Die chinesische Regierung strebt jedoch massive Investitionen in den Infrastrukturaufbau an, was also eine Verbesserung dieser Rahmenbedingungen vor allem in den ländlichen Regionen in Aussicht stellt. Lieferantenauswahl sowie schlecht kalkulierbare Lieferzeiten können dennoch weiterhin zum Stolperstein werden.

Entscheidend für den Erfolg beim Eintritt als Franchisegeber in chinesischen Markt sind neben der Auswahl der adäquaten Rechtsform und der richtigen Franchise-Partner auch die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung zum Franchisenehmer. Darüber hinaus spielen die Adaption des Marketing Mixes und des Marktauftritts an chinesische Konsumpräferenzen und spezifische Gegebenheiten sowie der rechtzeitige Kontaktaufbau zu nationalen und regionalen Behörden eine entscheidende Rolle.

Bei der Wahl des passenden Franchisemodells stehen dem künftigen Franchisepartnern wie oben gezeigt grundsätzlich fünf Alternativen zur Verfügung. Die adäquate Rechtsform und das Franchisemodell sind abhängig von der konkreten Situation und den Zielsetzungen des jeweiligen Franchisepartners. Vereinfacht gilt, dass bei geringer Marktkenntnis und einem kaum etablierten Netzwerk an Kontakten ein Joint Venture, und bei einem hohen Bedürfnis an operativer Kontrolle des Geschäfts das direkte Franchising zu empfehlen ist.

Bei der Auswahl des richtigen Franchisepartners sollten vor allem Kriterien wie solide finanzielle Ressourcen, langjährige Erfahrung im regionalen Einzelhandel, etabliertes Beziehungsnetzwerk zu staatlichen Behörden sowie vorweisbare Erfolge berücksichtigt werden. Starke

²³⁷ Vgl. Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006), http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003339,_b=48752,_t=ft,doc_page=4

²³⁸ Vgl. Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006), http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003339,_b=48752,_t=ft,doc_page=2

Franchisepartner mit hohem politischen oder gesellschaftlichen Einfluss reduzieren außerdem das Risiko des Missbrauchs von intellektuellem Kapital durch Dritte. Potenzielle Joint Venture Partner bzw. Masterfranchisenehmer, die alle großen Wirtschaftsregionen Chinas abdecken, gibt es jedoch bislang kaum. Ein Markteintritt in alle großen Wirtschaftsregionen kann daher in der Regel nur mit mehreren Partnern erfolgen.

Die Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung mit dem Franchisenehmer insbesondere zu Leistungsumfang und Kontrollmechanismen kann entscheidend zum Erfolg beitragen. Zum einen wird das Risiko des Missbrauchs von intellektuellem Kapital reduziert, zum anderen die Loyalität des Franchisenehmers erhöht. Bisher erfolgreiche Franchisekonzepte stellen den Franchisenehmern eine Vielzahl von Leistungen zur Verfügung. In der Gründungsphase gehört dazu bspw. das Design des Geschäfts, finanzielle Unterstützung und Schulungen. Wichtigste laufende Leistungen sind eine aktive Managementunterstützung, weiterbildende Trainings und Unterstützung bei Vertriebs- und Marketingmaßnahmen sowie bei der Produktentwicklung. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass vermeintlich selbstverständliche Tätigkeiten wie bspw. Hygienevorschriften vor Ort dem Franchisenehmer im Detail beschrieben werden müssen. Zur Absicherung einer effektiven Franchisebeziehung sollten ferner Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen getroffen werden. Dazu gehört vor allem die Registrierung der Marke im Vorfeld des Markteintritts, die individuelle Prüfung und Autorisierung jedes Franchisepartners sowie die Installation von Kontrollmechanismen wie Festlegen von Kennzahlen, unangekündigte Qualitäts-Audits (=Store Checks) oder auch Kundenbefragungen.²³⁹

