

Strategien der Internationalisierung

Waltraud Martius, Senior Consultant SYNCON International Franchise Consultants

Für das Erobern ausländischer Märkte gibt es mehrere mögliche Vertriebswege. Im harten Wettbewerb wird der Einfluss auf die Distribution und die Marktnähe aber immer wichtiger. Unter diesem Aspekt ist Franchising besonders vorteilhaft. Fast genauso marktnah, steuerbar und kontrollierbar wie ein Filialsystem, aber ohne dessen Nachteile wie etwa hohe Investitionen und Personalprobleme.

Kaum eine andere Wirtschaftsform ist so geeignet für die Internationale Expansion wie Franchising - ein bereits erprobtes Geschäftskonzept kann sich an der rasanten Entwicklung und der Nachfrage wesentlich leichter anpassen und ist somit als bald erfolgreich. Aber auch Franchise-Konzepte sind nicht einfach 1:1 übertragbar. Das Geschäftsmodell gehört angepasst. Wer sich dabei die regionalen Möglichkeiten und Fähigkeiten zunutze macht, wird zu den Gewinnern zählen.

Bevor an Internationalisierung zu denken ist, muss das Franchise-System im eigenen Land professionell aufgebaut sein; es kann sich auch um ein sehr gut geführtes Filialsystem handeln. Der nächste Schritt ist die Erarbeitung einer entsprechenden Internationalisierungsstrategie und die Entscheidung, welche Form der Auslandsexpansion in welchem Land zur Anwendung kommt. Davon abhängig ist die Tatsache, wie viel Geld investiert werden kann/muss, um einen geeigneten Partner zu finden, das System zu adaptieren, zu pilotieren und im ausgewählten Land aufzubauen. Die Expansions-Strategie richtet sich auch nach der wirtschaftlichen Voraussetzung, denn es ist ein großer Unterschied, ob man ein Tochterunternehmen gründet, einen Area Developer einsetzt oder sich einen Master-Franchise-Nehmer sucht.

6 Internationalisierungsstrategien

Die Optionen für Franchise-Geber zur Eroberung eines neuen Marktes, stellen sich in sechs Strategien dar:

1. Internationales Direkt-Franchising
2. Multi-Unit
3. Nationale System-Zentrale
4. Joint-Venture
5. Master-Franchising
6. Area Development

1. Internationales Direkt-Franchising

Beim Internationalen Direkt-Franchising gibt es einzelne Franchise-Nehmer im jeweiligen Land, welche wie ein Franchise-Nehmer im Inland behandelt werden und in direktem Kontakt mit der Franchise-Zentrale stehen. Diese Form der Internationalisierung eignet sich bei kleinen Ländern mit gleicher Sprache und Kultur und vor allem dann, wenn die Entfernung nicht allzu groß ist. Direkt-Franchising kann nur bei einer geringen Anzahl von Franchise-Nehmern erfolgreich umgesetzt werden und setzt entsprechende Kapazitäten in der System-Zentrale voraus.

2. Multi-Unit

Der Vertrag wird mit einem Franchise-Nehmer für eine bestimmte Region abgeschlossen. Dieser führt alle Outlets selbst, Sub-Franchising ist nicht möglich. Basis der Zusammenarbeit ist ein Vertrag, in welchem exakt festgelegt ist, wie viele Outlets innerhalb welches Zeitraumes zu eröffnen sind.

3. Nationale System-Zentrale

Der Franchise-Geber gründet eine Nationale System-Zentrale mit einem inländischen Management, welches den Markt, die Verbrauchergewohnheiten und die Gegebenheiten des Landes kennt. Da es sich um ein Tochterunternehmen handelt, hat der Franchise-Geber 100% Einfluss auf die Arbeit der Nationalen System-Zentrale. Diese kostenintensive und aufwendige Form der Internationalisierung kann bei großen und wichtigen Märkten zum Einsatz kommen.

