

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Einfluss der Landeskultur auf Franchising“

Verfasserin

Serap Durmus

gemeinsam mit

Silvia Janicijevic

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer / Betreuerin:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....                                                               | 4  |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                                               | 5  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....                                                                 | 6  |
| <b>1. Einführung (Janicijevic)</b> .....                                                         | 7  |
| <b>2. Kulturdimensionen</b> .....                                                                | 10 |
| 2.1. Machtdistanz (power distance) ( <i>Durmus</i> ) .....                                       | 11 |
| 2.2. Individualismus vs. Kollektivismus (individualism vs. collectivism) ( <i>Durmus</i> ) ..... | 11 |
| 2.3. Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance) ( <i>Durmus</i> ).....                      | 12 |
| 2.4. Maskulinität vs. Femininität ( <i>Janicijevic</i> ) .....                                   | 13 |
| 2.5. Lang- und Kurzzeitorientierung ( <i>Janicijevic</i> ) .....                                 | 14 |
| <b>3. Nationalkultur in Amerika, China und Deutschland</b> .....                                 | 16 |
| 3.1. Machtdistanz ( <i>Durmus</i> ) .....                                                        | 16 |
| 3.1.1. Machtdistanz in der Familie .....                                                         | 16 |
| 3.1.2. Machtdistanz in der Schule .....                                                          | 17 |
| 3.1.3. Machtdistanz am Arbeitsplatz .....                                                        | 18 |
| 3.1.4. Machtdistanz im Staat .....                                                               | 19 |
| 3.2. Individualismus vs. Kollektivismus ( <i>Durmus</i> ) .....                                  | 20 |
| 3.2.1. Individualismus und Kollektivismus in der Familie .....                                   | 20 |
| 3.2.2. Individualismus und Kollektivismus in der Schule.....                                     | 21 |
| 3.2.3. Individualismus und Kollektivismus am Arbeitsplatz .....                                  | 22 |
| 3.2.4. Individualismus und Kollektivismus im Staat .....                                         | 23 |
| 3.3. Unsicherheitsvermeidung ( <i>Durmus</i> ).....                                              | 24 |
| 3.3.1. Unsicherheitsvermeidung in der Familie .....                                              | 24 |
| 3.3.2. Unsicherheitsvermeidung in der Schule .....                                               | 25 |
| 3.3.3. Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz .....                                             | 25 |
| 3.3.4. Unsicherheitsvermeidung im Staat.....                                                     | 26 |
| 3.4. Maskulinität vs. Femininität ( <i>Janicijevic</i> ) .....                                   | 27 |
| 3.4.1. Maskulinität vs. Femininität in der Familie .....                                         | 27 |
| 3.4.2. Maskulinität vs. Femininität in der Schule.....                                           | 28 |
| 3.4.3. Maskulinität vs. Femininität am Arbeitsplatz .....                                        | 29 |

|           |                                                                                                             |           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.4.    | Maskulinität vs. Femininität im Staat .....                                                                 | 30        |
| 3.5.      | Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung ( <i>Janicijevic</i> ) .....                                             | 30        |
| 3.5.1.    | Diskussion der fünften Dimension .....                                                                      | 32        |
| <b>4.</b> | <b>Das Konsumverhalten in Amerika, China und Deutschland</b> .....                                          | <b>34</b> |
| 4.1.      | AMERIKA ( <i>Janicijevic</i> ).....                                                                         | 34        |
| 4.1.1.    | Wie können Unternehmen verschiedenster Wirtschaftssektoren die<br>Zufriedenheit aller Kunden steigern?..... | 37        |
| 4.1.2.    | Zukünftige Entwicklung im amerikanischen Einzelhandel .....                                                 | 39        |
| 4.2.      | CHINA ( <i>Janicijevic</i> ).....                                                                           | 41        |
| 4.2.1.    | Was erwarten sich chinesische Konsumenten in Zukunft vom Warenangebot? .....                                | 44        |
| 4.2.2.    | Auf welchem Weg überzeugt man chinesische Konsumenten von seinem<br>Produkt? .....                          | 47        |
| 4.2.3.    | Die Attraktivität des Internetshoppings in China .....                                                      | 47        |
| 4.3.      | DEUTSCHLAND ( <i>Durmus</i> ) .....                                                                         | 48        |
| 4.3.1.    | Trends, die die Kundenbedürfnisse deutlich verändern .....                                                  | 52        |
| <b>5.</b> | <b>Franchising und Nationalkultur</b> .....                                                                 | <b>55</b> |
| 5.1.      | Franchising .....                                                                                           | 55        |
| 5.1.1.    | Definition des Begriffes „Franchising“ ( <i>Durmus</i> ) .....                                              | 55        |
| 5.1.2.    | Merkmale des Franchising ( <i>Durmus</i> ).....                                                             | 57        |
| 5.1.3.    | Formen des Franchisings ( <i>Janicijevic</i> ).....                                                         | 59        |
| 5.1.4.    | Expansionsformen des Franchising – Internationalisierung ( <i>Durmus</i> ).....                             | 63        |
| 5.1.5.    | Neue Formen des Franchising ( <i>Janicijevic</i> ).....                                                     | 65        |
| 5.2.      | Die Situation des Franchising in Amerika, China und Deutschland .....                                       | 70        |
| 5.2.1.    | Die Situation des Franchising in Amerika ( <i>Durmus</i> ).....                                             | 70        |
| 5.2.1.1.  | Entwicklung.....                                                                                            | 70        |
| 5.2.1.2.  | Aktuelle Lage .....                                                                                         | 70        |
| 5.2.1.3.  | Zukünftige Entwicklung .....                                                                                | 72        |
| 5.2.2.    | Die Situation des Franchisings in China ( <i>Janicijevic</i> ) .....                                        | 74        |
| 5.2.2.1.  | Entwicklung.....                                                                                            | 74        |
| 5.2.2.2.  | Aktuelle Lage .....                                                                                         | 75        |
| 5.2.2.3.  | Zukünftige Entwicklung .....                                                                                | 76        |
| 5.2.3.    | Die Situation des Franchisings in Deutschland ( <i>Janicijevic</i> ).....                                   | 77        |
| 5.2.3.1.  | Entwicklung.....                                                                                            | 77        |
| 5.2.3.2.  | Aktuelle Lage und zukünftige Entwicklung .....                                                              | 77        |
| 5.3.      | Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Amerika, China und Deutschland .....                               | 79        |

|           |                                                                              |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.1.    | Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Amerika ( <i>Durmus</i> ) .....     | 79         |
| 5.3.2.    | Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in China ( <i>Janicijevic</i> ) .....  | 86         |
| 5.3.3.    | Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Deutschland ( <i>Durmus</i> ) ..... | 91         |
| 5.4.      | Einfluss der Nationalkultur auf Franchising ( <i>Janicijevic</i> ) .....     | 99         |
| <b>6.</b> | <b>Zusammenfassung (<i>Durmus</i>) .....</b>                                 | <b>102</b> |
|           | <b>Appendix .....</b>                                                        | <b>114</b> |
|           | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                            | <b>115</b> |
|           | <b>Lebenslauf .....</b>                                                      | <b>128</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|            |                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| BIP        | Bruttoinlandsprodukt                                                            |
| BITKOM     | Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation<br>und neue Medien e.V. |
| bzw.       | beziehungsweise                                                                 |
| D.h./ d.h. | Das heißt / das heißt                                                           |
| DFV        | Deutscher Franchise-Verband                                                     |
| EUR        | Euro                                                                            |
| IBM        | International Business Machines                                                 |
| IFA        | International Franchise Association                                             |
| KFC        | Kentucky Fried Chicken                                                          |
| LOHAS      | Lifestyles of Health and Sustainability                                         |
| MOFCOM     | Ministry of Commerce                                                            |
| Mrd.       | Milliarden                                                                      |
| ÖFV        | Österreichischer Franchise Verband                                              |
| PC         | Personal Computer                                                               |
| rd.        | rund                                                                            |
| Std.       | Stunden                                                                         |
| u.a.       | unter anderem                                                                   |
| u.Ä.       | und Ähnliche                                                                    |
| UK         | United Kingdom                                                                  |
| USA        | United States of America                                                        |
| USD        | US Dollar                                                                       |
| USP        | Unique Selling Proposition                                                      |
| usw.       | und so weiter                                                                   |
| u.v.m.     | und viele mehr                                                                  |
| vs.        | Versus                                                                          |
| WTO        | World Trade Organisation                                                        |
| Z.B./ z.B. | Zum Beispiel/ zum Beispiel                                                      |

## Abbildungsverzeichnis

|               |                                                           |     |
|---------------|-----------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1:  | Kulturdimensionen.....                                    | 106 |
| Abbildung 2:  | Kulturdimensionen Amerika.....                            | 106 |
| Abbildung 3:  | Kulturdimensionen China.....                              | 107 |
| Abbildung 4:  | Kulturdimensionen Deutschland.....                        | 107 |
| Abbildung 5:  | Verwendung von Kupons der Konsumenten.....                | 38  |
| Abbildung 6:  | Einkommenserwartung der Konsumenten.....                  | 41  |
| Abbildung 7:  | Veränderung der Haushaltsausgaben.....                    | 42  |
| Abbildung 8:  | Auswirkungen der Inflation auf die Haushaltsausgaben..... | 42  |
| Abbildung 9:  | Gründe für die höheren Haushaltsausgaben.....             | 43  |
| Abbildung 10: | Entscheidungsfaktoren beim Kauf eines Mobiltelefons.....  | 44  |
| Abbildung 11: | Markenloyalität.....                                      | 45  |
| Abbildung 12: | Anteil der Konsumation am BIP.....                        | 47  |
| Abbildung 13: | Entwicklung des BIP.....                                  | 49  |
| Abbildung 14: | Häufigkeit des ethischen Konsums.....                     | 54  |
| Abbildung 15: | Interpretationen des Franchise-Begriffs.....              | 55  |
| Abbildung 16: | Säulen des Greenfranchising.....                          | 65  |

## Tabellenverzeichnis

|             |                                                                  |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1:  | Unsicherheitsfaktoren in Deutschland.....                        | 108 |
| Tabelle 2:  | Formen des Franchising.....                                      | 59  |
| Tabelle 3:  | Erwartungen im Franchise-Sektor 2011.....                        | 71  |
| Tabelle 4:  | Franchise-Filialen nach Wirtschaftssektoren.....                 | 109 |
| Tabelle 5:  | Anzahl der Franchise-Arbeitsnehmer nach Wirtschaftssektoren..... | 110 |
| Tabelle 6:  | Franchise-Output nach Wirtschaftssektoren.....                   | 111 |
| Tabelle 7:  | Franchise-Systeme in Amerika.....                                | 112 |
| Tabelle 8:  | Franchise-Systeme in China.....                                  | 113 |
| Tabelle 9:  | Franchise-Systeme in Deutschland.....                            | 114 |
| Tabelle 10: | Franchise-Systeme in 2011.....                                   | 116 |

# 1. Einführung

Im Zuge unserer Diplomarbeit wollen wir untersuchen, ob die Nationalkultur eines Landes Einfluss auf den Erfolg eines Franchise-Systems hat.

*“Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others” (Geert Hofstede)<sup>1</sup>*

Geert Hofstede definiert den Begriff „Kultur“ als die kollektive Einstellung einer Gesellschaftsgruppe, welche die Mitglieder einer Gruppe von anderen unterscheidet. Daraus abgeleitet ist die Nationalkultur die Einstellung der Bevölkerung eines Landes.

Um die Fragestellung der Arbeit näher zu erläutern, befasst sich der erste Abschnitt mit der Definition der einzelnen Kulturdimensionen, die die Nationalkultur eines Landes bestimmen. Diese sind Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität vs. Femininität und Lang- und Kurzzeitorientierung. Im zweiten Abschnitt der Arbeit werden die theoretisch erarbeiteten Kulturdimensionen in Verbindung mit einzelnen Lebensbereichen wie z.B. Familie, Schule und Arbeitsplatz einer Gesellschaft betrachtet. Um die Unterschiede zwischen den Kulturen zu verdeutlichen, werden die Länder Amerika, China und Deutschland beschrieben.

Wir haben diese Länder gewählt, da vor allem Amerika und China nach Hofstede sehr gegensätzliche Kulturcharakteristika aufweisen. Ein weiterer Grund für unsere Wahl ist, dass diese Länder eine wichtige Rolle in der Weltwirtschaft, insbesondere im Zeitalter der Globalisierung, darstellen. Laut einer Aufstellung der WTO gehören alle drei Länder zu den größten Exporteuren der Welt.<sup>2</sup>

Zusätzlich zu den oben genannten Lebensbereichen beschäftigt sich die Arbeit mit dem Kaufverhalten der Konsumenten in den jeweiligen Ländern. Diese Charakteristika werden anschließend mit den unterschiedlichen Franchise-Systemen in Verbindung gebracht.

*„Für mich ist Franchising ein höchst effizienter Geschäftsansatz: Er erlaubt dem Franchisenehmer, von einem eingespielten Geschäftsmodell, einem einheitlichen Auftritt im Markt und damit einem hohen Wiedererkennungsgrad in der Öffentlichkeit zu profitieren. Daraus erge-*

---

<sup>1</sup> Hofstede (2010), S. 6.

<sup>2</sup> Vgl. World Trade Organization (11.06.2012)

*ben sich tendenziell: hohe Chancen auf Erfolg bei relativ geringem Risiko.“ (Brigitte Benz; Deputy Head Shareholder Services & Group Administration, Syngenta International AG)*

*„Franchising gleich Wiedererkennungseffekt! Als Konsumentin habe ich den Vorteil, dass ich viele Produkte in gleicher Qualität erhalte - in welcher Stadt auch immer.“ (Dagmar Hofmann, Leiterin Rechnungswesen, Treuhandkammer Schweiz)<sup>3</sup>*

Wie man sieht gibt es verschiedene Interpretationen des Begriffs Franchising, selbst in der Literatur findet man viele Definitionen dieses Begriffes, da zahlreiche unterschiedliche Erscheinungsformen von Franchise-Systemen vorhanden sind. Zu den bekanntesten Autoren gehören u.a. Tietz, Skaupy, Ahlert und Kubitschek. Wir entschieden uns jedoch für die allgemein gültige Definition des Europäischen Franchise-Verbandes als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen. In Anlehnung dazu geben wir einen kurzen Überblick über die einzelnen vorhandenen Franchise-Formen.

Franchising ist ein Unternehmenskonzept, das in vielen Ländern stark vertreten ist. In Österreich gibt es bereits 420 verschiedene Franchise-Systeme, die im Jahr 2010 einen Netto-Umsatz von EUR 7,9 Mrd. erzielten. Das Franchising gewinnt auch am österreichischen Arbeitsmarkt immer mehr an Bedeutung. Bereits rd. 2,2 Prozent aller Arbeitnehmer sind in einem Franchise-System beschäftigt. Laut einer Studie des ÖFV gaben die befragten Franchise-Systeme an, dass sie an eine positive zukünftige Entwicklung glauben. Mehr als die Hälfte der Befragten rechnen mit steigenden Umsätzen, wobei 19 Prozent zumindest gleich hohe Umsätze erwarten.<sup>4</sup>

Diese Entwicklung lässt sich in der Weltwirtschaft in verschiedensten Ausprägungen beobachten. Zu den Pionieren des internationalen Franchising gehört vor allem die McDonalds Restaurants-Kette, die nach dem zweiten Weltkrieg in den USA entstanden ist. Danach verbreitete sich das Franchise-Konzept in kürzester Zeit auf der ganzen Welt. Auf Grund des Erfolges der McDonalds Restaurants überdachten viele Organisationen ihre Unternehmenspolitik und wurden zu Franchise-Gebern. In Deutschland und später auch in China konnte man diese Entwicklung beobachten.

Jedoch hängt der Erfolg eines Unternehmens nicht nur vom Bekanntheitsgrad eines Franchise-Systems ab, sondern auch von der Akzeptanz der Konsumenten in den jeweiligen Ländern.

---

<sup>3</sup> [www.bellone-franchise.com](http://www.bellone-franchise.com) (11.06.2012)

<sup>4</sup> Vgl. Österreichischer Franchise Verband (2012)

Ein gutes Beispiel hierfür ist McDonalds, die beliebteste Fast Food Restaurants-Kette der Welt mit 33.000 Restaurants in 119 Ländern.<sup>5</sup> In China jedoch ist KFC der erfolgreichste Fast Food Anbieter, da sich dieser umfassend mit der Nationalkultur von China befasste und sich somit an die Essensgewohnheiten der chinesischen Konsumenten anpasste und spezielle Reisgerichte in seinem Sortiment aufnahm.<sup>6</sup>

Im letzten Abschnitt unserer Arbeit wollen wir untersuchen, warum bestimmte Franchise-Systeme in den oben genannten Ländern erfolgreich sind. Dies werden wir folgendermaßen angehen:

1. Bestimmung der fünf erfolgreichsten Franchise-Systeme in Amerika, China und Deutschland
2. Geschichtliche Entwicklung der Franchise-Systeme in den jeweiligen Ländern
3. Aktuelle Situation der Franchise-Systeme in den jeweiligen Ländern
4. Bestimmung der Franchise-Art der jeweiligen Franchise-Systeme
5. Bestimmung der Kulturcharakteristika, die den Erfolg eines Franchise-Systems beeinflussen

Ziel dieser Untersuchung ist zu ermitteln, ob es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Franchise-Systems und der Landeskultur gibt.