Für die Adaption des Marketing Mixes ist eine genaue Kenntnis der Konsumpräferenzen und der finanziellen Möglichkeiten der chinesischen Zielgruppen äußerst wichtig. Das stark gestiegene verfügbare Haushaltsnettoeinkommen chinesischer Großstädter macht die neue chinesische Mittelklasse zum Ziel vieler westlicher Unternehmen. Nicht nur Offenheit und Interesse an der westlichen Kultur (insbesondere bei den unter 30-Jährigen), sondern auch die boomende Nachfrage nach westlichen Produkten und Marken zeichnen die Konsumenten heute aus. Jedoch bestehen nach wie vor in vielen Bereichen deutliche Unterschiede gegenüber westlichen Konsumenten. Hier kommt es ganz stark auf das Markenimage des Franchise-Konzeptes an, wofür der Chinese dann auch bereit ist, tiefer in den Geldbeutel zu greifen. Preislich können westliche Markenprodukte daher schon teilweise mit europäischem oder US-amerikanischem Standard mithalten. Bei der Produkt- und Sortimentauswahl sollten lokale Geschmacksrichtungen auch im Hinblick auf die Wahl von Symbolen und Farben unbedingt berücksichtigt werden.

²³⁹ Vgl. Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006), http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/_p=1003339,_b=48752,_t=ft,doc_page=3

Bei der Standortwahl sollte berücksichtigt werden, dass moderne Chinesen es bevorzugen, in prominenten Lagen der Innenstadt, am liebsten in großen Shopping Malls, einzukaufen. Franchise-Betriebe in Wohngebieten sind daher nicht zu empfehlen. Die Knappheit an geeigneten zentralen Lagen für Geschäfte hat die Mieten in der Vergangenheit auf westliches Preisniveau steigen lassen.

Alles in allem bietet das Franchising in China für expansionswillige Unternehmens- und Existenzgründer eine interessante Möglichkeit, unter Berücksichtigung der genannten Erfolgsfaktoren und Gestaltungsoptionen, mit geringerem Kapitaleinsatz und einem überschaubaren Risiko vom chinesischen Marktwachstum zu profitieren.

Literaturverzeichnis

Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2003):

Internationales Marketing, 5. Auflage, Stuttgart.

Baker, H. (1993):

Symbolism in Cross-Cultural Trade: Making Chinese Symbols Work For You, in: Weinshall, T. D. (Hrsg.), Societal Culture and Management, o.O.

Berg, N. (2003):

Public Affairs Management: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in multinationalen Unternehmungen; Wiesbaden.

Berndt, R./Altobelli, C. F./Sander, M. (1997):

Internationale Marketing-Politik, 1. Auflage, Berlin.

Bleicher, K. (1991):

Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/Main, New York.

Bradley, F. (2002):

International marketing strategy, 4th edition, Prentice Hall.

Bridgewater, S./Egan, C. (2002):

International marketing relationships, 1. Auflage, London.

Boeckers, U./Sondenheimer, M. (2006):

Franchising in China? Die Zeit ist reif.

<http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/ p=1003339, b=48752, t=ft.doc page=1,>

28.09.2010.

Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Kühlmann, T. (2003):

Deutsche Unternehmen in China: Märkte Partner, Strategie; 1. Auflage, Wiesbaden.

Bolz, J. (1992):

Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung. Eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, 1. Auflage, Darmstadt.

Bradach, J. L. (1997):

Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, Issue 2, S. 276-303.

Bradley, F. (2002):

International marketing strategy, 4th edition, Prentice Hall.

Brahm, L. J. (2002):

China nach dem WTO-Beitritt.

Brickley, J. A. (1999):

Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising, in: Journal of Law and Economics, Vol. 42, S. 745-775.

Bröker, J. J. (2005):

Erfolgreiches Management komplexer Franchisesysteme auf Grundlage des Viable System Model, Münster.

Bundesministerium für Wirtschaft (1995):

Franchising – Die Legaldefinition, in: Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, 4. Aufl., Köln.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2008):

Social Franchising, http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Deutsch.pdf, 09.09.2010.

Carl, V. (1989):

Problemfelder des Internationalen Managements, München.

Castrogiovanni, G. J./Justis, R. T. (2002):

Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors, in: Journal of Small Business Management, Vol. 40, Issue 2, S. 98-108.

Cateora, P./Graham, J. (2002):

International Marketing, 11. Auflage, New York.