4. Joint-Venture

Unter einem Joint-Venture versteht sich eine langfristige Kooperation von Unternehmen, bei welcher es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit kommt. Die Vorteile eines Joint-Venture-Partners vor Ort sind nicht nur dessen Marktkenntnisse und Kontakte sondern auch sein unternehmerisches Engagement. Der Einfluss bzw. die Steuerbarkeit durch den Franchise-Geber ist abhängig von dessen Beteiligung. Die Investitionskosten sind geringer als bei der Gründung einer Nationalen System-Zentrale und vor allem agiert man im Land mit Unternehmern, welche die Gegebenheiten des Landes kennen, meist Erfahrung in der jeweiligen Branche haben und bereits über eine entsprechende Infrastruktur und über Ressourcen verfügen oder diese schnell aufbauen können. Je nach Gesellschafteranteil hat der Franchise-Geber mehr oder weniger Einfluss auf die Arbeit dieser System-Zentrale.

5. Master-Franchising

Master-Franchising ist die wohl derzeit noch gängigste Form der Internationalisierung. Darunter versteht sich der Verkauf des Franchise-Know-hows an einen Master-Franchise-Nehmer, welcher die Franchise sowohl für ein Land als auch eine Region erwerben kann. Die Aufgabe des Master-Franchise-Nehmers besteht darin, in dem entsprechenden Gebiet ein funktionierendes Franchise-System aufzubauen.

Somit übernimmt er gleichzeitig die Rolle des Franchise-Gebers. Master-Franchising ist für Unternehmen eine attraktive Alternative zum Aufbau eines eigenen Franchise-Systems im Land. Die Vorteile für den Franchise-Geber liegen in der geringen Investition und in dem Vorteil mit einem potenten Partner vor Ort zu arbeiten. Die Gefahr des Master-Franchising liegt in der geringen Bindung und Einflussnahme, was durchaus auch zu einer Verselbstständigung des Franchise-Partners führen kann.

Exkurs: Master-Franchise-Gebühren

Generell kann gesagt werden, dass sich die Höhe der Master-Franchise-Gebühr nur nach einem Parameter richten kann: welche Höhe verträgt der zukünftige Master-Franchise-Nehmer, damit er wirtschaftlich erfolgreich sein kann? Denn nur mit einem erfolgreichen und zufriedenen Franchise-Partner kann eine Marke in einem Land durchstarten. Ein mögliches Modell nebst der Verrechnung einer einmaligen Master-Franchise-Gebühr zu Beginn, deren Höhe oftmals ein Hindernis für den Start eines Master-Franchise-Nehmers darstellt, ist eine mehrschichtige Master-Franchise-Gebühr. Dies könnte wie folgt aussehen: geringere Einstiegsgebühr und der Franchise-Geber erhält pro eröffnetem Outlet eine fix definierte Gebühr vom Master-Franchise-Nehmer. Da der Aufwand der ersten Eröffnungen auch für den Franchise-Geber höher ist - Support des Master-Franchise-Nehmers, könnte auch hier nochmals unterschieden werden - z.B. Summe x für das Pilotoutlet, Summe y für alle weiteren Outlets.

6. Area Development

Diese Form der Gebietsentwicklung kommt aus den USA und ist in Europa noch relativ unbekannt. Ein selbstständiger Unternehmer (Developer) wird mit der Entwicklung eines festgelegten Gebietes (Land, Region) betraut. Der Area Developer baut Franchise-Nehmer auf und betreut diese. Der Franchise-Vertrag wird jedoch zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer geschlossen. Der Area Developer kann auch eigene Betriebe aufbauen, für die dann jeweils ein Franchise-Vertrag mit dem Franchise-Geber abgeschlossen wird. Der Vorteil des Area Developments ist die direkte, juristische Anbindung des Franchise-Nehmers an den Franchise-Geber.

Area Development ist dann vorzuziehen, wenn die Gefahr besteht, dass der Master-Franchise-Nehmer nach einigen Jahren selbst agieren könnte. Mit Area Development hat man einen direkten Vertrag mit allen Franchise-Nehmern und eine stärkere Bindung der Partner im System. Allerdings bedarf diese Strategie einer entsprechenden Kapazität in der System-Zentrale, da Verträge länderspezifisch zu erstellen und zu verwalten sind.