---

<sup>5</sup> Vgl. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com) (19.06.2012)

<sup>6</sup> Vgl. [www.yum.com](http://www.yum.com) (08.06.2012c)

## 2. Kulturdimensionen

Die richtige Kombination einer Markteintrittsmethode mit der jeweiligen Landeskultur ist für jeden Unternehmer eine wichtige Fragestellung, da diese über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann. Die jeweilige Markteintrittsform kann sich nicht nur an den Ressourcen des Unternehmers richten, sondern muss auch vom Volk des jeweiligen Landes akzeptiert werden. Aus diesem Grund fangen wir im ersten Teil unserer Arbeit damit an, die Kulturdimensionen nach Gert Hofstede zu beschreiben.

Bereits in den 50er Jahren befassten sich amerikanische Wissenschaftler mit der Frage, wie verschiedene Kulturen miteinander zu vergleichen sind und fanden heraus, dass dies einfacher ist, wenn man die Untersuchung auf gemeinsame Probleme aufbaut.<sup>7</sup> Insbesondere, hierbei zu nennen sind der Soziologe Alex Inkeles und der Psychologe Daniel Levinson. Diese beschäftigten sich in Ihrer Studie „*National Character: The Study of Modal Personality and Socio-cultural Systems*“<sup>8</sup> vor allem mit der Identifizierung der allgemeinen Probleme, die in jedem Staat vorkommen.

Im Zeitraum von 1967 bis 1973 führte Hofstede die Studie der beiden Amerikaner, Inkeles und Levinson, weiter, indem er in über 50 Länder insgesamt 116.000 Respondenten befragte, die folgende Gemeinsamkeit aufwiesen: Sie waren alle Mitarbeiter von IBM. Die Befragten repräsentierten perfekte Stichproben, da sie in ihrer Ausbildung und in ihrem Arbeitsumfeld dieselben Bedingungen hatten und sich nur durch ihre Nationalität unterschieden. Die ausgewählten IBM Mitarbeiter wurden zu folgenden Problemen befragt:

- Soziale Ungleichheit, inklusive die Beziehung zu Autoritätspersonen
  - (power distance)
- Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe
  - (individualism vs. collectivism)
- Soziale Konsequenzen als Mann oder als Frau geboren zu werden
  - (femininity vs. masculinity)
- Die Art, wie Personen mit Unsicherheit umgehen
  - (uncertainty avoidance)<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 29.

<sup>8</sup> Vgl. Inkeles, / Levinson (1997), S. 103.

<sup>9</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 30-31.

## 2.1. Machtdistanz (power distance)

*„The extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally“<sup>10</sup>*

Die Dimension der Machtdistanz beschreibt, inwieweit eine Ungleichverteilung der Macht von weniger mächtigen Mitgliedern einer Gesellschaft akzeptiert bzw. erwartet wird. Der eigentliche Gedanke hierbei ist, wie eine Gesellschaft mit solch einer Ungleichheit umgeht. Die Machtdistanz wird zumeist aus der Sicht, der weniger mächtigen Mitgliedern einer Gesellschaft beschrieben, da die Aussagen dieser Personengruppe eine bessere Reflektion der Situation wiedergibt. Dies resultiert aus dem einfachen Grund, dass Personen bessere Beobachter des Verhaltens ihrer Vorgesetzte sind als von sich selbst.

Die Ungleichheit in einem Land ist durch die Existenz von unterschiedlichen sozialen Klassen sichtbar. Wie z.B. Oberschicht, Mittelschicht oder Unterschicht. Soziale Klassen unterscheiden sich voneinander v.a. durch den Zugang zur Bildung. Die Bildung wiederum ist ein Hauptfaktor um einen gut bezahlten Arbeitsplatz zu erlangen. Die Höhe des Einkommens wiederum bestimmt in welche soziale Schicht man eingeordnet wird.<sup>11</sup>

## 2.2. Individualismus vs. Kollektivismus (individualism vs. collectivism)

*„Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty“<sup>12</sup>*

Die Dimension Individualismus beschreibt eine Gesellschaft, in der das persönliche Wohl einer Person über den Interessen der Gemeinschaft steht. Im Gegensatz dazu steht in einer kollektivistischen Gesellschaft das gemeinschaftliche Wohl im Vordergrund. Die Mehrheit der Weltbevölkerung lebt in kollektivistisch eingestellten Ländern. Kollektivismus beschreibt im Kontext der Kulturdimensionen nicht die Macht des Staates über seine Bevölkerung, sondern die Macht der Gruppe. Die Gruppe ist die Hauptquelle persönlicher Identität und die

---

<sup>10</sup> Hofstede (2010), S. 61.

<sup>11</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 60-62.

<sup>12</sup> Hofstede (2010), S. 92.

einzigste Sicherheit gegen harte Lebensumstände. Aus diesem Grund ist Loyalität innerhalb der Gruppe sehr wichtig, da man lebenslang in deren Schuld steht. Der andere Teil der Weltbevölkerung lebt in einer individualistisch eingestellten Gesellschaft.

Ein gutes Beispiel für die Gegensätze solcher Gesellschaften ist Schweden und Saudi Arabien. Für Schweden, einem individualistisch eingestellten Land werden Geschäfte ausschließlich mit dem Unternehmen abgeschlossen. Im Gegensatz dazu werden Geschäfte in Saudi Arabien nur mit einem Repräsentanten des Unternehmens, den man kennt und dem man vertraut, abgeschlossen.

Länder, die eine hohe Machtdistanz aufweisen, haben meistens einen hohen Grad an Kollektivismus, das lässt sich durch vorhandene Machtfiguren bestehender Gruppen in kollektivistisch eingestellten Gesellschaften erklären.<sup>13</sup>

### **2.3. Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance)**

*„Uncertainty avoidance is the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations“<sup>14</sup>*

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung beschreibt, inwieweit Mitglieder einer Gesellschaft sich durch unbekannte Situationen in ihrem Umfeld bedroht fühlen und durch diese ihr Verhalten beeinflusst wird. Der Begriff Unsicherheitsvermeidung wurde als erstes durch den amerikanischen Soziologen James G. March bestimmt und in seiner Studie „A Behavioral Theory of the Firm“<sup>15</sup> näher untersucht.

Extreme Unsicherheit in einer Gesellschaft führt zu großen Angstgefühlen. Aus diesem Grund entwickelte jedes Land Konzepte in den Bereichen Technologie, Legislative und Religion, um Unsicherheiten soweit wie möglich zu reduzieren. Technologie, egal in welchen Entwicklungsstadien, hilft Mitgliedern einer Gesellschaft mit Unsicherheiten, die durch die Umwelt verursacht werden, umzugehen. Durch Gesetze und Regeln, die durch die einzelnen Regierungen entwickelt werden, wird versucht das Verhalten von Staatsbürgern so zu steuern, dass

---

<sup>13</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 90-92.

<sup>14</sup> Hofstede (2010), S. 191.

<sup>15</sup> Vgl. Cyert / March (2005)

Unsicherheiten erst gar nicht entstehen können. Religion hilft Menschen Situationen zu akzeptieren, die durch höhere Gewalt entstehen.<sup>16</sup>

## 2.4. Maskulinität vs. Femininität

*„A society is called masculine when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life“<sup>17</sup>*

*„A society is called feminine when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.“<sup>18</sup>*

Die Dimension Maskulinität beschreibt eine Gesellschaft, in der die Rollen der Frau und des Mannes klar voneinander abgrenzbar sind. In einer maskulinen Gesellschaft sind Männer bestimmend, hart und auf materiellen Erfolg ausgerichtet. Im Gegensatz dazu sind Frauen bescheiden, zart und damit beschäftigt sich um ihre Kinder und ihr Zuhause zu kümmern.

Die Dimension Femininität beschreibt eine Gesellschaft, in der die Rollen der Frau und des Mannes nicht klar voneinander abzugrenzen sind, da sich einige Charaktereigenschaften überlappen. Beide Geschlechter werden in solchen Gesellschaften als bescheiden und zart beschrieben und legen Wert auf Lebensqualität.

Der Unterschied solcher Gesellschaften lässt sich anhand folgendem Beispiels besser veranschaulichen: Als Hofstede sich in seinen jungen Jahren bei einem amerikanischen Unternehmen als Manager bewarb, machte er die Erfahrung, dass sein Lebenslauf nicht dem amerikanischen Standard entsprach. In Amerika ist es üblich jeden einzelnen Erfolg seines gesamten Bildungsweges zu nennen und häufig auch zu übertreiben um seine überragenden Qualifikationen zu demonstrieren. Während des Vorstellungsgesprächs verhalten sich amerikanische Bewerber bestimmt und versprechen Dinge, die unmöglich zu realisieren sind. Im Gegensatz dazu ist ein holländischer Lebenslauf kurz und bescheiden, da man hofft während des Interviews seine Qualitäten zeigen zu können. In Holland setzt man sehr viel Wert auf soziale

---

<sup>16</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 188-195.

<sup>17</sup> Hofstede (2010), S. 140.

<sup>18</sup> Hofstede (2010), S. 140.

Kompetenzen und extracurriculare Aktivitäten des Bewerbers, außerdem ist jeder Bewerber darauf bedacht keine Versprechen zu geben, die er nicht halten kann.<sup>19</sup>

## 2.5. Lang- und Kurzzeitorientierung

*„Long-term orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards – in particular, perseverance and thrift. Short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present – in particular, respect for tradition, preservation of ‚face‘, and fulfilling social obligations“*<sup>20</sup>

Diese Dimension wurde erst im Nachhinein hinzugefügt. 1984 im Zuge eines gemeinsamen Artikels von Gert Hofstede und Michael Harris Bond, von der chinesischen Universität in Hong Kong, erkannten sie, dass die IBM Studie einen gravierenden Nachteil hatte. Die Fragen der IBM Studie wurden von westlichen Forschern gestaltet, daraus folgte, dass einige Fragen für asiatische Staaten nicht relevant waren oder falsch interpretiert wurden. Aus diesem Grund beauftragte Michael Bond seine chinesischen Kollegen Fragen zu konzipieren, die auf Grundwerte der chinesischen Kultur basieren (Konfuzianismus).<sup>21</sup>

Diese neue Studie wurde unter dem Namen „Chinese Value Survey“<sup>22</sup> bekannt. Im Zuge dieser Studie wurden 100 Studenten – 50 männliche und 50 weibliche – von 23 Ländern befragt.<sup>23</sup> Aus dieser Studie wurde eine neue Dimension abgeleitet, die die unterschiedliche Zeitorientierung, nämlich eine Gegenüberstellung der Orientierung an die Zukunft und der Orientierung an die Vergangenheit und die Gegenwart, der Individuen eines Landes beschreibt. Eine Gesellschaft, die zukunftsorientiert ist, ist zugleich langzeitorientiert und wird oftmals mit folgenden Eigenschaften beschrieben: Beharrlichkeit, Sparsamkeit und die Ausrichtung auf künftigen Erfolg. Auf der anderen Seite ist eine Gesellschaft kurzzeitorientiert, wenn deren Mitglieder auf raschen Erfolg ausgerichtet sind, Respekt vor Tradition haben und flexibel sind. In solchen Kulturen ist es sehr wichtig die Zeit effektiv zu nutzen.<sup>24</sup>

Vor allem in den USA ist die Philosophie „time is money“ in jeder Lebenslage gang und gebe. Diese Einstellung führt dazu, dass Pünktlichkeit und die Einhaltung von Deadlines obers-

---

<sup>19</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 137-144.

<sup>20</sup> Hofstede (2010), S. 239.

<sup>21</sup> Vgl. Marshall Matthews (2000), S. 117.

<sup>22</sup> Vgl. Chinese Culture Connection (1987)

<sup>23</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 37.

<sup>24</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 236-237.

tes Gebot im Umgang mit Individuen ist. Dieser Unterschied in der Zeitorientierung lässt sich am besten anhand folgendem Beispiels verdeutlichen: Als der amerikanische Staatssekretär Warren Christopher in Saudi Arabien auf Staatsbesuch war, um kritische Angelegenheiten des mittleren Osten mit König Fahd zu besprechen, ließ dieser den Amerikaner mehr als sechs Stunden warten. Der König entschuldigte sich für seine Verspätung, aber gab keinen Grund für diese an. Dieser Vorfall war nichts persönliches, sondern ein Resultat der Wahrnehmung der Zeit in Saudi Arabien.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. *Cavusgil / Knight / Riesenberger* (2012), S. 140.

### 3. Nationalkultur in Amerika, China und Deutschland

In diesem Abschnitt möchten wir uns näher mit der Nationalkultur der ausgewählten Länder - Amerika, China und Deutschland (siehe Abbildung 1 bis 4 im Anhang) – beschäftigen. Im ersten Schritt werden wir angeben wie die einzelnen Länder in den jeweiligen Dimensionen repräsentiert sind und infolgedessen untersuchen welche Folgen diese Zuordnung auf einzelne Lebensbereiche hat. Resultate der Zuordnung kommen aus der IBM Studie bzw. für die Dimension Zeitorientierung aus der Studie World Values Survey.

#### 3.1. Machtdistanz

Wie in Punkt 2.1. definiert, beschreibt die Dimension der Machtdistanz, inwieweit eine Ungleichverteilung der Macht von weniger mächtigen Mitgliedern einer Gesellschaft akzeptiert bzw. erwartet wird. In der Auswertung der IBM Daten werden die Länder in einem Index zwischen 11 und 104 bewertet. Wobei der Index 11 eine niedrige Machtdistanz und der Index 104 eine hohe Machtdistanz vorgibt. Laut IBM Studie ist klar erkennbar, dass China mit einem Index von 80 eine hohe Machtdistanz aufweist. Im Gegensatz dazu haben USA und Deutschland einen Index unter 50 und sind somit Gesellschaften mit geringer Machtdistanz.<sup>26</sup>

##### 3.1.1. Machtdistanz in der Familie

In den Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird erwartet, dass die Kinder ihren Eltern gehorchen, und es wird auch verlangt, dass jüngere Geschwister Anweisungen von älteren Geschwistern befolgen. Ein selbstständiges Verhalten von Seiten der Kinder wird nicht erwartet und auch nicht ermutigt. Ein wichtiger Aspekt in der Kindererziehung in Gesellschaften mit hoher Machtdistanz ist das Erlernen des Respektes gegenüber den Eltern und älteren Mitgliedern der Gesellschaft. Ein Grundgedanke solcher Gesellschaften ist es den Älteren mit Respekt zu begegnen und die Jüngeren mit Liebe zu behandeln. Jedoch äußert sich diese liebevolle Behandlung der Kinder häufig in deren Unselbstständigkeit als Jugendliche, da sie in ihrer Kindheit Befehle von ihren Eltern befolgen sollen. Dies führt dazu, dass sie auch als

---

<sup>26</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 57-59.

Erwachsene nach Leitfiguren in ihrem Leben suchen. Außerdem wird von den Kindern erwartet ihre Eltern zu unterstützen, wenn diese alt und gebrechlich sind.<sup>27</sup>

In den Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz werden Kinder so erzogen, dass sie mit Erreichen eines gewissen Alters eine bestimmte Unabhängigkeit erreichen. In solchen Gesellschaften werden Kinder dazu ermutigt sich sehr früh ihre eigene Meinung zu bilden und den Eltern gegeben falls auch zu widersprechen. Respekt gegenüber anderen wird nicht von deren Alter oder Status, sondern von deren Fähigkeiten bestimmt. Als Erwachsene sind Mitglieder solcher Gesellschaften nicht auf die Zustimmung und Erlaubnis ihrer Eltern angewiesen um Entscheidungen zu treffen. Kinder erwarten von ihren Eltern sich selbst zu versorgen, wenn sie alt sind.<sup>28</sup>

### 3.1.2. Machtdistanz in der Schule

In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz ist die Beziehung zwischen Lehrer und Schüler eine ähnliche wie die Beziehung zwischen Eltern und Kindern, Lehrer werden mit Respekt behandelt. Es wird wenig Wert auf interaktiven Unterricht gelegt, der Lehrer übermittelt Wissen, das vom einzelnen Schüler, ohne anzuzweifeln, übernommen wird. Im Jahr 2009 nahm Shanghai zum ersten Mal an der Pisa-Studie teil und belegte gleich auf Anhieb den ersten Platz. Die Schüler bekamen Bestnoten in den Fächern wie Mathematik, Naturwissenschaft, sowie beim Lesen und dem Verstehen von Texten. Jedoch ist zu beobachten, dass chinesische Schüler durch die starren Lernmethoden kaum Phantasie bzw. Kreativität besitzen.<sup>29</sup> Meldungen der Schüler sind nur erwünscht, wenn der Lehrer dies erlaubt. Bei schlechtem Betragen in der Schule werden die Eltern der Schüler kontaktiert und es wird verlangt, dass diese mithelfen das Problem zu lösen. In solchen Schulsystemen ist der Erfolg der Schüler viel mehr von der Unterrichtsmethode des Lehrers abhängig.