Chaudhuri, A./Ghosh, P./Spell, C. (2001):

A Location Based Theory of Franchising, in: Journal of Business and Economic Studies, Vol. 7, No. 1, S. 54-67.

Cheng, L. (2005):

Die Bedeutung des WTO-Beitritts für die wirtschaftliche Entwicklung Chinas: Eine Betriebs- und gesamtwirtschaftliche Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden.

Curran, J./Stanworth, J. (1983):

Franchising in the modern economy – towards a theoretical understanding.“ In: International Small Business Journal, Vol. 2, No. 1, S. 8-26.

Dant, R. P.; Nasr, N. I. (1998):

Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence, in: Journal of Business Venturing, Vol. 13, Issue 1, S. 3-28.

Das, T. K./Teng, B. S. (2001):

Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, in: Organization Studies, Vol. 22, Issue 2, S. 251-283.

Dekker, H. C. (2004):

Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, Issue 1, S. 27-49.

Deutscher Franchise Verband e.V. (2009):

Deutscher Franchise-Verband ermittelt die 20 größten Franchise-Systeme, <http://presstext.de/news/090730007/deutscher-franchise-verband-ermittelt-die-20-groessten-franchise-systeme/>, 01.09.2010.

Diller, H. (2001):

Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Auflage, München.

Dülfer, E. (1982):

Internationalisierung der Unternehmung – gradueller oder prinzipieller Wandel, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.), Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 47 – 71.

Ederer, G./Franzen, J. (1996):

Der Sieg des himmlischen Kapitalismus, Landsberg/Lech 1996

Eschenbach, R./Niedermayr, R. (1995):

Die Konzeption des Controlling, in: Eschenbach, R. (Hrsg.), Controlling, Stuttgart, S. 49-97.

Fröhlich, D. (2008):

30 Jahre Franchising in Deutschland - Eine Erfolgsgeschichte, in: Franchise-Depeche, Mai, S. 1.

Fuchs, H. J. (2007):

Die China AG. Zielmärkte und Strategien chinesischer Markenunternehmen in Deutschland und Europa, München.

Gerlach, C. (2002):

Der Weg zum richtigen Partner: Akquisitions- und Selektionsstrategien, in: Deutscher Franchise Verband e.V. (Hrsg.), Jahrbuch Franchising 2002/2003, Frankfurt am Main 2002, S. 47.52.

Görge, A. (1979):

Die Internationalisierung von Franchise-Systemen, Göttingen.

Gust, E. (2001):

Customer Value Management in Franchisesystemen - Konzeptionelle Grundlagen der Franchisenehmer-Bewertung, Wiesbaden.

Gutberlet, K.-L. /Knobloch, M. (2002):

Strategien, Methoden und Techniken internationaler Marktauswahl, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 315-332.

Haag, C. (2004):

Vertragsgestaltung beim grenzüberschreitenden Franchising – Konfliktfelder und Konfliktlösungsverfahren, Köln.

Hahn, D./Hungenberg, W. (2001):

PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Auflage, Wiesbaden.

Heenan, D./Perlmutter, H. (1979):

Multinational organization development, 1. Auflage, Reading/Massachusetts.

Heilmann, S. (2004):

Das politische System der Volksrepublik China, 1. Auflage, Wiesbaden.

Hellmann, K. U. (2006):

Die Ethik der Marke? Soziologische Anmerkungen zu einem paradoxen Phänomen
in: Koslowski, P./Priddat, B. (Hrsg.), Ethik des Konsums, München, S. 179 - 198

Herberer, T./Schubert, G. (2008):

Politische Partizipation und Regimelegitimität in der VR China 01: Der urbane Raum,
1. Auflage, Wiesbaden.

Herrfeld, P. (1998):

Die Abhängigkeit des Franchisenehmers. Rechtliche und ökonomische Aspekte,
Wiesbaden.

Hinterhuber, H. H. (1992):

Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken, Band 1, Berlin, New York.

Hinterhuber, H./Matzler, K./Pechlaner, H. (2002):

Methoden und Techniken der internationalen Wettbewerbsanalyse, in: Macharzina,
K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, 2. Auflage,
Wiesbaden, S. 333-360.

Hofstede, G. (1992):

Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im internationalen Management,
in: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der internationalen
Unternehmenstätigkeit“, 1. Auflage, München, S. 308-324.