Bewertungskriterien für die Auswahl der Strategie

Die Entscheidung, welche Strategie gewählt wird, ist anhand folgender Bewertungskriterien zu treffen:

- Investitionsvolumen und Investitionsbereitschaft aller Beteiligten
- gewünschte und mögliche Gewinnspanne im Franchise-System
- Intensität der Identität der beteiligten Partner
- gewünschte Transparenz im System
- Steuerbarkeit und gewünschter Einfluss
- Imagebeitrag
- Bindung des Partners

Kriterien für die Internationalisierungsfähigkeit

Der Erfolg eines Franchise-Systems im eigenen Land ist nicht automatisch der „Passierschein“ für den internationalen Erfolg. Aufgrund langjähriger Erfahrungen hat das Syncon BeraterInnen-Team eine Checkliste für die Internationalisierungsfähigkeit erstellt. Mit Hilfe der Checkliste können Franchise-Systeme erkennen, in welchen Bereichen ihres Franchise-Leistungspaketes noch Know-how und / oder Instrumente entwickelt werden sollten, um gut aufgestellt zu sein für den Schritt in neue Märkte.

Nachfolgend die 10 Bereiche dieser Internationalisierungsscheckliste:

1. Marktpotenzial

Voraussetzung für den Franchise-Erfolg ist selbstverständlich ein auf Dauer gesichertes Marktpotenzial in den relevanten Märkten.

2. Wettbewerbskraft

Soweit ein ausreichendes Marktpotenzial im jeweiligen Land vorhanden ist, hängt der Erfolg der Franchise-Nehmer und damit der Erfolg des Master-Partners vom erreichbaren Marktanteil ab. Voraussetzung ist eine ausreichende Wettbewerbskraft der Konzeption.

3. Attraktivität für den Franchise-Nehmer

Ein international multiplizierbares Geschäftskonzept muss auch im Markt der Existenzen attraktiv sein. Die Attraktivität ergibt sich aus den Anforderungen an eine „schlüsselfertige Existenz“: Gewinn, Sicherheit und Ansehen. Ausschlaggebend ist der wirtschaftliche Erfolg.

4. Übertragbarkeit

Eine wirkungsvolle Erfolgsformel ist nur dann im Franchising multiplizierbar, wenn ihre dezentral beim Kunden zu erbringenden Elemente auf eine größere Zahl von Franchise-Nehmern übertragen werden können.

5. Partnerpotenzial

Soll das Konzept im Ausland dann überwiegend durch Franchise-Nehmer realisiert werden, so ist der Erfolg der Internationalisierung auch von dem Potenzial an Franchise-Nehmern abhängig.

6. **Attraktivität für den Master-Partner**
Soweit die Internationalisierung zweistufig im Master-Franchising erfolgt, muss das Konzept für potenzielle Partner auf zwei Ebenen attraktiv sein.
7. **Einfluss des Franchise-Gebers**
Bei zweistufiger Duplikation übernimmt der Master-Partner das gesamte Einführungsrisiko bzw. einen wesentlichen Teil des Risikos. In jedem Fall hat er die Aufgabe der Anpassung des Konzepts an die nationalen Marktbedingungen. Mit diesem Einsatz wächst sein Einfluss auch innerhalb der internationalen Partnerschaft.
8. **Know-how-Basis**
Der Franchise-Geber ist das Vorbild für seine Partner auf allen Stufen – Master-Partner und Franchise-Nehmer. Umfassendes Wissen auf allen relevanten Gebieten sowie eine fundierte internationale Markt-Datenbasis sind unverzichtbar für die internationale Expansion im Franchising.
9. **organisatorische Basis**
Ohne ausreichende und qualifizierte Kapazität für den System-Transfer und die Regeneration des Geschäftskonzeptes kann ein internationales Franchise-Netzwerk nicht aufgebaut werden.
10. **Investitionsbereitschaft**
Bei der Erschließung wichtiger Märkte ist ein größerer Einfluss des Franchise-Gebers notwendig. Dies erfordert allerdings die Bereitschaft zu Investitionen und zur Übernahme von Risiko.

Wer es genauer wissen möchte, für den haben wir die Checkliste zum kostenlosen Download auf unserer Website eingestellt / www.syncon.at / Fairplay Franchising / Downloads.

Im Anschluss an die Strategie-Entscheidung ist das jetzige Franchise-Paket kritisch zu durchleuchten, und es muss überlegt werden, wo intern Veränderungen in der Franchise-Zentrale notwendig sind und welche internen Prozesse neu entwickelt oder verändert werden müssen. Parallel dazu gehört das Anforderungsprofil an den Auslandspartner und die Zielgruppe potenzieller Partner festgelegt sowie die Suchstrategie definiert und das Master-Manual, welches die Zusammenarbeit mit dem Auslandspartner regelt, entwickelt (siehe dazu auch Beitrag im Jahrbuch von Michaela Jung, Das Master-Manual - die Know-how-Dokumentation für den Master-Partner).