Eine Gesellschaft mit niedriger Machtdistanz hingegen, ist gekennzeichnet durch eine schwache Ausprägung von hierarchischen Strukturen im Schulsystem. D.h. die Beziehung zwischen Lehrer und Schüler ist weniger formal und persönlicher. Eigeninitiative der Schüler im Unterricht wird erwartet und erwünscht, Unklarheiten im Unterricht sollen durch Fragen von den Schülern geklärt werden. Schüler hinterfragen das übermittelte Wissen und äußern ihre Be-

---

<sup>27</sup> Vgl. Knörle (2011), S. 141.

<sup>28</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 67-68.

<sup>29</sup> Vgl. Landweh (2011)

denken gegenüber dem Lehrer und diskutieren dies offen. Von den Eltern wird nicht erwartet, dass sie Lehrer bei der Lösung von schulischen Problemen unterstützen. Schulischer Erfolg ist abhängig von der Selbstständigkeit und der Lernbereitschaft des Schülers.<sup>30</sup>

### 3.1.3. Machtdistanz am Arbeitsplatz

In einer Gesellschaft mit hoher Machtdistanz gibt es einen sehr ausgeprägten hierarchischen Unterschied zwischen Vorgesetzte und Mitarbeiter. Mitarbeiter akzeptieren diese Konstellation am Arbeitsplatz, da sie bereits in ihrer Kindheit und während ihrer Ausbildung, auf Grund des konfuzianischen Kultureinflusses<sup>31</sup>, mit solchen Machtunterschieden konfrontiert werden. In Unternehmen werden Entscheidungen von so wenig wie möglichen Menschen getroffen. Vorgesetzte erwarten von ihren Mitarbeitern Gehorsamkeit und die Befolgung ihrer Anweisungen ohne diese zu hinterfragen. Dies wird durch gegenseitige Überwachung der untergeordneten Mitarbeiter und durch anschließende Berichterstattung an den Vorgesetzten sichergestellt. Die Einkommensunterschiede zwischen Top-Managern und untergeordneten Mitarbeitern sind sehr groß. Aus diesem Grund ist es für Vorgesetzte selbstverständlich, dass sie mehr Privilegien genießen als die anderen. Der persönliche Kontakt zu Vorgesetzten wird ausschließlich von diesen initiiert. In solchen Gesellschaften erwartet man von einem Vorgesetzten, dass er so handelt wie ein wohlwollender Vater, der mit absoluter Macht über seine Familie bestimmt. Daraus folgt, dass die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter häufig sehr emotional ist, entweder bewundert man seinen Vorgesetzten oder man hasst diesen. Statussymbole wie z.B. Autos, Markenkleidungen oder schöne Häuser und das Alter einer Person tragen dazu bei, dass die Autorität des Vorgesetzten von seinen Mitarbeitern akzeptiert wird.<sup>32</sup>

In einer Gesellschaft mit niedriger Machtdistanz ist der hierarchische Unterschied nicht so stark ausgeprägt, da sich die Rollen am Arbeitsplatz schnell vertauschen können. Jemand der heute dein Mitarbeiter ist, kann morgen dein Vorgesetzter werden. Entscheidungen werden von mehreren Personen getroffen, selbstständiges Arbeiten ist erwünscht und wird auch vom Mitarbeiter erwartet. Einkommensunterschiede zwischen Top-Managern und Mitarbeitern sind gering. Aus diesem Grund ist leicht zu erklären, dass alle dieselben Privilegien genießen, es gibt keine eigenen Parkplätze für Vorgesetzte und alle essen in derselben Kantine. Der ide-

---

<sup>30</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 69-70.

<sup>31</sup> Vgl. Chow (2008), S. 7.

<sup>32</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 73-75.

ale Vorgesetzte in solchen Gesellschaften steht seinen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung und berücksichtigt deren Vorschläge in seinen Entscheidungen. Ein Vorgesetzter, der sehr viel Wert auf Statussymbole legt wird von seinen Mitarbeitern negativ gesehen, da man annimmt, dass er Firmengelder veruntreut. Junge Vorgesetzte werden eher geschätzt als ältere.

In Staaten mit niedriger Machtdistanz findet man in amerikanischen Unternehmen häufig Vorgesetzte, die sich für einen partizipativen Führungsstil entscheiden, der ähnlich dem Erziehungsstil in solchen Ländern ist um somit Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistung zu steigern.<sup>33</sup>

#### 3.1.4. Machtdistanz im Staat

In einer Gesellschaft mit hoher Machtdistanz wird die Autorität des Staates als traditionell empfunden und ist teilweise mit Religion verbunden. In solchen Staaten ist Macht immer mit gewissem Reichtum verbunden. Der Status von Machtpersonen wird durch ihren Reichtum vergrößert. Politische Macht wird oftmals dazu verwendet Reichtum zu vermehren und zu beschützen. Die Quelle von Macht in solchen Staaten ist die Familie, gesellschaftliche Beziehungen, Charisma und die Fähigkeit seine Macht zu nutzen. Skandale durch Machtpersonen überraschen die Bevölkerung nicht, da sie von diesen erwartet werden. Jedoch werden die Konsequenzen solcher Skandale immer von Personen in niedrigeren Hierarchieebenen getragen. Der einzige Weg um den Machtinhaber zu stürzen ist die Revolution.

Die Bevölkerung in solchen Gesellschaften liest kaum Zeitung. Politische Themen werden selten diskutiert, falls doch arten solche Diskussionen oft zu gewalttätigen Auseinandersetzungen aus. Es gibt mehrere Parteien, jedoch gewinnt immer dieselbe bei Wahlen.

Ein Charakteristikum solcher Gesellschaften ist u. a. das Vorhandensein von wenigen reichen und vielen armen Menschen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass das Steuersystem in Ländern mit hoher Machtdistanz wohlhabende Staatsbürger bevorzugt behandelt und dadurch der Unterschied zwischen Arm und Reich immer größer wird.<sup>34</sup>

Eine Gesellschaft mit niedriger Machtdistanz basiert auf Trennung von Staat und Kirche. Vor allem in unseren ausgewählten Ländern wie Deutschland und USA sind die Religionsfreiheit, Meinungs- und Pressefreiheit ein Grundkonstrukt der Verfassung.<sup>35</sup> Die Ausübung der Macht

---

<sup>33</sup> Vgl. *Kühlmann* (2008), S. 155.

<sup>34</sup> Vgl. *Hofstede* (2010), S. 75-77.

<sup>35</sup> Vgl. *von Ciriacy-Wantrup* (2007), S. 25.

soll dazu dienen, Ungleichheit zwischen Staatsbürgern zu verringern. Erlassene Gesetze sollen sicherstellen, dass jeder im Land die gleichen Rechte hat egal ob Reich oder Arm. In solchen Staaten ist das Vorhandensein von Macht nicht direkt mit Reichtum verbunden. Skandale von Machtpersonen führen meist zum Ende ihrer politischen Karriere. Zeitungen werden oft gelesen, obwohl deren Artikel oft in Frage gestellt werden und politische Themen werden oft diskutiert. Es gibt mehrere machtvollen Parteien im Land, und die Regierung besteht zumeist aus Koalitionen.

In Ländern mit niedriger Machtdistanz gibt es eher eine wohlhabende Mittelschicht. Das Besteuerungssystem dient dazu die Ungleichheit im Einkommen zu verringern.<sup>36</sup>

### **3.2. Individualismus vs. Kollektivismus**

Der Index Individualismus-Kollektivismus bewegt sich auf einer Skala von 6 bis 91, wobei 91 den höchsten Grad an Individualismus und 6 den niedrigsten Grad an Individualismus aufweist. USA weist einen Indexwert von 91 auf, d.h. dass amerikanische Staatsbürger ihre persönlichen Interessen über die der Staatsbevölkerung stellen. Deutschland weist einen Indexwert von 67 auf und befindet sich somit in der oberen Hälfte und repräsentiert eine ähnliche Gesellschaft wie die Amerikanische. Im Gegensatz zu den beiden vorhergenannten Staaten repräsentiert China mit einem Indexwert von 20 eine kollektivistisch eingestellte Gesellschaft, in der das Gemeinwohl über den Interessen des Einzelnen steht.<sup>37</sup>

#### **3.2.1. Individualismus und Kollektivismus in der Familie**

Individualismus und Kollektivismus unterscheiden sich bereits in der Definition des Begriffes der Familie.

In Gesellschaften mit hohem Grad an Individualismus werden nur enge Familienmitglieder in dem Begriff „Familie“ einbezogen. Kinder, die in solch einer Gesellschaft aufwachsen entwickeln ein starkes „Ich-Gefühl“. Als Folge dessen lernen Kinder sehr früh ihre Meinung auszusprechen und zu vertreten, deshalb können Konfrontationen nicht vermieden werden. Bei der

---

<sup>36</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 78-79.

<sup>37</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 95-97.

Äußerung seiner Meinung sollte man auf die Gefühle anderer rücksichtnehmen, jedoch soll dadurch die Wahrheit nicht verschleiert werden.

In solchen Gesellschaften ist es üblich, dass jeder Einzelne mit seinen Ressourcen auskommen muss. Hilfe von anderen darf nicht erwartet werden. Die Erziehung der Kinder wird oftmals staatlichen Einrichtungen wie z.B. Schulen überlassen.<sup>38</sup> Eltern in individualistischen Kulturen erwarten von ihren Kindern, dass sie nach Abschluss ihrer Ausbildung ausziehen. Die Konsequenzen eines Fehlverhaltens beeinflusst das Leben nur derjenigen Person, die sich falsch verhalten hat.

Im Gegensatz dazu werden in Gesellschaften mit hohem Grad an Kollektivismus nicht nur enge Familienmitglieder, sondern auch weiter entfernte Verwandte und enge Freunde als Familie bezeichnet.

Ein Kind, das in einer erweiterten Familie aufwächst entwickelt ein starkes „Wir-Gefühl“. Ein Resultat einer solchen Einstellung ist der Wunsch der Bewahrung einer gewissen Harmonie in der Gruppe, durch Vermeidung direkter Konfrontationen. Das Wort „nein“ wird selten benutzt, da es zur Konfrontationen führt.<sup>39</sup> Familienmitglieder sollen keine eigene Meinung haben. Eine Meinung wird nur dann akzeptiert, wenn sie von allen Familienmitgliedern vertreten wird. Mitglieder dieser Gesellschaft, die ihre Meinung frei äußern werden als „schwarzes Schaf“ der Familie angesehen. Themen, über die es noch keine Gruppenmeinung gibt müssen in der Gruppe diskutiert werden bis eine Einigung darüber erfolgt. In solchen Gruppen ist es üblich seinen Reichtum mit anderen Mitgliedern der Gruppe zu teilen, um weniger Wohlhabende zu unterstützen.

Ein wichtiges Charakteristikum einer kollektivistischen Gesellschaft ist, dass ein Regelverstoß eines Gruppenmitgliedes die gesamte Gruppe beeinflusst, indem diese ihren Ruf in dieser verliert.<sup>40</sup>

### 3.2.2. Individualismus und Kollektivismus in der Schule

In einer individualistischen Gesellschaft erwarten Schüler gleichbehandelt zu werden, egal welchem ethnischen Hintergrund sie angehören. Die Bildung von Gruppen in Schulklassen findet spontan, je nach Fähigkeiten statt, wobei frühere Freundschaften nicht berücksichtigt

---

<sup>38</sup> Vgl. von Ciriarcy-Wantrup (2008), S. 30.

<sup>39</sup> Vgl. Wulf (2006), S. 47.

<sup>40</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 106-111.

werden. Wie in einer individualistischen Familie werden Konflikte nicht vermieden, sondern sollen diskutiert werden.

Die Schulausbildung hat das Ziel, den Einzelnen auf ein Leben in einer Gesellschaft aus Individuen vorzubereiten. D.h. jede Person soll so selbstständig sein, dass sie nicht auf Hilfe anderer angewiesen ist, wenn sie mit neuen, unbekannten und unerwarteten Situationen konfrontiert wird. Die Bildung in solchen Kulturen wird als ein lebenslanger Prozess angesehen, mit dem Ziel zu lernen „*how to learn*“. In einer individualistischen Gesellschaft dient das Diplom zur Selbstverwirklichung.

In einer kollektivistischen Gesellschaft zögern Schüler in einer größeren Gruppe, v.a. wenn Nicht-Gruppenmitglieder dabei sind, ihre Meinung ohne Anwesenheit eines Lehrers zu äußern. Ein Weg diese Situation zu vermeiden ist es kleinere Klassen bzw. kleinere Untergruppen in großen Klassen zu bilden. In solchen Kulturen kommt es nicht nur zwischen den Schülern zur Gruppenbildungen, sondern auch zwischen Schüler und Lehrer. Dies zeigt sich darin, dass Schüler mit demselben ethnischen Hintergrund wie ihr Lehrer eine bevorzugte Behandlung erwarten.

Wie oben beschrieben werden Konflikte in kollektivistischen Gesellschaften vermieden. Dies trifft auch auf das Zusammensein in der Schule zu. Ein wichtiges Kennzeichen solcher Klassen ist, dass der Lehrer den Schüler immer als Teil einer Gruppe sieht und nicht als Individuum. Ziel der Schulausbildung ist es aus dem Schüler ein nützliches Mitglied der Gesellschaft zu machen. Das Lernen ist ein einmaliger Prozess, der nur in der Jugend stattfindet.

In einer kollektivistischen Gesellschaft ist das Diplom ein Statussymbol, das der Person hilft in eine höhere Gruppe aufzusteigen.<sup>41</sup>

### 3.2.3. Individualismus und Kollektivismus am Arbeitsplatz

In einer individualistischen Gesellschaft wählen Kinder meist andere Berufe als ihre Eltern. D.h. arbeitet ein Elternteil als Handwerker, entscheiden sich ihre Kinder für einen nicht handwerklichen Beruf.

Mitarbeiter dürfen eigene Entscheidungen treffen, jedoch muss darauf geachtet werden, dass eigene Interessen und die Interessen des Arbeitgebers zusammenpassen. Bewerbungen von Personen, deren Verwandte bereits in dem Unternehmen beschäftigt sind, werden meistens

---

<sup>41</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 117-119.

abgelehnt, um Vetternwirtschaft und mögliche Familienkonflikte zu vermeiden. Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist rein professioneller Natur, d.h. wenn der Arbeitnehmer seine Leistungen nicht erbringt wird er gefeuert. Außerdem wird sich der Arbeitnehmer für eine andere Stelle entscheiden, wenn diese bessere Konditionen anbietet. In einer individualistischen Gesellschaft arbeitet das Management mit Anreizen und Prämien um die Leistung des Einzelnen zu steuern.

In einer kollektivistischen Gesellschaft neigen Kinder dazu, den Beruf ihrer Eltern zu ergreifen. Personen werden nur angestellt, wenn sie zu der Gruppe in einem Unternehmen passen. Der Mitarbeiter wird nach den Interessen der Gruppe handeln, welche nicht immer mit den eigenen Interessen übereinstimmen.<sup>42</sup>

Bewerber, deren Verwandte bereits in einem Unternehmen beschäftigt sind, haben größere Chancen aufgenommen zu werden. Die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ähnelt der Beziehung einer Familie. Sie ist charakterisiert durch die gegenseitige Verpflichtung Schutz zu bieten und im Gegenzug dazu Loyalität zu erhalten.

Der Arbeitgeber in einer kollektivistischen Gesellschaft steuert das Verhalten seiner Arbeitnehmer, indem er das Gruppengefühl der Einzelnen stärkt. Dies wird erreicht durch Belohnung der gesamten Gruppe für eine ausgearbeitete Gruppenarbeit, auch wenn nicht alle Gruppenmitglieder an der Arbeit beteiligt waren. Zu beachten ist auch, dass jedes einzelne Gruppenmitglied keine individuelle Belohnung erwartet, sondern eine Belohnung für die gesamte Gruppe.<sup>43</sup>

#### 3.2.4. Individualismus und Kollektivismus im Staat

Individualistisch ausgeprägte Länder sind meist wohlhabender als Kollektivistische. Die Privatsphäre hat einen sehr hohen Stellenwert. Rechte und Gesetze gelten für alle Mitglieder der Gesellschaft unabhängig davon welcher Herkunft.

In einer kollektivistischen Gesellschaft hat der Staat meistens eine dominante Rolle im Wirtschaftssystem des Landes. Falls dies nicht der Fall ist, wird das Wirtschaftsleben durch kollektive Interessen beeinflusst, wie z.B. durch das Vorhandensein großer Familienbetriebe.