Hofstede, G. (1993):

Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management, Gabler,
Wiesbaden.

Hofstede, G. (1997):

Cultures and organizations: Software of the mind, 2. Auflage, London.

Hollensen, S. (2001):

Global Marketing. A market-responsive approach“, 2. Auflage, London.

Hofstede, G. (2001):

Culture's consequences – comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures, 2. Auflage, London.

Holtbrügge, D./Puck, J. F. (2008):

Geschäftserfolg in China: Strategien für den größten Markt der Welt; 2. Auflage, Berlin, Heidelberg.

Homburg, C./Krohmer, H. (2003):

Marketing Management, Wiesbaden.

Horváth, P. (2003):

Controlling, 9. vollständig überarbeitete Auflage, München.

Hünerberg, R. (1994):

Internationales Marketing, 1. Auflage, Landsberg/Lech.

Jekel, H.-R. (2002):

Kundengewinnung und Kundenbindung. Lösungsansätze aus der Praxis für ihre Praxis, in: Deutscher Franchise Verband e.V. (Hrsg.), Jahrbuch Franchising 2002 /2003, Frankfurt am Main, S. 79 – 83

Johansson, J. (2003):

Global Marketing, 3. Auflage, Boston.

Jungwirth, B. (1994):

Franchising. Chancen und Risiken aus der Sicht österreichischer Franchise-Nehmer, Wien.

Kaufmann, F. (1993):

Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.

Kauffmann, L./Panhans, D./Sobotka, B. (2005):

China Champions: Wie deutsche Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategie nutzen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Kasperk, G./Woywode, M./Kalmbach, R. (2006):

Erfolgreich in China: Strategien für die Automobilindustrie, Berlin, Heidelberg.

Katz, T. (2003):

Handels- und steuerrechtliche Besonderheiten des Franchisings in: Flohr (Hrsg.), Franchising im Handel, München, S. 491 - 508.

Kieser, W. (2003):

Standardisierung beim Franchising, in: Franchisesystem – Handbuch für Franchisenehmer und Franchisegeber, Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E., 3. Auflage, Neuwied: Luchterhand.

Kirst, R. G. (2003):

Franchising International, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.), Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber & Franchisenehmer, Köln; München; Neuwied, S. 690-717

Klein, S. (2004):

Umweltschutz in China, Berlin.

Knapp, M./Krell, G. (2004):

Einführung in die internationale Politik, Hrsg. Knapp, M./Brand, A./Krell, G., 4. Auflage, München.

Kriependorf, P. (1989):

Franchising, internationales, in: Macharzina, K./Welge, M. K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 711-726.

Kroeber-Riehl, W. (1990):

Konsumentenverhalten, 4.Auflage, München.

Krott, M. F. (1999):

Marktmacht China – Global Players lernen das Schattenboxen, Wien.

Kubitschek, C. (2001):

Die Erfolgsfaktoren des Franchising, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 6, S. 671-687.

Küpper, H.-U. (2005):

Controlling. 4. Auflage, Stuttgart.

Küster, M. (2000):

Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändler-Systemen, Stuttgart.

Kulhavy, E. (1993):

Internationales Marketing, 5. Auflage, Linz.

Kunkel, M. (1994):

Franchising und asymmetrische Informationen: eine institutionenökonomische Untersuchung, Wiesbaden.

Kupfer, C. (2007):

Was stimmt? China - Die wichtigsten Antworten, Freiburg

Kutschker, M./Schmid, S.(2005):

Internationales Management, 4., bearbeitete Auflage, Oldenbourg, München, Wien.

Lee, S. H. (2006):

Interkulturelles Asienmanagement China Hongkong: Ein Ratgeber aus der Praxis für die Praxis; 2. Auflage, Renningen.

Lee, K./Carter, S. (2005):

Global Marketing Management“, 1. Auflage, New York.

Liebscher, C. (1992):

Franchising in Österreich, Wien 1992.

Macharzina, K. (1999):

Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, 3. Auflage, Wiesbaden.

Martinek, M. (1987):

Franchising – Die Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, Heidelberg.