Faktoren für die Internationalisierung

Ist das Franchise-System selbst gut für den Schritt in neue Märkte aufgestellt, so ist es notwendig strategische Zielländer zu definieren. Für die Analyse der möglichen Zielländer haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

Rechtliche und politische Faktoren

- Politische Stabilität
- Beschränkungen ausländischer Investitionen
- Handels- und Gewerbefreiheit
- Importquotenregelungen
- Zölle
- Technische Normierung
- Kartellrecht
- Franchise-Recht

Wirtschaftliche Faktoren

- Bruttosozialprodukt
- Einkommensverteilung
- Wirtschaftliches Wachstum
- Wechselkurs und Konvertibilität der Währung
- Inflation
- Marktvolumen für das Franchise-Produkt/Dienstleistung
- Steuerliche Situation

Sozial-kulturelle Faktoren

- Sprachbarrieren
- Sprachenvielfalt
- Bevölkerungsstruktur
- Werte und Normen
- Akzeptanz der Produkte/ Dienstleistungen der verschiedenen ethnischen Gruppierungen

Infrastruktur

- Bankendienstleistungen
- Transportwege
- Energieversorgung
- Kommunikationsnetze
- Berater-Netzwerk
- Franchise-Szene

Suche eines geeigneten Länder-Partners

Stimmt das Zielland, braucht es „nur“ noch den passenden Länder-Partner zur Umsetzung des Franchise-Systems vor Ort. Sehr oft beeinflussen sich die Faktoren Länder- und Partner-Potenzial wechselseitig.

Vielleicht gibt es schon Kontakte zu einem Interessenten, aber die politische Stabilität im Land stellt eine Hürde dar, oder das Zielland bringt optimale Voraussetzungen mit, aber das Partner-Potenzial wird als schwach eingeschätzt etc. Diese und ähnliche Überlegungen und

Faktoren sind einzugrenzen, um eine sichere Partnerauswahl treffen zu können. Nachfolgend ein paar Praxistipps für Ihre Suche eines geeigneten Länder-Partners:

- Länder-Screening
- Grobanalyse (Bewertung des Ziellandes und Bewertung des Partner-Potenzials)
- Entscheidung über Eignung / Entwicklungsfähigkeit der eventuell vorhandenen Kooperationspartner
- Erstellung einer Länder-Prioritätsliste (Ranking)
- Präsentation des Franchise-Systems vor Interessenten
- Interessent führt Selbstbewertung (zu eigener Organisation und zum Potenzial im eigenen Land) durch
- Ergebnispräsentation durch den Interessenten, inklusive seiner Umsetzungsoption
- Gemeinsame Entscheidung („stop“ oder „go“ für die nächsten Schritte)
- Festlegung einer Reservierungsgebühr
- Letter of Intent
- Erstellung Detailanalyse des Landes / der Region
- Festlegung der notwendigen Adaptierungs- und Umsetzungsmaßnahmen aufgrund der Detailanalyse
- Gemeinsame Erstellung Gebietsentwicklungsplan
- Gemeinsame Erstellung Businessplan für die zukünftige Länder-Zentrale
- Durchsprache (Master-)Vertrag
- Errichtung Länder-Zentrale
- Vertragsunterzeichnung
- Aufbau Länder-Zentrale
- Adaptierung Franchise-System
- Umsetzung Franchise-System

Der erfolgreiche Formel 1-Fahrer Mika Häkkinen hat einmal gesagt: „Du gewinnst nie allein. Am Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren“. Das gilt auch im Franchising - nicht der Einzelkämpfer, sondern das Franchise-System als Team ist erfolgreich und der Gewinner!

Josef-Mayburger-Kai 82
A 5020 Salzburg
Tel.: +43 (0)662-874245-0
Fax: +43 (0)662-874245-5
www.syncon.at, office@syncon.at

SYNCON International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
D 80638 München
Tel.: +49 (0)89-15916633
Fax: +49 (0)89-15916634
www.syncon.de, kontakt@syncon.de