---

<sup>42</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 119-121.

<sup>43</sup> Vgl. Borgstedt (2007), S. 13.

Rechte und Gesetze unterscheiden sich in ihrer Anwendung je nach Gruppe.<sup>44</sup>

### 3.3. Unsicherheitsvermeidung

Die Einteilung der Länder im Index Unsicherheitsvermeidung erfolgt auf einer Skala zwischen 8 und 112. China weist einen Indexwert von 30 auf und ist somit ein Staat mit niedriger Unsicherheitsvermeidung, d.h. die chinesische Bevölkerung passt sich schneller an unbekannte Situationen an. Deutschland belegt mit einem Indexwert von 46 einen Platz im Mittelfeld der gesamten untersuchten Länder der IBM-Studie. Dies zeigt, dass Deutschland eine eher vorsichtige Gesellschaft ist und sich schnell von unbekannten Situationen demotivieren lässt. Amerika liegt mit einem Wert von 46 zwischen China und Deutschland.<sup>45</sup>

#### 3.3.1. Unsicherheitsvermeidung in der Familie

In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung werden Kinder dazu erzogen die Welt als feindlichen Ort zu sehen. Eltern tendieren aus diesem Grund dazu ihre Kinder vor unbekannten Situationen zu schützen. Rassismus in solchen Gesellschaften ist weit verbreitet, Kinder lernen sehr früh Menschen mit anderem sozialen, ethnischen oder religiösen Hintergrund zu meiden. Kulturen einer solchen Gesellschaft sind oft sehr unflexibel, da das Zusammenleben der Menschen durch viele Regeln und Normen bestimmt wird. Dies zeigt sich auch in der Sprache, d.h. es gibt verschiedene Anredeformen, die sich am Alter und Status einer Person orientieren. Gefühle werden intensiver ausgelebt, sowohl Eltern als auch Kinder zeigen ihre Gefühle offen.

In einer Gesellschaft mit niedriger Unsicherheitsvermeidung werden unbekannte Situationen als Möglichkeit gesehen etwas Neues zu erleben. Aus diesem Grund sind solche Kulturen flexibler und die Welt als solche wird als wohlwollend empfunden. Kulturen einer solchen Gesellschaft tendieren dazu weniger Regeln und Normen im gesellschaftlichen Umgang miteinander zu haben.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 125-127.

<sup>45</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 192-194.

<sup>46</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 200-202.

### 3.3.2. Unsicherheitsvermeidung in der Schule

In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung wird der Ablauf des Unterrichts genau strukturiert und mit bestimmten Zielen verbunden. Wichtig sind auch eine genaue Beschreibung der Aufgabenstellung und ein strenger Tagesablauf. Aufgaben, die eine korrekte Antwort haben, werden präferiert, wobei das Herausfinden der richtigen Antwort belohnt werden soll. Von Lehrern in solchen Gesellschaften wird erwartet, dass sie Experten sind, denen nicht widersprochen wird. Solche, die sich in kryptischer akademischer Sprache ausdrücken können werden am meisten respektiert. Das Erreichen des schulischen Erfolgs eines Schülers ist dem Lehrer zu verdanken.

In einer Gesellschaft mit niedriger Unsicherheitsvermeidung werden Aufgaben präferiert, die nicht eindeutig lösbar sind. Der Unterricht soll flexibel gestaltet werden, d.h. Lernziele und Tagesabläufe sollen je nach Bedürfnis der Schüler veränderbar sein. Man erwartet eine Belohnung für die kreativsten Antworten, die notwendigerweise nicht richtig sein müssen. Von Lehrern in solchen Gesellschaften wird nicht erwartet, dass sie alle Antworten kennen. Ein Lehrer, der sich in akademischen Belangen klar ausdrückt wird respektiert. Diskussionen zwischen Lehrer und Schüler werden in solchen Kulturen als stimulierend angesehen. Das Erreichen des schulischen Erfolgs eines Schülers verdankt er seinen eigenen Fähigkeiten.<sup>47</sup>

### 3.3.3. Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz

In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung findet man viele formale und informale Regeln am Arbeitsplatz, um die Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers zu kontrollieren. Arbeitsabläufe sind klar strukturiert und dadurch überprüfbar.

Das Bedürfnis an Regeln ist sehr hoch, da sich die Mitglieder einer solchen Gesellschaft dadurch sicherer fühlen. Dieses Bedürfnis kann dazu führen, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber weder persönlich noch professionell weiterentwickeln. Es gibt keinen Raum für Innovationen und kreatives Denken. Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung tendieren dazu umfangreiche soziale Unterstützungen ihren Staatsbürgern zu gewähren.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 205-206.

<sup>48</sup> Vgl. Walther (2006), S. 27.

Arbeitnehmer nehmen ihre Aufgaben am Arbeitsplatz sehr ernst. Es wird hart gearbeitet und Ruhepausen sind von Arbeitnehmern verpönt. Sie präferieren einen stressigen Lebensstil und gestalten ihr Leben nach dem Motto von Benjamin Franklin „*time is money*“.<sup>49</sup>

In einer Gesellschaft mit niedriger Unsicherheitsvermeidung beobachtet man genau das Gegenteil. Formale und informale Regeln am Arbeitsplatz werden auf das Minimum reduziert, um die Kreativität der Arbeitnehmer zu steigern. Mitglieder einer solchen Gesellschaft betrachten Regeln nur in Fällen notwendig, in denen die persönliche Sicherheit in Gefahr ist oder in Fällen, die die Beziehung zwischen Staat und Bürger betreffen. In solchen Kulturen ist man der Ansicht, dass viele Probleme auch ohne Regeln gelöst werden können.

Arbeitnehmer nehmen ihre Aufgaben am Arbeitsplatz nicht so ernst. Sie präferieren einen ruhigen Lebensstil, jedoch sind sie bereit Leistung zu erbringen, wenn dies notwendig ist.<sup>50</sup>

#### 3.3.4. Unsicherheitsvermeidung im Staat

In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung existieren sehr viele Gesetze, die das Zusammenleben der Staatsbürger regeln sollen. Regeln und Gesetze dienen dazu sich sicherer zu fühlen und werden im Allgemeinen als notwendig erachtet, auch wenn diese nicht befolgt werden.

Ausmaß der Gesetzgebung in solch einer Gesellschaft hängt davon ab, ob diese zusätzlich noch individualistisch oder kollektivistisch ausgeprägt ist. In einem Staat, der durch einen hohen Grad an Individualismus geprägt ist, werden Gesetze in der Regel explizit und genau niedergeschrieben. Im Gegensatz dazu sind Gesetze in einem Staat, der durch einen hohen Grad an Kollektivismus geprägt ist, implizit und traditionell gestaltet.<sup>51</sup>

In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung begründet sich die Macht von Staatsoberhäuptern in deren Fähigkeiten, die nur sie haben. Aus diesem Grund fühlen sich die Staatsbürger nicht dazu befugt Einfluss auf Politik zu nehmen. Wenn Staatsbürger sich doch dazu entscheiden ihre Meinung über politische Entscheidungen zu äußern, geschieht dies sehr konventionell durch Petitionen bzw. Demonstrationen. Mitglieder einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung sind weniger interessiert an Politik und haben weniger Vertrau-

---

<sup>49</sup> [www.infoquelle.de](http://www.infoquelle.de) (03.05.2012)

<sup>50</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 208-211.

<sup>51</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 216-219.

en in Politikern und Beamten. Laut dem Artikel „The relationship between culture and corruption: a cross-national study“ ist ein hoher Grad an Unsicherheitsvermeidung mit Korruption im Staat verbunden.<sup>52</sup>

In einer Gesellschaft mit niedriger Unsicherheitsvermeidung werden Regeln und Gesetze, die als zwecklos angesehen werden, einfach geändert oder gestrichen. Solche Entscheidungen werden durch Initiierung der Staatsbürger eingeleitet. In Fällen, in denen die Wünsche der Staatsbürger ignoriert werden, sind diese bereit aggressiv für ihre Rechte zu kämpfen.

Mitglieder einer solchen Gesellschaft sind eher bereit an freiwilligen Aktivitäten teilzunehmen, die der Gesellschaft nützlich sind. Sie besitzen im Regelfall eine liberale Denkweise. Jungen Menschen werden als nützliche Mitglieder der Gesellschaft betrachtet und man vertraut ihnen. Man hat keine Angst vor fremden Kulturen und man ist bereit diese kennenzulernen.<sup>53</sup>

### **3.4. Maskulinität vs. Femininität**

Der Index Maskulinität-Femininität bewegt sich auf einer Skala zwischen den Werten 5 und 110, wobei 5 den niedrigsten Grad an Maskulinität aufweist und hingegen dazu der Wert 110 den höchsten Grad an Maskulinität repräsentiert. Dies ist die einzige Dimension von Hofstede, in der alle drei Länder einen ähnlichen Wert aufweisen. Amerika liegt mit einem Wert von 62 noch vor China und Deutschland, die einem Wert von 66 aufweisen. Alle drei Länder können als maskuline Gesellschaften bezeichnet werden, in denen die Rolle zwischen Frau und Mann klar voneinander zu unterscheiden ist.<sup>54</sup>

#### **3.4.1. Maskulinität vs. Femininität in der Familie**

In einer maskulinen Gesellschaft sind die Rollen innerhalb der Familie klar voneinander abgegrenzt. D.h. Väter sind dominant und entscheiden über ihre Familie, Mütter sind sanft und sorgen für das Gemeinwohl ihrer Familie. Söhne sollen ihren Vätern nacheifern und sollen weniger Gefühle zeigen als die Töchter der Familie. Töchter werden, da Mütter eine „schwache“ Rolle in der Familie haben, durch die Medien und Prominenten beeinflusst.

---

<sup>52</sup> Vgl. *Seleim / Bontis* (2009), S. 180.

<sup>53</sup> Vgl. *Hofstede* (2010), S. 220-221.

<sup>54</sup> Vgl. *Hofstede* (2010), S. 141-143.

In solch einer Gesellschaft ist es üblich, dass Väter arbeiten gehen und Mütter zu Hause bleiben. In einer Beziehung zwischen Ehepartnern ist Liebe nur zweitrangig, v.a. die Fähigkeit des Mannes seine Familie zu erhalten ist ausschlaggebend für eine glückliche Ehe.

In einer femininen Gesellschaft sind die Rollen innerhalb der Familie nicht leicht voneinander abgrenzbar. D.h. Sowohl Väter als auch Mütter sind gleichermaßen dominant und kümmern sich gemeinsam um das emotionale Wohl der Familie. Beide Elternteile werden als Vorbilder angesehen und haben gleich starken Einfluss auf ihre Kinder. Sowohl Väter als auch Mütter gehen arbeiten und steigern die Lebensqualität der Familie. Liebe in einer Beziehung zwischen Ehepartnern hat den gleichen Stellenwert wie die Erhaltung der Lebensqualität der Familie.<sup>55</sup>

### 3.4.2. Maskulinität vs. Femininität in der Schule

In einer maskulinen Gesellschaft stehen die Schüler im Wettbewerb miteinander. D.h. obwohl Schüler eine Prüfung positiv ablegen werden sie den Lehrern um eine Wiederholung der Prüfung bitten, falls ihre Note nur mittelmäßig ist. Aus diesem Grund sind sehr gute Schüler die Norm in einer solchen Gesellschaft. Auf Grund hoher schulischer Ambitionen ist Versagen in der Schule keine Option.

Die Hauptmerkmale des Schulsystems einer solchen Gesellschaft sind das Wissen und der akademischer Ruf eines Lehrers und die akademische Leistung eines Schülers. Weibliche Lehrer unterrichten v.a. junge Schüler und in Universitäten lehren meistens männliche Professoren. Die Entscheidung für einen Beruf wird v.a. durch mögliche Karrierechancen beeinflusst. Die Jungen einer maskulinen Gesellschaft werden dazu erzogen selbstbewusst, ambitioniert und konkurrenzfähig im Berufsleben zu handeln. Die Mädchen werden auf ihre Rolle als Mutter vorbereitet.

In einer femininen Gesellschaft sind Schüler bescheidener, sie geben sich schon mit einer positiven Note zufrieden, um Eifersüchteleien untereinander zu vermeiden. Aus diesem Grund sind durchschnittliche Schüler die Norm in einer solchen Gesellschaft. Schulischer Misserfolg wird nicht so ernst genommen.

Zu den Hauptcharakteristika des Schulsystems einer femininen Gesellschaft zählen die Freundlichkeit und sozialen Fähigkeiten eines Lehrers und die soziale Anpassungsfähigkeit

---

<sup>55</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 151-154.

eines Schülers. Die Wahl eines zukünftigen Berufes wird in erster Linie durch persönliche Interessen beeinflusst. In wohlhabenden Ländern gibt es keine Unterschiede in der Schulausbildung zwischen Mann und Frau. Im Gegensatz dazu hat der Mann, in weniger wohlhabenden Ländern, Priorität in der Schulausbildung.<sup>56</sup>

### 3.4.3. Maskulinität vs. Femininität am Arbeitsplatz

In einer maskulinen Gesellschaft werden Entscheidungen im Unternehmen von Individuen getroffen. Ein Manager in solch einer Gesellschaft soll eine Entscheidung treffen können egal welche Auswirkungen dies auf seine Popularität hat. Die Beziehung zwischen Gewerkschaften und Unternehmer ist durch heftige Auseinandersetzungen gekennzeichnet. Aus diesem Grund versuchen Unternehmer eine Interaktion mit diesen zu vermeiden. Falls dies nicht möglich ist, werden umfangreiche Verträge aufgesetzt um den Frieden zwischen den Parteien zu sichern. Berufliche Erfolge werden grundsätzlich durch eine Beteiligung am Ergebnis des Unternehmens belohnt. In solchen Gesellschaften hat Arbeit einen sehr großen Stellenwert, man lebt nach dem Motto „*live in order to work*“.

Maskuline Kulturen, die industriell entwickelt sind, haben einen Wettbewerbsvorteil in der Produktion von Massenmengen, von großen Anlagen und von Chemieprodukten.

In einer femininen Gesellschaft werden Entscheidungen in einer Gruppe getroffen. Konflikte mit Gewerkschaften werden durch Kompromisse und Verhandlungen gelöst. Die Belohnung der Arbeitnehmer erfolgt auf Basis deren Bedürfnissen.

In solchen Gesellschaften ist die Arbeit kein Bedürfnis, sondern ein Hilfsmittel um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Man lebt nach dem Motto „*work in order to live*“, dies hat zu Folge, dass Frauen und Männer nicht karriereorientiert sind.

In den Dienstleistungsbranchen wie Beratung, kundenspezifische Produktion und Lebensmittelbearbeitung haben feminine Kulturen einen Wettbewerbsvorteil.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 158-162.

<sup>57</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 164-169.

#### 3.4.4. Maskulinität vs. Femininität im Staat

In einer maskulinen Gesellschaft hat der Staat vor allem das Ziel, das Wirtschaftswachstum zu fördern. Weitere Charakteristika solcher Gesellschaften sind die Belohnung der Starken, durch geringe Besteuerung der Reichen, und das Investieren in die Waffenproduktion.

In der Einbürgerung von Ausländern verfolgt man die Politik der Assimilierung, d.h. die Einwanderer sollen ihre eigene Kultur aufgeben und die Kultur des jeweiligen Landes annehmen.

In maskulinen Ländern werden internationale Konflikte eher durch Gewalt gelöst. Regierungen in einer maskulinen Gesellschaft richten ihre Politik viel mehr auf das Wirtschaftswachstum aus, wobei sie dem Umweltschutz keine Beachtung schenken. In solchen Kulturen kommt die Regierung meist nur von einer Partei.

Staaten, die feminin ausgeprägt sind, sehen ihre Aufgabe in der Unterstützung schwacher Mitglieder der Gesellschaft und anderer armer Staaten. Ein weiterer wichtiger Punkt in der Politik femininer Staaten ist der Umweltschutz. Einwanderer in solchen Staaten sollen nur solche Aspekte ihrer Kultur und Religion anpassen, die in Konflikt mit Gesetzen des jeweiligen Landes stehen.

In femininen Ländern werden internationale Konflikte durch Kompromisse und Verhandlungen gelöst. In solchen Kulturen ist es üblich, dass mehrere Parteien eine Koalition bilden.<sup>58</sup>

#### 3.5. Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung

Wie schon in der Einleitung erwähnt wurde die Studie „Chinese Value Survey“ gemacht um den asiatischen Kulturkreis besser zu beschreiben. Michael Bond und seine Kollegen konzipierten eine Liste mit 40 traditionellen chinesischen Werten, die in weiterer Folge von insgesamt 100 Studenten in 23 Ländern nach ihrer persönlichen Priorität bewertet wurden. Bei der Auswertung kam heraus, dass acht dieser Werte die fünfte Dimension am besten beschreiben. Laut Hofstede und Bond steht die Dimension Langzeitorientierung mit vier „positiven“ chinesischen Werten in Zusammenhang. Diese sind Beharrlichkeit, Befolgen von Anweisungen von gesellschaftlich höhergestellten Personen, Sparsamkeit und Schamgefühl.