Maus, M. (2003):

Franchise-Feuer: Begeisterung von innen, in: Nebel, H./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.), Das Franchise System, Handbuch für Franchisegeber & Franchisenehmer, Köln; München; Neuwied, S. 718-725.

Meffert, H. (2000):

Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, H./Bolz, J. (1998):

Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart.

Meffert, H./Pues, C. (1997):

Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden, S. 253 – 266

Meissner, H.-G. (1995):

Strategisches Internationales Marketing, 2. Auflage, München.

Mellewigt, T. (2003):

Management von Strategischen Kooperationen, Wiesbaden.

Meurer, J. (1997):

Führung von Franchisesystemen - Führungstypen - Einflußfaktoren - Verhaltens- und Erfolgswirkungen, Wiesbaden.

Michael, S. C. (1996):

To franchise or not to franchise: An Analysis of Decision Rights and Organizational Form Shares, in: Journal of Business Venturing, Vol. 11, Issue 1, S. 57-71.

Michael, S. C. (2000b):

The effect of organizational form on quality: the case of franchising, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 43, Issue 3, S. 295-318.

Michael, S. C. (2003):

First mover advantage through franchising, in: Journal of Business Venturing, Vol. 18, Issue 1, S. 61-80.

Minkler, A. P. (1992):

Why firms franchise: A search cost theory, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 148, S. 240-259.

Möller, K. (2005):

Die Außenpolitik der Volksrepublik China von 1949-2004; 1. Auflage, Wiesbaden.

Mühlbacher, H. (1995):

Internationale Produkt- und Programmpolitik, in: Hermanns, A./Wissmeier, U.K. (Hrsg.), Internationales Marketing Management, München, S. 139-175.

Nebel, J. (2003):

Standortindividuelle Strategie, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.), Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber & Franchisenehmer, Köln; München; Neuwied, S. 334 – 347

Ohmae, K. (1985):

Macht der Triade. Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs, 1. Auflage, Wiesbaden.

Onkvisit, S./Shaw, J.J. (1990):

International Marketing. Analysis and Strategy, Macmillan Publishing Company, New York.

Oppenländer, K. H. (1997):

Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden, S. 209-230

Ouchi, W. G. (1979):

A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: Management Science, Vol. 25, Issue 9, S. 833-848.

Ouchi, W. G./Maguire, M. A. (1975):

Organizational Control – Two Functions, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 20, Issue 4, S. 559-569.

Perlitz, M. (2004):

Internationales Management, 5. Auflage, Stuttgart.

Perlitz, M./Seeger, F. (2000):

Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien, in: von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), Markteintrittsmanagement- Probleme, Strategien, Erfahrungen, Stuttgart.

Porter, M. (1989):

Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden.

Porter, M. (1991): „Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt“, 1. Auflage, München.

Posselt, T. (1999):

Das Design vertraglicher Vertriebsbeziehungen am Beispiel Franchising, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., Nr. 3, S. 347-375.

Qian, Y. (2000):

The Process of China's Market Transition (1978-1998). The Evolutionary, Historical, and Comparative Perspective, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Band 156, Nr. 1, S. 151-171

Reissach, U./Tauber, T./Yuan, X. (2006):

China - Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ein Seminar für Praktiker, 3. Auflage, Heidelberg.

Reiter, F. C. (2002):

Religionen in China, München.

Roth, H. R. (2008):

Leitfaden China: Der interkulturelle Ratgeber, 1. Auflage, Bern.

Rothlauf, J. (1999):

Interkulturelles Management, 2. Auflage, München.

Rugman, A. M./Hodgetts, R. M. (2003):

International Business, 3rd edition, Prentice Hall.

Russo, P./ Boor, S. (1993):

How fluent is your interface? Designing for international users, Proceedings of INTERCHI'93, ACM Press, New York, S. 342-347.

Sadi, M. A. (1995):

International Business Expansion through Franchising: The Case of Fast-Food Industry, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, Issue 3, S. 683-684.

Schäfer, R. (2008):

Die historische Betrachtung von Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen in China, München.

Scheuch, F. (2006):

Marketing, 6., verbesserte und ergänzte Auflage, München.

Schlüter, H. (2001):

Franchisenehmer-Zufriedenheit: theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.