---

<sup>58</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 170-175.

Im Gegensatz dazu bezieht sich die Dimension Kurzzeitorientierung auf folgende vier „negative“ Werte: Zuverlässigkeit und Stabilität, Bewahren des Stolzes, Respekt für Tradition und Erwidern von Grüßen, Gefälligkeiten und Geschenken.<sup>59</sup>

### **Beharrlichkeit**

In einer Gesellschaft kann man ohne Beharrlichkeit nichts erreichen, d.h. Ziele sollen hartnäckig, entschlossen und beständig verfolgt werden. Jedoch soll dabei beachtet werden, dass andere Mitglieder einer Gesellschaft dadurch nicht geschädigt bzw. benachteiligt werden.

### **Befolgen von Anweisungen von gesellschaftlich höhergestellten Personen**

Dieser chinesische Grundgedanke kommt grundsätzlich in fünf Beziehungen zur Anwendung:

1. Herrscher-Untertan-Beziehung
2. Vater-Sohn-Beziehung
3. Mann-Frau-Beziehung
4. Beziehung zwischen älteren und jüngeren Geschwistern
5. Beziehung zwischen älteren und jüngeren Freunden

Die Auswirkungen solcher Beziehungen in einer Gesellschaft können positiv bzw. negativ ausgelegt werden. D.h. zum einen tragen sie dazu bei, dass jede Person seinen Platz in der Gesellschaft hat und dadurch zur Stabilität und Harmonie innerhalb der Gesellschaft beiträgt. Zum anderen kann es vorkommen, dass Innovationen und Kreativität gehemmt werden, wenn Personen nur Anweisungen befolgen und nicht selber denken.

### **Sparsamkeit**

Sparsamkeit ist ein Hauptcharakteristikum der chinesischen Kultur. Verfügbares Kapital wird investiert und dies führt zu Wirtschaftswachstum.<sup>60</sup>

### **Schamgefühl**

Schamgefühl korreliert positiv mit dem chinesischen Grundgedanken „Bewahren des Stolzes“, d.h. eine Person, die nicht ihr Gesicht bewahrt hat nach chinesischem Glauben kein Schamgefühl. Die Kommunikation zwischen Mitgliedern einer Gesellschaft wird erleichtert, wenn diese Schamgefühl haben, da Aussagen als wahr empfunden werden können und nicht hinterfragt werden müssen.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Hofstede (2010), S. 236-237.

<sup>60</sup> Vgl. Fang (2003), S. 359.

<sup>61</sup> Vgl. Tung / Yeung (1996), S. 56-57.

### **Zuverlässigkeit und Stabilität**

Dieser chinesische Grundgedanke sieht vor, dass eine Person zuverlässig und sorgfältig in deren Planung vorgeht und ihre Entscheidungen auf moralische Grundwerte der Gesellschaft basieren. Diese gesellschaftliche Ausprägung der Kurzzeitorientierung korreliert positiv mit den Kriterien der Langzeitorientierung, wie Sparsamkeit, Schamgefühl und andere.

### **Bewahren des Stolzes**

Dieser chinesische Grundgedanke wird in Hofstede's IBM Studie negativ interpretiert. In der chinesischen Kultur wird der Begriff jedoch positiv ausgelegt. Das Streben sein „Gesicht“ zu bewahren motiviert Personen nach moralischen Grundwerten einer Gesellschaft zu handeln. In der chinesischen Kultur ist dieser Gedanke ein Gruppenphänomen. Mitglieder einer Gruppe sind verpflichtet ihr „Gesicht“ für die Familie zu bewahren und durch Reichtum, Status und Macht das Ansehen seiner Familie und seiner Gesellschaft zu erhöhen.

### **Respekt für Tradition**

Hofstede sieht diesen Grundgedanken als eine negative Ausprägung der chinesischen Kultur, da eine Gesellschaft dadurch weniger flexibel ist. In der chinesischen Kultur wird dieser Grundgedanke jedoch als positiv angesehen, da dieser alle positiven Werte der Langzeitorientierung widerspiegelt.

### **Erwiderung von Grüßen, Gefälligkeiten und Geschenken**

Auch dieser Grundgedanke wird nach Hofstede's IBM Studie als negativ angesehen. In China jedoch gilt das Motto „*If you honor me a foot, I will honor you ten feet in return*“<sup>62</sup>. D.h. Gefälligkeiten in China werden erwidert, dadurch entstehen neue Freundschaften. Ein Beispiel für so ein Verhalten wäre das Zahlen der Rechnung, wenn man mit Freunden bzw. Kollegen essen geht. Diese Gefälligkeit wird zurückgezahlt in dem man beim nächsten Essen selbst eingeladen wird. Im Gegensatz dazu wird in westlichen Gesellschaften oft getrennt gezahlt. Jedoch kann dieses Verhalten zur Korruption in einer Gesellschaft führen.<sup>63</sup>

#### **3.5.1. Diskussion der fünften Dimension**

Die im Nachhinein eingeführte Dimension wird von einigen Wissenschaftlern kritisch betrachtet. Laut dem chinesischen Professor Fang weist diese Dimension sechs Nachteile auf:

---

<sup>62</sup> Fang (2003), S. 358. Ähnlich bereits Fang, T. (2001), S. 61.

<sup>63</sup> Vgl. Fang (2003), S. 355-358.

- 1) Wie oben schon angegeben wird die Dimension durch negative und positive Werte beschrieben, die sich aus der chinesischen Kultur (Konfuzianismus) ableiten. Jedoch kann beobachtet werden, dass langzeitorientierte Werte nicht immer als positiv und kurzzeitorientierte Werte nicht immer als negativ angesehen werden können. Vielmehr kommt es auf den Kontext an, indem sie diskutiert werden.
- 2) Ein weiteres Problem dieser Dimension ist, dass einige der ursprünglichen 40 Werte der chinesischen Kultur dieselbe Bedeutung haben oder sehr eng miteinander verbunden sind. Ein Beispiel dafür sind die Werte Schamgefühl und Bewahren des Stolzes. Beide Begriffe bedeuten im Grunde dasselbe, wobei Schamgefühl ein Charakteristikum von langzeitorientierten Gesellschaften ist, und die Eigenschaft Bewahren des Stolzes verwendet wird um kurzzeitorientierte Gesellschaften zu beschreiben.
- 3) Der chinesische Glaube entstammt aus drei Philosophien nämlich dem Konfuzianismus, dem Taoismus und dem Buddhismus. Jedoch werden in der Studie von Bond nur Werte des Konfuzianismus berücksichtigt.
- 4) Auf Grund ungenauer Übersetzung werden manche Werte falsch interpretiert.
- 5) Die Auswahl der Befragten ist nicht repräsentativ für die gesamte Bevölkerung, da nur Studenten an der Studie teilnahmen.
- 6) Die fünfte Dimension wurde nicht durch dieselben Techniken und Analysen festgestellt, wie die anderen vier. Aus diesem Grund ist ein Vergleich zwischen diesen nur bedingt möglich.<sup>64</sup>

Professor McSweeney kritisiert in seinem Artikel „*Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis*“, dass keine der Werte der fünften Dimension mit der Dimension Unsicherheitsvermeidung korreliert.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Fang (2003), S. 360.

<sup>65</sup> Vgl. McSweeney (2002), S. 112.

## 4. Das Konsumverhalten in Amerika, China und Deutschland

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn es weiß wie sich seine Kunden verhalten. Aus diesem Grund möchten wir in diesem Abschnitt auf das Kaufverhalten der Konsumenten in den jeweiligen Ländern näher eingehen.

### 4.1. AMERIKA

Die größte Wirtschaftskrise unserer Zeit begann im Jahr 2007 am US-Immobilienmarkt und verbreitete sich in den darauffolgenden Jahren in der ganzen Welt. In Folge dieser Krise kam es zu einer verbreiteten Zahlungsunfähigkeit verschiedenster Unternehmen und daraus folgten Insolvenzen und Entlassungen.<sup>66</sup>

Aus dieser Entwicklung resultierte ein Vertrauensverlust auf Seiten der Konsumenten gegenüber Unternehmen, der das Kaufverhalten dramatisch veränderte. Durch die zu langsame Verbesserung der wirtschaftlichen Situation in Amerika steigt die Verunsicherung der Konsumenten. Ende 2011 glauben nur noch 23 Prozent der amerikanischen Konsumenten, dass es zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage in kurzer Zeit kommen wird. Diese pessimistische Einstellung veranlasst Konsumenten dazu zu billigeren Produkten zu greifen. Dies gilt jedoch nicht für alle Produktgruppen. Zum Beispiel wechselten nur 12 Prozent der Biertrinker zu einer billigeren Marke.<sup>67</sup> 82 Prozent der Konsumenten, die zu billigeren Produkten gewechselt haben, sind bereits der Meinung, dass sie auch bei Verbesserung der wirtschaftlichen Lage weiterhin das billigere Produkt - welches in der Qualität fast keinen Unterschied zum teuren Produkt hat - in Anspruch nehmen werden. Mehr als 33 Prozent der Konsumenten kaufen nun die billigere Marke Trinkwasser, da sie von der Qualität überzeugt sind. Ein weiteres Beispiel für das veränderte Kaufverhalten von Konsumenten ist die Verwendung einer günstigeren Gesichtscreme durch 32 Prozent der Konsumenten.<sup>68</sup>

Im Allgemeinen versuchen amerikanische Konsumenten immer mehr zu sparen und immer weniger auszugeben. Eine Studie der McKinsey & Company zeigt, dass 53 Prozent der befragten Konsumenten beim Kauf von Gütern einsparen, 42 Prozent sparen bei Dienstleistungen, 41 Prozent investieren weniger in ihre Pensionsvorsorge und 30 Prozent kürzen ihre

---

<sup>66</sup> Vgl. [www.finanzkrisenspecial.de](http://www.finanzkrisenspecial.de) (23.05.2012)

<sup>67</sup> Vgl. *Bohlen/ Carlotti/ Mihas* (2009), S. 2 – 4.

<sup>68</sup> Vgl. *Martinez/ Benshimol Severin* (2011), S. 2 – 3.

Ausgaben für das Auto. Zusätzlich zur Einsparung von Kosten kommt die verringerte Inanspruchnahme von Krediten. Seit der Vergabe von Hypothekarkrediten ist es in 2008 erstmals zu einer negativen Entwicklung gekommen. Außerdem ist zu beobachten, dass Konsumenten eher dazu neigen ihre Schulden zu bezahlen als weitere zu machen. Zu beobachten ist ebenfalls, dass 50 Prozent der befragten amerikanischen Konsumenten keine Investitionen auf den Aktienmarkt tätigen, da sie der Ansicht sind keine Gewinne mehr machen zu können.<sup>69</sup>

Laut einer Studie der McKinsey & Company wird die Unsicherheit der Konsumenten gegenüber der wirtschaftlichen Entwicklung dadurch verstärkt, dass die Unternehmensleitung nicht auf die Wünsche seiner Kunden eingeht. Wie die Studie zeigt sind 89 Prozent der Konsumenten davon überzeugt, dass es die Pflicht eines Unternehmens ist, die Interessen der Shareholder und die Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit im Gleichgewicht zu halten. Das bedeutet, dass ein Unternehmen mehr Arbeitsplätze schaffen und auch mehr zum Umweltschutz beitragen soll, als es gesetzlich vorgeschrieben ist. 70 Prozent der befragten Manager sind davon überzeugt, dass sie einen ausreichenden Beitrag zur Befriedigung der Interessen der allgemeinen Öffentlichkeit leisten. Im Vergleich dazu sind im Durchschnitt nur 50 Prozent der befragten Konsumenten der Meinung, dass Unternehmen einen ausreichenden Beitrag leisten. Nennenswert dabei ist, dass chinesische Konsumenten im Gegensatz zu amerikanischen und europäischen Konsumenten eine sehr positive Einstellung gegenüber den Unternehmen haben.<sup>70</sup>

Die Konsumenten vertrauen bestimmten Industrien mehr als anderen. Konsumenten in der ganzen Welt sind der Meinung, dass die Ölindustrie neben der Regierung eine entscheidende Rolle bezüglich des Umweltschutzes spielt. Auf Grund der immer höher werdenden Ölpreise wird von den Unternehmen in diesem Wirtschaftssektor verlangt, dass sie in Zukunft mehr in die Erforschung von alternativen Energiequellen investieren. Die Ölindustrie hat auf Grund immer steigender Preise und als Hauptverursacher von Umweltverschmutzung das geringste Vertrauen der Konsumenten.

Im Allgemeinen haben Konsumenten ausreichendes Vertrauen in Lebensmittelproduzenten. Laut der Studie beschreiben 57 Prozent der befragten amerikanischen Konsumenten diese als vertrauenswürdig. Jedoch wünschen sich Konsumenten, dass Lebensmittelproduzenten mehr Verantwortung für das Thema Fettleibigkeit übernehmen. Wichtig für diese Unternehmen ist

---

<sup>69</sup> Vgl. *Alexander/ Stone* (2009), S. 1 – 3.

<sup>70</sup> Vgl. *Bonini/ McKillop/ Mendonca* (2007a), S. 7 – 8.

es die Anliegen der Konsumenten ernst zu nehmen, andernfalls fühlen sich Konsumenten dazu gezwungen mehr Bioprodukte zu kaufen.

Die Konsumenten verlangen von Einzelhändlern folgende Themen wie z.B. die globale Erwärmung, den Energieverbrauch und den Anstieg der Umweltverschmutzung durch Verpackungsmaterial ernst zu nehmen. Zusätzlich dazu wird in westlichen Ländern von Konsumenten verlangt die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer zu verbessern.

Die größte Aufgabe für die Pharmaindustrie ist laut den Resultaten der Studie, den Zugang zu Medikamenten auch für Entwicklungsländer in gleichermaßen zu gewährleisten. Amerikanische Konsumenten sehen zusätzlich zum oben genannten Punkt auch die Leistbarkeit von Medikamenten in Amerika als Diskussionsthema. Das Vertrauen der Konsumenten in die Pharmaindustrie ist auf Grund des hohen Gewinns und dessen Verwendung, von allen Wirtschaftssektoren am geringsten.

Auch die Stromindustrie sollte sich laut Konsumenten mehr für die Erhaltung der Umwelt einsetzen. Vor allem die Vermeidung von Atommüll und die Investition in neue Technologien zur Energiegewinnung sollen von solchen Unternehmen priorisiert werden.

Seit der Weltwirtschaftskrise vertrauen Konsumenten dem Finanzdienstleistungssektor am wenigsten. Verbesserungsbedarf sehen hierbei Konsumenten in den Punkten wie die Transparenz bei Produkten und Vertragskonditionen, den Schutz von Kundeninteressen sowie die zu leichtfertige Vergabe von Krediten.<sup>71</sup> Die Studie fand heraus, dass Manager nur ein eingeschränktes Wissen über die Bedürfnisse ihrer Kunden haben. Folgende Themen sind für Konsumenten in den nächsten fünf Jahren von maßgeblicher Bedeutung: Umweltschutz, Pensionen und Gesundheit. Im Gegensatz dazu glauben Manager, dass Arbeitslosigkeit, Datenschutz und Umwelt zu den meist diskutierten Themen der Konsumenten gehören.<sup>72</sup>

Nicht alle Wirtschaftssektoren werden so negativ betrachtet. Laut einer Studie sind amerikanische Konsumenten mit Hypermärkten und Autoversicherungsunternehmen in Bezug auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse am zufriedensten. Am schlechtesten wurden Internet- und TV-Anbieter beurteilt. Jedoch ist zu beachten, dass in solchen Wirtschaftszweigen, bei denen der Konsument eine vertragliche Verpflichtung eingeht, die Zahl der Kunden am wenigsten zurückging. Ein bemerkenswerter Punkt hierbei ist, dass die Einschätzung der Kunden über ihre Zufriedenheit nicht von Geld, sondern von ihrem Alter beeinflusst wird. Man fand heraus,

---

<sup>71</sup> Vgl. Bonini/ McKillop/ Mendonca (2007b), S. 11 – 17.

<sup>72</sup> Vgl. Bonini/ McKillop/ Mendonca (2007a), S. 8 – 10.

dass die Altersgruppe der über 65jährigen zufriedener ist als die anderen Altersgruppen. Ein Grund dafür ist, dass ältere Mitbürger den persönlichen Kontakt zu den Verkäufern genießen.

#### 4.1.1. Wie können Unternehmen verschiedenster Wirtschaftssektoren die Zufriedenheit aller Kunden steigern?

Zum einen ist es wichtig, dass ein Unternehmen sein Qualitätsniveau beibehält da eine konsistente Leistung zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit beiträgt. Zum anderen sollte das Unternehmen in jedem Stadium der Kaufentscheidung des Konsumenten präsent sein und ihn dabei unterstützend zu begleiten. Im Einzelnen sind folgende Punkte zu beachten: der Kundenservice ist für Dienstleistungsunternehmen wie TV-Anbieter am wichtigsten um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Im Einzelhandel ist es wichtig den Kunden das Gefühl zu geben, dass sie preisgünstig einkaufen. Bei Banken ist es von Bedeutung, dass die Kunden sich gut beraten und aufgeklärt fühlen.<sup>73</sup>

Auf die Frage wie ein Unternehmen durch eine einzelne Aktion seinen Ruf verbessern kann, antworteten 27 Prozent der befragten Konsumenten mit Verbesserung der Arbeitsverhältnisse für die Arbeitnehmer. 17 Prozent der Konsumenten sind der Meinung, dass mehr Aktionen der Unternehmen für den Umweltschutz deren Ruf verbessern können. Weitere 14 Prozent glauben, dass die Verringerung der Arbeitslosigkeit und die Beibehaltung nationaler Produktionsstätten einen positiven Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens haben. Im Gegensatz dazu antworteten 25 Prozent der Manager auf dieselbe Frage mit Verringerung der Bürokratie unternehmensbezogener Abläufe, 20 Prozent antworteten mit Erhöhung von sozialen Investitionen und 15 Prozent gaben an, dass die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse für Arbeitnehmer einen positiven Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensreputation haben. Diese fehlende Übereinstimmung zwischen Konsumenten und Manager hat zur Folge, dass Konsumenten durch Änderung ihres Kaufverhaltens darauf reagieren. 50 Prozent der befragten amerikanischen Konsumenten gaben an, dass sie nicht bereit sind Produkte und Dienstleistungen bestimmter Unternehmen, die nicht ihren Erwartungen entsprechen, in Anspruch zu nehmen. Mehr als ein Drittel dieser Konsumenten empfehlen ihren Freunden bzw. Bekannten ebenfalls diese Produkte bzw. Dienstleistungen zu meiden.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Stone/ Mendelsohn, Lentz/ Huang (2012)

<sup>74</sup> Vgl. Bonini/ McKillop/ Mendonca (2007a), S. 8 – 9.

Als einer der wichtigsten Folgen der Wirtschaftskrise sind erhöhte Sparmaßnahmen seitens der Konsumenten zu nennen, welche laut zahlreichen Studien auch in Zukunft das Kaufverhalten amerikanischer Konsumenten beeinflussen werden. Ein neuer Trend, der sich dadurch entwickelt hat ist die Verwendung von Kupons. Laut einer Studie ist ersichtlich, dass die Verwendung von Kupons von 2007 bis 2010 jährlich um 6 Prozent anstieg. Zu beachten ist auch, dass dieser Trend sich auch in den weiteren Jahren fortsetzen wird. Interessanterweise ist erkennbar, dass v.a. die wohlhabenden Bürger von Kupons Gebrauch machen.<sup>75</sup>

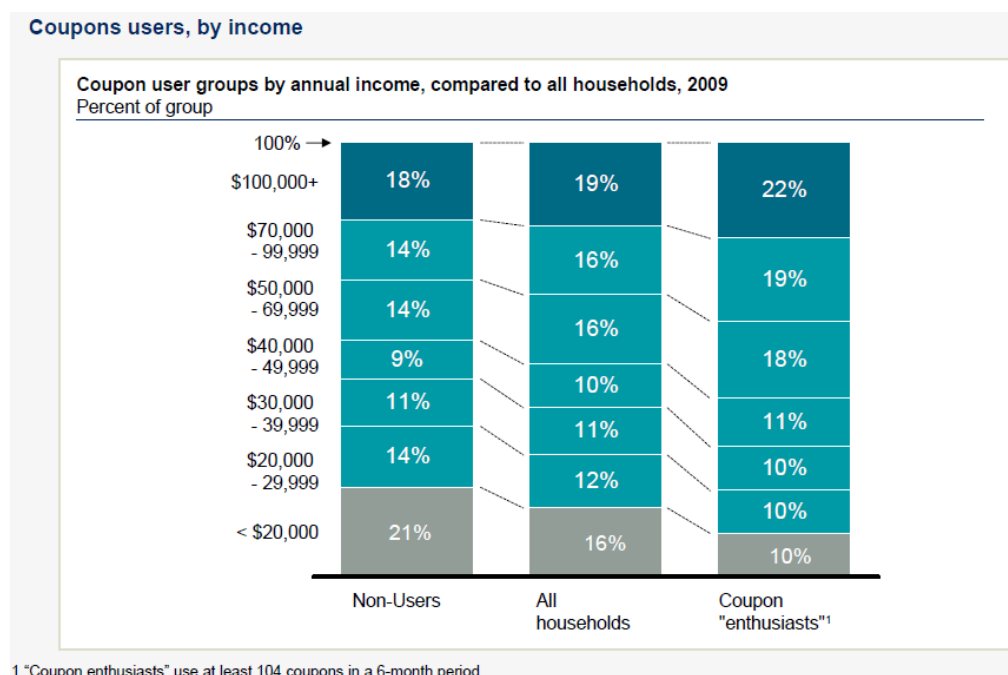


Abbildung 5: Verwendung von Kupons per Einkommen<sup>76</sup>

Auch die Art wie Konsumenten an Kupons kommt hat sich verändert, waren die Hauptquellen für Kupons vor einigen Jahren noch Zeitungen oder Werbeprospekte, ist es heute vermehrt das Internet. Seit 2005 ist die Beliebtheit der Kupons aus dem Internet jährlich um 36 Prozent gestiegen. Für Unternehmer ist wichtig hierbei zu beachten, dass Konsumenten in Zukunft immer mehr ihre Einkäufe verschieben werden bis sie einen Gutschein dafür haben um Rabatte zu erhalten. Die Folge daraus ist das Unternehmen eine geringere Gewinnspanne haben werden.<sup>77</sup>

Eine weitere Konsequenz der Wirtschaftskrise ist der wachsende Pessimismus gegenüber der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung unter der amerikanischen Bevölkerung. Eine Studie der McKinsey & Company, die untersuchte wie amerikanische Bürger die zukünftige Wirt-

<sup>75</sup> Vgl. Esber/ Walter (2011)

<sup>76</sup> Esber/ Walter (2011)

<sup>77</sup> Vgl. Esber/ Walter (2011)

schaftsentwicklung einschätzen, ergab, dass nur noch 23 Prozent der befragten Konsumenten an eine positive Entwicklung innerhalb eines Jahres glauben.<sup>78</sup>

#### 4.1.2. Zukünftige Entwicklung im amerikanischen Einzelhandel

- 1) Die Einzelhändler reagieren auf die Sparsamkeit der Konsumenten, indem sie billige Eigenmarken ihrer Produktpalette aufnehmen. 60 Prozent der Konsumenten, die angaben billigere Produkte zu kaufen, entschieden sich Eigenmarken zu konsumieren. Der Marktanteil solcher Produkte stieg von 2007 bis heute um 2,9 Prozent.<sup>79</sup>
- 2) Auch in den USA wird es zu einer demographischen Veränderung kommen, nämlich die Altersgruppe der über 65jährigen wird in den nächsten 10 Jahren um 1,5 Millionen Menschen ansteigen und somit zu einer der wichtigsten Zielgruppen für Unternehmen werden. Eine weitere wichtige Zielgruppe werden die sogenannten „Millennials“ sein, welche zwischen 1985 und 2004 geboren wurden. Diese Konsumentengruppe ist zwar gewohnt aus einer umfangreichen Produktpalette zu wählen, jedoch sind sie auch sehr markenloyal. Obwohl sie das geringste Einkommen aller Zielgruppen aufweisen ist zu erkennen, dass sie am meisten ausgeben.
- 3) Ein weiterer Trend, der sich bei amerikanischen Konsumenten erkennen lässt ist das wachsende Gesundheitsbewusstsein. Das bedeutet zum einen, dass immer mehr Geld in Fitnessartikel bzw. -dienstleistungen investiert wird und zum anderen werden immer mehr Bioprodukte konsumiert.<sup>80</sup>
- 4) Das Internet wird immer wichtiger beim Treffen von Kaufentscheidungen. Obwohl das Online-Shopping nur insgesamt 6 Prozent des gesamten Einzelhandels ausmacht, wird geschätzt, dass ca. 40 Prozent der gesamten Kaufentscheidungen durch das Internet beeinflusst werden.<sup>81</sup>
- 5) Soziale Netzwerke werden für Unternehmen als Werbeinstrument immer wichtiger, v.a. in Amerika wo jeder zweite<sup>82</sup> in der Bevölkerung bei Facebook angemeldet ist. Solche Plattformen bieten Unternehmen eine Möglichkeit mit ihren Kunden in Verbindung zu treten und deren Vertrauen in das Unternehmen zu stärken.

---

<sup>78</sup> Vgl. Benshimol Severin/ Martinez (2011)

<sup>79</sup> Vgl. Martinez/ Benson-Armer (2012)

<sup>80</sup> Vgl. Wahl/ Kelly/ Coe/ Reasor (2011)

<sup>81</sup> Vgl. Martinez/ Benson-Armer (2012)

<sup>82</sup> Vgl. [www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com) (24.05.2012)

- 6) In den nächsten Jahren wird die lateinamerikanische Bevölkerungsgruppe eine größere Rolle für amerikanische Unternehmen spielen, zum einen weil sie über größere Haushalte verfügen und dadurch im Durchschnitt mehr ausgeben. Zum anderen wird geschätzt, dass bis 2020 30 Prozent des gesamten amerikanischen Einkommens von dieser Bevölkerungsgruppe kommen wird. Ein Hauptcharakteristikum der hispanischen Bevölkerungsgruppe ist, dass sie in größeren Abständen einkaufen, aber dafür viel mehr Zeit und Geld investieren.<sup>83</sup>

Bis heute hat die Sorge der Amerikaner über die zukünftige Wirtschaftsentwicklung nicht abgenommen. Neun von zehn befragten Konsumenten gaben an, dass die Wirtschaftsentwicklung weiterhin ein sehr wichtiges Diskussionsthema ist. Dasselbe Bild zeigt sich beim Thema Arbeitslosigkeit, bei dem 82 Prozent der befragten Konsumenten der Meinung sind, dass die Regierung dieses Thema priorisieren soll. Nichts desto trotz ist die amerikanische Bevölkerung positiver zur aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung eingestellt als vor sechs Monaten. Im Dezember 2011 äußerten sich nur 15 Prozent der befragten Konsumenten positiv über die wirtschaftliche Entwicklung, heute sind es bereits 30 Prozent. Auf die Frage wie amerikanische Haushalte ihre finanzielle Situation einschätzen, antworteten 63 Prozent mit „gut“. Eine weitere Feststellung ist, dass ein Drittel der befragten Konsumenten der Meinung ist, dass die Wirtschaft sich im nächsten Jahr erholen wird. Erfreulich ist auch zu bemerken, dass sich die amerikanische Bevölkerung positiv über die Entwicklung am Arbeitsmarkt äußern. 34 Prozent der befragten Konsumenten glauben daran, dass die Arbeitslosenrate in den nächsten Jahren weiter stetig sinken wird.

Dabei zu beachten ist jedoch, dass diese positive Einstellung nicht von weniger wohlhabenden Haushalten, die im Jahr im Durchschnitt weniger als USD 50,000 verdienen, geteilt wird. Fast 50 Prozent solcher Haushalte schätzen ihre finanzielle Situation als sehr schlecht ein, im Vergleich dazu waren es in den restlichen Haushalten nur 17 Prozent. Auf die Frage ob sich nach ihrer Meinung die wirtschaftliche Entwicklung verbessert hat, antworteten nur 21 Prozent der weniger wohlhabenden Haushalte mit „ja“. Bezüglich der Arbeitslosigkeit äußerten sich nur ein Viertel der Haushalte, die über weniger als USD 50,000 im Jahr verfügen, positiv. Für solche Haushalte ist die Arbeitslosigkeit das wichtigste Diskussionsthema noch vor der wirtschaftlichen Entwicklung.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Wahl/ Kelly/ Coe/ Reasor (2011)

<sup>84</sup> Vgl. GfK Verein: Press Release February 27, 2012

## 4.2. CHINA

Ende 2010 betrug die Inflation in China 4,6 Prozent. Mitte 2011 erreichte die Inflationsrate bereits ein Niveau von 6,2 Prozent. Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf das Wachstum der chinesischen Konsumation, das 2009 noch ein Niveau von 9,4 Prozent aufwies und anschließend in 2010 auf 8,5 Prozent sank.

Was kann ein Unternehmen auf Grund der oben genannten Zahlen in Bezug auf seinen Erfolg in den nächsten Jahren erwarten? Eine Studie der McKinsey & Company in China zeigt, dass 58 Prozent der befragten Konsumenten in 2011 mit einem höheren Einkommen rechnen, über das sie verfügen können. In 2010 waren es nur 39 Prozent, die mit einer Einkommenssteigerung rechneten. Im Vergleich dazu waren es in den USA nur 33 Prozent, die ein höheres Einkommen in 2011 erwarteten.<sup>85</sup>

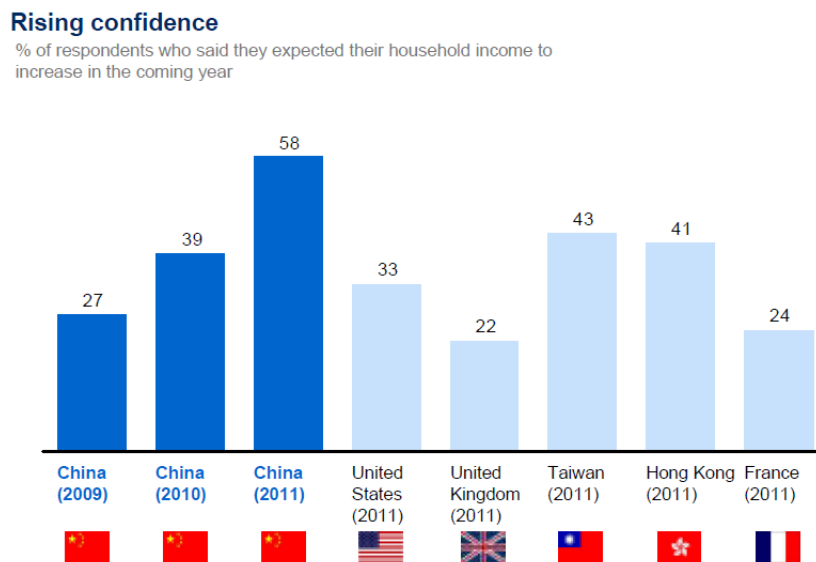


Abbildung 6: Einkommenserwartung der Konsumenten<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 11-13.

<sup>86</sup> Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 13.

Jedoch ist zu beobachten, dass die Zahl der Konsumenten, die mehr von ihrem Haushaltsbudget ausgegeben haben, trotz positiver Erwartungen in 2011 gleich bleiben wird. D.h. diese Konsumenten kaufen entweder in großen Mengen ein, oder sie kaufen in kurzen Abständen ein oder sie kaufen teurere Güter bzw. Markenprodukte ein.<sup>87</sup> Zu den beliebtesten Markenprodukten gehören Taschen, Schmuck und Kleidung. Die chinesische Bevölkerung wird v.a. durch Reisen und das Internet auf Markenprodukte aufmerksam.<sup>88</sup> Zusätzlich zu dieser Entwicklung ist festzustellen, dass im Gegensatz zu 2010 Konsumenten nicht mehr versuchen ihr Haushaltsbudget auszugleichen, indem sie für einige Produktkategorien weniger ausgeben als für andere. Das Haushaltsbudget wird in allen Produktkategorien gleichmäßig investiert.