Schubert, K./Klein, M. (2006):

Das Politiklexikon. 4. Auflage, Bonn.

Schulz, A. (2003):

Internationalisierung von Franchisesystemen, in: Flohr, E. u.a. (Hrsg.), Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern - Wachstum beschleunigen, 2. Auflage, München u.a., S. 331 – 450

Siegel, B./Schölller, S. (2004):

Opportunismus in Franchisesystemen, Wiesbaden.

Skaupy, W. (1995):

Franchising: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis, 2. Auflage, München.

Schulz, A./Wessels, A. M. (2003):

Internationale Franchisesysteme, in: Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E. (Hrsg.), Das Franchise System. Handbuch für Franchisegeber & Franchisenehmer, Köln; München; Neuwied, S. 683 – 689.

Steinle, C. (2000):

Strategisches Management: Konzeption, Implementation und Entwicklung unternehmerischen Denkens und Handelns, in: Foschiani, S./Habenicht, W./Schmid, U./Wäscher, G. (Hrsg.), Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Festschrift für Prof. Dr. Erich Zahn zum 60. Geburtstag, Stuttgart, S. 1-30.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005):

Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Susanne, E./Nahrstedt, E. (2010):

Franchising als internationale Marketingstrategie, in: Feuerhake, Ch./Kramer, J. W. (Hrsg.), Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 46, Bremen, S. 61-141.

Sydow, J./Koyer, M. (1995):

Management in Franchisingnetzwerken. Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal Nr. 171, Wuppertal.

Syncon (2010):

Das Wesen des Franchisings und seine Erfolgsfaktoren, <http://www.4-deal.de/know-how/fachbeitraege/01014-071001-22-syncon-wesen-franchising.pdf>, 09.09.2010.

Tannenbaum, A. S. (1962):

Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 7, S. 236-257.

Tietz, B. (1991):

Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Moderne Industrie, 2. Auflage, Landsberg am Lech.

Tietz, B./Mathieu, G. (1979):

Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel. Heft 85, Köln, Berlin, Bonn, München, Heymann

Tse, E. (2000): Coping in the complex China market, in: Dyao, D. L. (Hrsg.), Asian Business Wisdom: lessons from the region's best and brightest business leaders", 1. Auflage, New York, S. 177-182.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995):

Management, 7. Auflage, Bern u. a..

Weiber, R./Adler, J. (2002): Internationales Business-to-Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.), Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin, S. 320-429.

Walldorf, E. G. (1987):

Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Wiesbaden.

Weggel, O. (1997):

Das nachrevolutionäre China: Mit konfuzianischen Spielregeln ins 21. Jahrhundert?; Hamburg.

Welge, M. K./Böttcher, R. (1991):

Globale Strategien und Probleme ihrer Implementierung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., Nr. 4, S. 435-454.

Weidmann, W. (1995):

Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in: Scholz, J. (Hrsg.), Internationales Change-Management, 1. Auflage, Stuttgart, S. 39-65.

Wessels, A. M. (1999):

Der Franchisevertrag in: Nebel (Hrsg.), Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied, S. 159-188.

Wiedmann, K.-P. (1988):

Erweiterung des Marketingverständnisses als Grundlage einer effizienten Unternehmenspolitik in der Pharmaindustrie, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr. 66, Mannheim.

Wiedmann, K.-P. (1992):

Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr. 95, Mannheim.

Wiedmann, K.-P. (1994):

Markenpolitik und Corporate Identity, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Band 2, Stuttgart, S. 1033-1054.

Wissmeier, U. K. (1992):

Strategien im internationalen Marketing: ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden.

Wittkop, T. (2006):

Interkulturelle Kompetenz deutscher Expatriates in China: Qualitative Analyse, Modellentwicklung und praktische Empfehlungen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Wöhe, G. (2005):

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München.

Yin, X./Zajac, E. J. (2004):

The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements, in: Strategic Management Journal, Vol. 25, Issue 4, S. 365-383.

Zinzius, B. (2007):

China-Handbuch für Manager: Kultur, Verhalten und Arbeiten im Reich der Mitte, Berlin Heidelberg.

Ehrenwörtliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt habe, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Wolfsburg, den 01.Oktober 2010