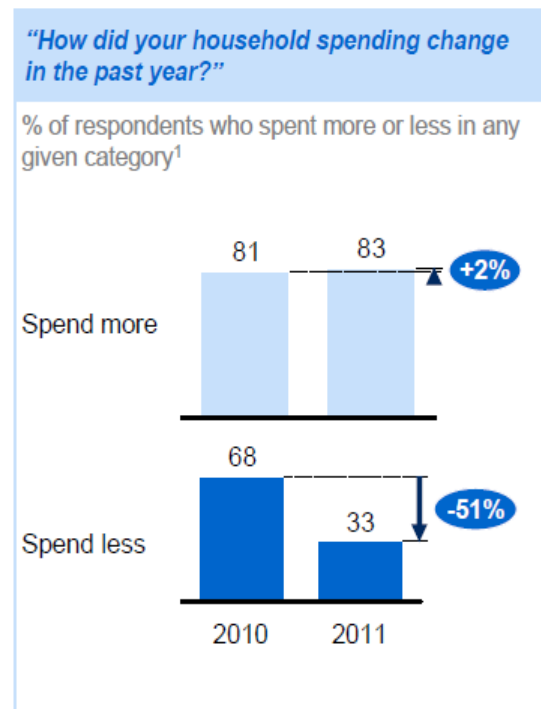


Abbildung 7: Veränderung der Haushaltsausgaben<sup>89</sup>

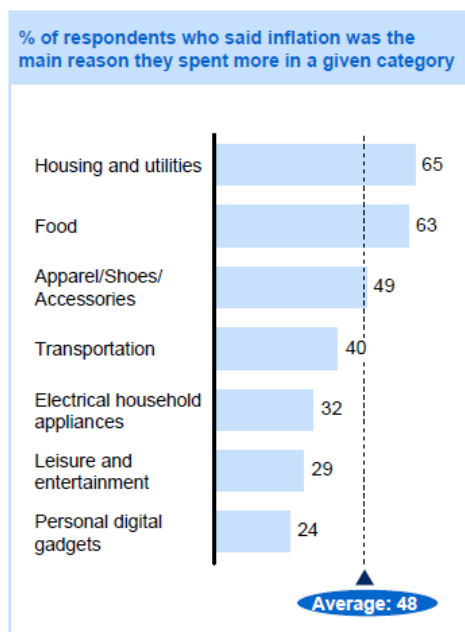


Abbildung 8: Auswirkung der Inflation auf die Haushaltsausgaben<sup>91</sup>

Alle Teilnehmer der Studie, die angaben mehr von ihrem Haushaltsbudget auszugeben, wurden anschließend befragt was der Grund dafür war. Dabei kam heraus, dass die Hälfte der Befragten ihre steigenden Ausgaben in einer bestimmten Produktkategorie durch die hohe Inflationsrate begründeten. Laut den Antworten der Teilnehmer ist ersichtlich, dass die Inflationsrate die Ausgaben für Haushaltswaren am meisten beeinflusste. Teuerungen im Bereich Elektronik und Unterhaltung wurden von den Konsumenten am schwächsten wahrgenommen.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 14.

<sup>88</sup> Vgl. Atsmon/ Dixit/ Wu (2011), S. 2.

<sup>89</sup> Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 14 – 15.

<sup>91</sup> Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 15.

Bei außer Acht lassen der Entwicklung der Inflationsrate gaben 35 Prozent der Befragten an teurere Produkte einer bestimmten Kategorie zu kaufen; dies ist eine Steigerung von 26 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Jedoch ist dabei zu beachten, dass Konsumenten weiterhin Preise miteinander vergleichen und das günstigere Produkt kaufen. Mehr als die Hälfte der Befragten gaben im Jahr 2011 mehr aus, da sie in größeren Mengen bzw. häufiger einkauften. Nur 5 Prozent der Konsumenten begründeten ihre höheren Ausgaben damit, dass sie bestimmte Produkte einer Kategorie zum ersten Mal kauften.<sup>92</sup>

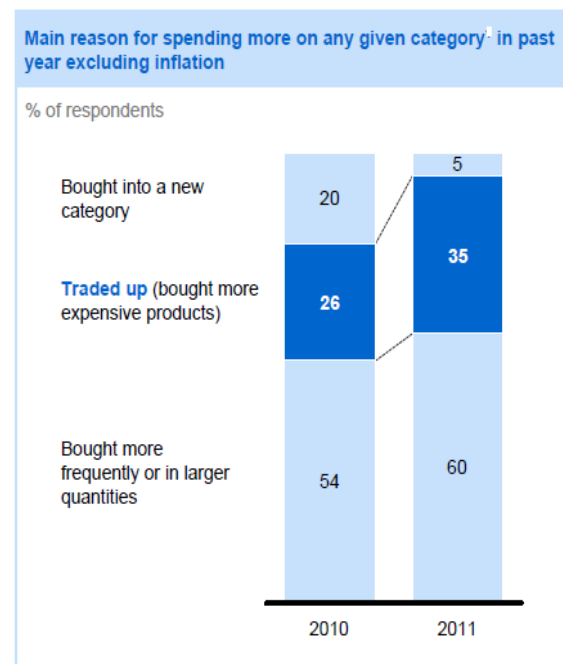


Abbildung 9: Gründe für die höheren Haushaltsausgaben<sup>93</sup>

Neben der Beschreibung des aktuellen Konsumentenverhaltens beschäftigte sich die Studie mit der Untersuchung in welchen Branchen zukünftige Wachstumspotenziale für Unternehmer liegen. Mit einem vermehrten Anstieg an Luxusgeschäften, Modemagazinen und der vermehrten Nutzung der social media, sind Chinesen mittlerweile in der Lage doppelt so viele Markennamen zu nennen als noch im Jahr 2008.<sup>94</sup>

Vor 10 Jahren hingte das Wachstumspotenzial einer Produktkategorie vom Konsumverhalten der erstmaligen Einkäufer ab. Jedoch änderte sich dies auf Grund der leichten Verfügbarkeit vieler Produkte und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Konsumenten. Neue Wachstumschancen in der Sparte der erstmaligen Einkäufer sieht die Studie in Regionen, die wirtschaftlich weniger gut entwickelt sind, die jedoch staatliche Unterstützung bekommen um das wirtschaftliche Potenzial Vorort zu fördern.

Teure Einzelhandelsartikel wie z.B. Autos haben großes Wachstumspotenzial in der Konsumentengruppe der erstmaligen Käufer. China ist weltweit der größte Automarkt mit 11,7 Millionen verkauften Kraftfahrzeugen in 2010. Im Vergleich dazu wurden in Amerika nur 9,8 Millionen Fahrzeuge im Jahr 2010 gehandelt, jedoch ist zu beachten, dass die Anzahl der verkauften Autos pro Einwohner in China 13mal kleiner ist als die in Amerika. Dies zeigt das

<sup>92</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 15.

<sup>93</sup> Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 15.

<sup>94</sup> Vgl. Atsmon/ Dixit/ Wu (2011), S. 2.

oben erwähnte Wachstumspotenzial in der Konsumentengruppe der erstmaligen Käufer. Das gleiche Bild zeigt sich auch beim PC. In armen ländlichen Regionen verfügen 100 Haushalte insgesamt nur über 10 PCs. Da man mit einer Steigerung von 2,6 Prozent des BIP in 2020 erwartet, wird angenommen, dass das Einkommen pro Haushalt in China ebenfalls höher wird und dadurch der Konsum verschiedenster Einzelhandelsartikel steigen wird. In Produktkategorien, in denen es nicht mehr möglich ist ein Wachstum durch erstmalige Einkäufer zu erzielen, sollten sich Unternehmen darauf konzentrieren Konsumenten dazu zubringen in größeren Mengen bzw. in kürzeren Intervallen einzukaufen.<sup>95</sup>

Es ist selbstverständlich, dass das Produktwachstum nur mit einem guten Distributionsnetzwerk funktionieren kann. Ein gutes Beispiel dafür ist Master Kong, einer der erfolgreichsten chinesischen Lieferanten im Lebensmittelbereich, der über 500 Filialen im ganzen Land betreibt.<sup>96</sup> Die Marke Master Kong besitzt 78 Prozent des Marktanteils, wobei die Konkurrenzmarken nur einen Marktanteil zwischen 24 und 66 Prozent halten.

Erfahrungen zeigen, dass chinesische Konsumenten unbekannte Produkte schnell annehmen und dadurch neue Chancen für Wachstum bieten. Ein Beispiel dafür ist der Getränkehersteller Wahaha's Nutri-Express Drink<sup>97</sup>, der 2005 seine Milchshakes auf den Markt einführte. In 2010 hält das Unternehmen bereits einen Marktanteil von bis zu 50 Prozent. Ein weiteres Wachstumspotenzial liegt in der Möglichkeit Konsumenten davon zu überzeugen ein Produkt zu verschiedenen Anlässen zu konsumieren. Hierbei zu nennen ist die Schokoladenmarke Dove. Dove überzeugte seine Kunden davon Schokolade nun nicht mehr nur als Geschenk für andere, sondern auch für sich selbst zu kaufen. Heute ist Dove China's bekannteste Schokoladenmarke, sie besitzt 66 Prozent des gesamten Marktanteils. Marken wie Pepsi und Audi verfolgten einen anderen Weg, sie passten ihre Produkte den Anforderungen der chinesischen Bevölkerung an.<sup>98</sup>

#### 4.2.1. Was erwarten sich chinesische Konsumenten in Zukunft vom Warenangebot?

Basisanforderungen wie die Lebensdauer elektronischer Produkte, die Bedienungsfreundlichkeit von Geräten, und der Geschmack von Lebensmitteln sind noch immer die Hauptfaktoren für die Entscheidung der Konsumenten für ein bestimmtes Produkt. Zu beachten ist auch, dass

---

<sup>95</sup> Vgl. *Atsmon/ Magni/ Liu/ Li* (2011), S. 17.

<sup>96</sup> Vgl. [www.masterkong.com.cn](http://www.masterkong.com.cn) (03.05.2012)

<sup>97</sup> Vgl. [www.wahaha.com.cn](http://www.wahaha.com.cn) (03.05.2012)

<sup>98</sup> Vgl. The German Chamber Network (2010)

diese Faktoren sich auf die Wahl des Konsumenten mehr auswirken als in westlichen Ländern. Die Studie untersuchte welche Faktoren ausschlaggebend für den Kauf eines Handys für folgende Länder sind: China, USA, UK und Frankreich.

Dabei kam heraus, dass für chinesische Konsumenten die Lebensdauer eines Handys ausschlaggebend für ihre Kaufentscheidung ist (75 Prozent der Befragten). Im Gegensatz dazu ist der Preis eines Produktes am wichtigsten für amerikanische Konsumenten. In Großbritannien ist hingegen die Bedienungsfreundlichkeit eines Produktes ausschlaggebend für die Kaufentscheidung der Konsumenten.<sup>99</sup>

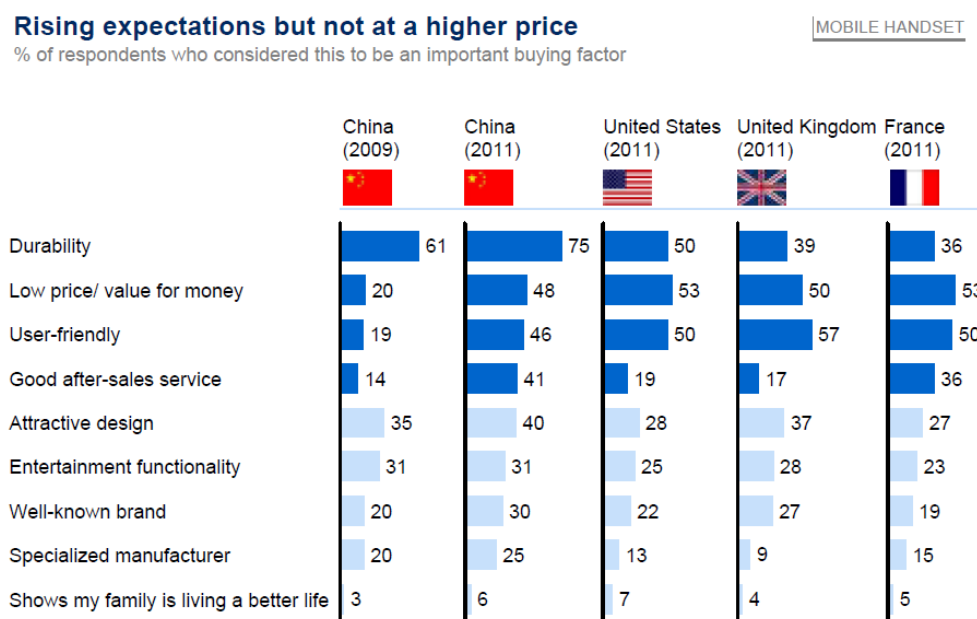


Abbildung 10: Entscheidungsfaktoren beim Kauf eines Mobiltelefons<sup>100</sup>

Die wichtigste Aussage dieser Befragung ist, dass Kaufentscheidungen emotional getroffen werden, besonders unter den reicheren Konsumenten. Zum Beispiel gaben 24 Prozent der befragten Haushalte, die über ein Haushaltsbudget von ca. USD 1,347.5<sup>101</sup> im Monat verfügen an, dass sie sich beim Kauf von Schokolade v.a. durch ihre Emotionen beeinflussen lassen. Anders sieht es bei Haushalten aus, die über weniger verfügen. Hierbei gaben nur 13 Prozent der Befragten an, dass sie ihre Kaufentscheidung emotional treffen. Beim Kauf eines Handys sieht man ein ähnliches Bild. 32 Prozent der wohlhabenden Haushalte gaben an, dass ihre Kaufentscheidung auf emotionalen Aspekten basiert, im Gegensatz dazu waren es nur 19 Prozent der weniger wohlhabenden Haushalte. In amerikanischen Haushalten sieht man, dass bei

<sup>99</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 23.

<sup>100</sup> Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 23.

<sup>101</sup> Umrechnungskurs vom 03.05.2012

beiden Produkten der Prozentanteil der Befragten über den chinesischen Durchschnitt liegt (36 bzw. 56 Prozent).

Der einflussreichste Faktor bei Kaufentscheidungen der Konsumenten ist die Marke. Dies resultiert aus der Annahme des Konsumenten, dass Markenprodukte sicherer, hochqualitativ und verlässlicher sind als andere Produkte. 45 Prozent der chinesischen Konsumenten glauben, dass bekannte Marken mit hoher Qualität gleichzusetzen sind. In Amerika hingegen denken nur 31 Prozent der Konsumenten, dass ein Markenprodukt qualitativ besser ist als andere Produkte. 32 Prozent der chinesischen Konsumenten setzen einen hohen Preis mit hoher Qualität gleich. Amerikanische Konsumenten sind hingegen eher skeptischer. Die Präferenz von Markenprodukten in China ist auf Grund zahlreicher Skandale v.a. in der Lebensmittelbranche zu erklären. 65 Prozent der befragten Konsumenten machen sich große Sorgen von konsumierten Lebensmitteln krank zu werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Präferenz von Markenprodukten nicht gleichzusetzen ist mit Markenloyalität. Die Studie zeigt, dass chinesische Konsumenten bei ihrer Kaufentscheidung mehrere Marken in Betracht ziehen. In westlichen Ländern hingegen ist die Markenloyalität ausgeprägter. Als Beispiel dafür wurde anhand der Marken Crest und Colgate, Coca Cola und Pepsi, und McDonalds und KFC untersucht, wie viele der Konsumenten nur eine Marke kaufen bzw. zwischen den Marken wechseln.<sup>102</sup>



Abbildung 11: Markenloyalität<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 25-27. Ähnlich Knörle (2011), S. 114.

<sup>103</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 28.

Jedoch zeigt die Studie, dass chinesische Konsumenten mit höherem Einkommen eine bestimmte Marke bevorzugen. Bei Haushalten mit einem Budget von ca. USD 1,347.50<sup>104</sup> im Monat ist die Markenloyalität im Durchschnitt um 5 Prozent höher als bei den anderen. Dies ist sehr wichtig, da in Zukunft chinesische Haushalte über mehr Geld verfügen werden. In 2015 werden bereits 35 Prozent der Haushalte über ein Budget von USD 1,347.50 im Monat verfügen, wobei es 2011 hingegen noch 8 Prozent waren.<sup>105</sup>

#### 4.2.2. Auf welchem Weg überzeugt man chinesische Konsumenten von seinem Produkt?

Durch die Liberalisierung der chinesischen Wirtschaft hat sich auch die Art der Werbung stark verändert. Wie auch überall auf der Welt sieht man auch in China, dass die Nutzung des Internets für Marketingzwecke immer attraktiver wird. Die Anzahl der Haushalte mit Internetzugang ist innerhalb von zwei Jahren um 13 Prozent gestiegen. Jedoch ist dieses Entwicklungsniveau im Vergleich zu den westlichen Ländern noch immer sehr gering. Das Internet hat in China andere Medien wie TV oder Magazine nicht als Informationsquelle ersetzen können. Bei dieser Studie kamen drei wichtige Feststellungen in Bezug auf das Internet als Marketingmedia heraus. Erstens, kann man einen wachsenden Einfluss der „social media“ erkennen. Zweitens, werden Internetwerbungen der Produzenten und Einzelhändler nicht mehr als vertrauenswürdig erachtet. Drittens, chinesische Konsumenten wünschen sich Produktinformationen zu erhalten, die sich an ihren Bedürfnissen orientieren.<sup>106</sup>

#### 4.2.3 Die Attraktivität des Internetshoppings in China

Einer der beliebtesten Aktivitäten der chinesischen Bevölkerung ist das Einkaufengehen mit Freunden bzw. der Familie. Jedoch ist zu erkennen, dass das Internet-Shopping auch in China immer beliebter wird. Noch vor drei Jahren gaben 45 Prozent der Konsumenten an, dass sie das Einkaufengehen mit Freunden bzw. der Familie dem Internet-Shopping vorziehen. Im Jahr 2011 waren es nur noch 36 Prozent. Der Umsatz der durch Interneteinkäufe in China erzielt wird ist weltweit nach Amerika am zweitgrößten. Das beliebteste Produkt hierbei ist Kleidung. In vielen Produktkategorien macht das Internet-Shopping nur einen kleinen Teil des Umsatzes aus, z.B. bei elektronischen Produkten. Die Studie zeigt, dass folgende Fakto-

---

<sup>104</sup> Umrechnungskurs vom 03.05.2012

<sup>105</sup> Vgl. Knörle (2011), S. 114.

<sup>106</sup> Vgl. Atsmon/Magni/Liu/Li (2011), S. 29 – 32.

ren ausschlaggebend für die Wahl des Online-Shoppings sind: Bequemlichkeit, großes Sortiment und der Preis.<sup>107</sup>

#### 4.3. DEUTSCHLAND

Mit Ausbruch der Finanzkrise Ende 2007 in den USA<sup>108</sup> erwarteten Unternehmer, dass diese bald die ganze Welt betrifft. Ende 2008 spürte man bereits in Deutschland und Resteuropa die Folgen der Krise.<sup>109</sup> Aus diesem Grund startete das McKinsey Global Institut in April 2009 die Studie „*Beating the recession: Buying into new European consumer strategies*“ um zu untersuchen, wie sich das Kaufverhalten europäischer Konsumenten dadurch verändert.

Auf Grund wachsender Globalisierung war es schwierig damals vorherzusagen, welche Auswirkungen die Krise auf die Weltwirtschaft haben würde.

Es stellte sich heraus, dass die Krise dramatische negative Auswirkungen auf die gesamte Eurozone hatte. Ende 2008 sank das Bruttoinlandsprodukt um 5,7 Prozent für alle Länder der Eurozone. Auf Grund der Tatsache, dass 57 Prozent des BIP der Eurozone auf den privaten Verbrauch entfallen, spielt das Kaufverhalten der Konsumenten für die Verbesserung der Wirtschaftslage eine entscheidende Rolle.<sup>110</sup>

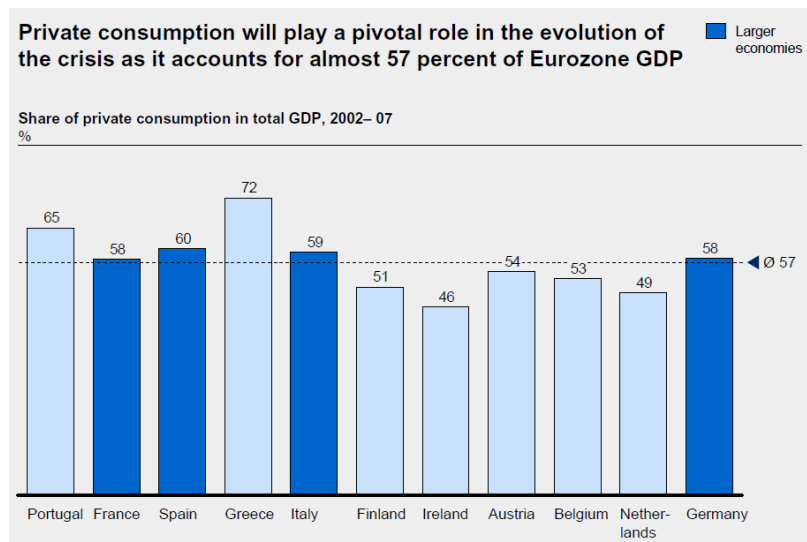


Abbildung 12: Anteil der Konsumation am BIP<sup>111</sup>

<sup>107</sup> Vgl. Atsmon/ Magni/ Liu/ Li (2011), S. 32 – 33.

<sup>108</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2010)

<sup>109</sup> Vgl. Stöcker (2008)

<sup>110</sup> Vgl. Desvaux/ Regout/ Labaye/ Lepoutre/ Widman/ Yu/ Mendonca (2009), S. 5 – 6.

<sup>111</sup> Desvaux/ Regout/ Labaye/ Lepoutre/ Widman/ Yu/ Mendonca (2009), S. 7.

Wie oben erwähnt ist die Konsumation durch die Krise insgesamt zurückgegangen. Jedoch ist dabei zu beachten, dass nicht alle Produktkategorien gleichermaßen davon betroffen waren. Die Studie zeigt, dass man zwischen drei Hauptgruppen unterscheiden konnte.

Produkte wie Lebensmittel und Gesundheitsartikel waren kaum von der Krise betroffen, es wurde weiterhin in gleichen Maßen wie in den Vorjahren konsumiert. Produktkategorien, die negative Auswirkungen der Krise spürten waren einerseits, Freizeitaktivitäten wie Restaurantbesuche und Reisen und andererseits, Elektroartikeln und Wohnungsausstattungen. Den größten Rückgang spürten die Autohändler mit 11 Prozent.

Auf Grund sinkender Energie- und Lebensmittelpreise sowie einer niedrigen Arbeitslosenzahl erholte sich die Wirtschaft Anfang 2010 wieder langsam von der Krise. Jedoch konnte man einige Auswirkungen der Krise für die folgenden Jahre erwarten.<sup>112</sup>

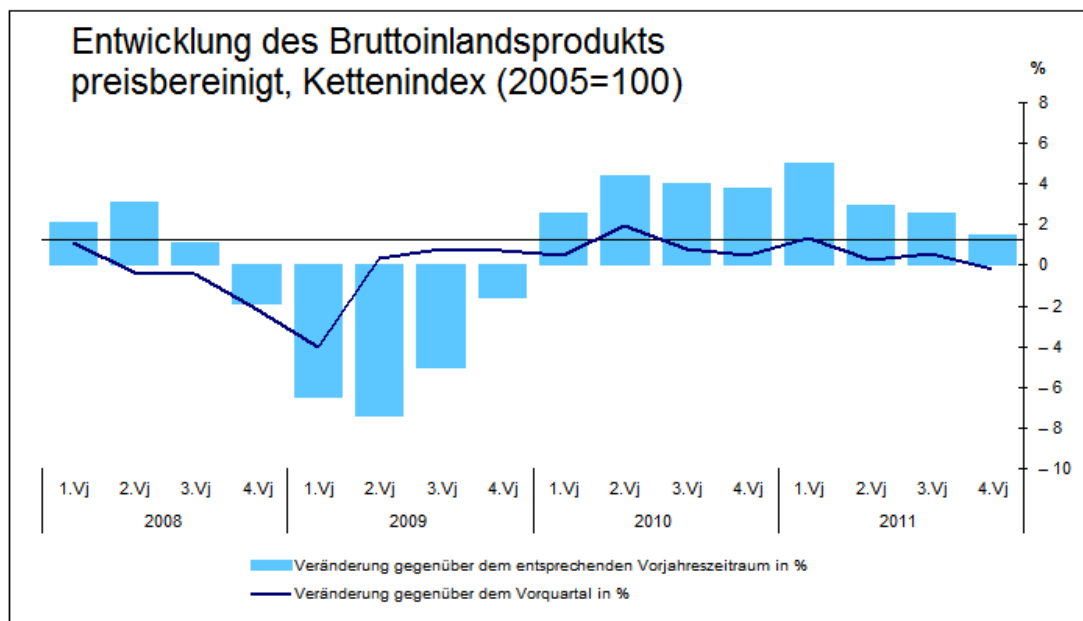


Abbildung 13: Entwicklung des BIP<sup>113</sup>

Laut deutscher Wirtschaftsexperten wird der Trend aus 2010 sich weiter im Jahr 2011 fortsetzen.<sup>114</sup>

Trotz dieser positiven Entwicklung zeigt eine Studie des GfK Vereins, dass die Deutschen sich am meisten Sorgen in Europa machen. 68 Prozent der Befragten gaben mindestens drei Gründe für ihre Besorgnisse an. Mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass ihre größte Sorge die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes ist. Jedoch ist zu beachten, dass im Vorjahr noch

<sup>112</sup> Vgl. Desvaux/Regout/Labaye/Lepoutre/Widman/Yu/Mendonca (2009), S. 10 – 11.

<sup>113</sup> Statistisches Bundesamt (2012)

<sup>114</sup> Vgl. Handelsblatt (2011)

über 60 Prozent der befragten Deutschen sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz machten. Die Sorge über die allgemeine Wirtschaftsentwicklung ist 2011 von Platz zwei auf Platz zehn gerutscht. Diese Veränderung spiegelt die positive Entwicklung in der Wirtschaft und am Arbeitsmarkt wider. Deutschland ist das einzige europäische Land, dessen Arbeitslosenrate im Jahr 2011 niedriger war als in den Jahren vor der Krise. Eine wachsende Unsicherheit in der deutschen Gesellschaft 2011 ist die Sorge um die Inflationsrate und die Preisstabilität. Jeder dritte Deutsche befürchtet, dass Produkte auf Grund steigender Inflation immer teurer werden. In 2011 machten sich ein Viertel der befragten Deutschen Sorgen über die Qualität der sozialen Sicherheit und der Bildung im Land.

Auch im Gesundheitswesen sehen die Deutschen potenzielle Probleme. Durch die Veränderung der Altersstruktur im Land wird es in den folgenden Jahren zu zusätzlichen Ausgaben der Arbeitnehmer kommen, verbunden mit Kürzungen von sozialen Leistungen.

Ein weiteres Thema, das die Deutschen beschäftigt ist die Integration und die Immigration von Ausländern. Wobei der Hauptkritikpunkt in der Asylpolitik und der Integration der ausländischen Mitbürger liegt (siehe Tabelle 1 im Anhang).<sup>115</sup>

Die oben genannten Punkte wirken sich auf das Kaufverhalten der deutschen Konsumenten aus. Eine Studie der McKinsey & Company zeigt, dass in Deutschland sowie in ganz Europa die Nachfrage nach Luxusprodukten sinkt. Gründe dafür sind die steigende Preissensitivität und die Art wie Luxus heute zu Tage von Kunden wahrgenommen wird. Obwohl die Zahl der europäischen Konsumenten, die mindestens ein Luxusprodukt kaufen, weiterhin gleich bleibt, gaben 50 Prozent der befragten Konsumenten an, dass sie im Jahr 2011 insgesamt weniger Luxusprodukte kauften als in 2010. Die meist gekauften Luxusartikeln sind Parfüms, Kosmetikprodukte und Kleidung. Zwei Arten wie sich die Preissensitivität auf das Kaufverhalten der Konsumenten auswirkt sind zum einen, der Kauf im Ausverkauf und zum anderen, das Wechseln zu billigeren Marken.<sup>116</sup> Diese Entwicklung der Wirtschaftskrise führte zum Anstieg des Marktanteils der Handelsmarken.<sup>117</sup>

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Frankreich, England und Italien sind die deutschen Konsumenten weniger gewillt Luxusprodukte zu kaufen abgesehen von Kleidung, da sie im Vergleich zu anderen Ländern am wenigsten markenbewusst sind. Sie kaufen weniger häufig und versuchen Luxusprodukte nur im Ausverkauf zu kaufen.

---

<sup>115</sup> Vgl. GfK Verein: Press Release May 19, 2011

<sup>116</sup> Vgl. Remy/ Tochtermann (2011), S. 3 – 5.

<sup>117</sup> Vgl. Meyer/ Perrey (2010), S. 11.

Der Trend in Europa entwickelt sich weg von Luxusprodukten zu luxuriösen Services wie Reisen, Restaurantbesuche und Wellness.<sup>118</sup> Jedoch gibt es ein großes Potenzial für neue Produktinnovationen, die rasch von Konsumenten angenommen werden wie z.B. das iPad.

Laut einer Studie von Thomas Meyer und Jesko Perrey sind Marken vor allem bei Konsumgütern beliebt. Jedoch kann eine erhöhte Präferenz gegenüber Dienstleistungen verzeichnet werden.

Es gibt drei Gründe dafür. Erstens, die Marke erfüllt eine gewisse Informationsfunktion, die dabei hilft den Konsumenten eine rasche Entscheidung zwischen der großen Angebotspalette von Produkten treffen zu können. Zweitens, bekannte Marken senken das Risiko einer Kaufentscheidung. Als dritter Punkt ist der ideelle Nutzen zu nennen, welcher zur Selbstverwirklichung des Konsumenten beiträgt.

Die Informationsfunktion ist v.a. beim Kauf von regelmäßig konsumierten Produkten wie Zigaretten, Lebensmittel und Kosmetikartikeln maßgebend. Bei langlebigen Produkten wie zum Beispiel elektronischen Geräten ist die Risikoreduktion ausschlaggebend für die Kaufentscheidung. Der ideelle Nutzen ist v.a. bei teuren Produkten wie z.B. Autos oder Designerbrillen von Bedeutung, da diese Produkte als Statussymbole einer Gesellschaft gelten.

Die Studie zeigt uns, dass Marken beim Kauf von Konsumgütern immer weniger von Bedeutung sind. Durch die steigende Preissensibilität der deutschen Konsumenten wird das billige Online-Shopping immer attraktiver.<sup>119</sup> Laut einer Studie des PwC gaben 73 Prozent der Befragten an, dass der niedrige Preis der wichtigste Grund für einen Einkauf im Internet ist, wobei dies insbesondere auf Konsumenten zwischen 18 und 30 Jahren zutrifft. Die Zeitersparnis ist v.a. für berufstätige Konsumenten ausschlaggebend für die Entscheidung im Internet einzukaufen.<sup>120</sup> Das Online-Shopping ist auch bei Pensionisten sehr beliebt.

Laut einer Studie des BITKOM sparte bereits jeder zweite Konsument ab 65 Jahren Geld bei der Nutzung des Internets beim Einkaufen.<sup>121</sup> Loyalität gegenüber bestimmten Marken ist bei Interneteinkäufen kaum ausgeprägt, nur 7 Prozent der Konsumenten suchen nach einer bestimmten Marke im Netz. Der Einkauf im Internet wird von der Suche nach Produkten bestimmt, d.h. in einer Suchmaschine wird nach einem bestimmten Produkt gesucht und anschließend wird der billigste Online-Shop ausgewählt. PwC geht davon aus, dass bis 2015

---

<sup>118</sup> Vgl. Remy/ Tochtermann (2011), S. 4.

<sup>119</sup> Vgl. Meyer/ Perrey (2010), S. 11.

<sup>120</sup> Vgl. PwC Deutschland (2012)

<sup>121</sup> Vgl. BITKOM: Presseinformation 18. Juli 2011

dreiviertel des Umsatzwachstums im deutschen Einzelhandel aus dem Internet kommen werden.

Nennenswert dabei ist, dass soziale Netzwerke wie z.B. Facebook, Twitter, GooglePlus u.v.m. kaum eine Rolle bei der Suche eines Online-Shops spielen<sup>122</sup>; Deutschland weist die geringste Anzahl an Facebook-Nutzern mit 28,48 Prozent<sup>123</sup> in Europa auf.

#### 4.3.1. Trends, die die Kundenbedürfnisse deutlich verändern

Kundenpräferenzen und Konsumverhalten verändern sich immer schneller und verlangen aus diesem Grund eine zeitgerechte Anpassung der Unternehmensstrategie. Laut McKinsey & Company werden folgende Trends die Bedürfnisse deutscher Konsumenten in den nächsten Jahren deutlich verändern:

- 1) Wie oben bereits erwähnt hatte die Wirtschaftskrise 2008/09 gravierende Auswirkungen auf deutsche Konsumenten. Zum einen sind nun viele Menschen verunsichert und konsumieren deshalb weniger als vorher. Zum anderen verloren Konsumenten das Vertrauen in großen Unternehmen, weshalb sie jetzt ethisch vertretbare Produkte und Produzenten, die soziale Ziele verfolgen, bevorzugen.
- 2) Durch die erleichterte und schnellere Möglichkeit das Internet zu nutzen, entscheiden sich immer mehr deutsche Konsumenten für das Online-Shopping. Ein großer Vorteil des Online-Shopping ist, dass es zu einem Austausch zwischen Konsumenten und Unternehmer kommen kann, so kann sich der Konsument z.B. durch Ausfüllen eines Fragebogens nach Kauf eines Produktes oder durch senden von E-Mails, mit dem Unternehmen in Verbindung setzen und somit seine Meinung übermitteln.
- 3) Eine weitere Veränderung im Kaufverhalten von Konsumenten ist die steigende Beliebtheit von umweltfreundlichen Produkten. Der Klimawandel und die Knappheit von Ressourcen zwingen Konsumenten dazu ihre Kaufgewohnheiten zu verändern. Im Zusammenhang damit sind die steigende Nachfrage von Bioprodukten und die wachsende Beliebtheit der LOHAS-Bewegung anzuführen,

---

<sup>122</sup> Vgl. PwC Deutschland (2012)

<sup>123</sup> Vgl. [www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com) (03.05.2012)

die aufzeigt, dass Genuss und Komfort auch mit ökologischen Produkten zu erreichen ist.

- 4) Aufgrund einer stressigen Lebensweise soll das Einkaufen eine entspannende Tätigkeit darstellen. Das Konsumverhalten wird dem jeweiligen Lebensstil angepasst, so dass teure Produkte und Schnäppchen gleichermaßen beliebt sind.
- 5) Veränderungen in der Gesellschaft wie die demographische Entwicklung und Veränderung des Familienbildes und der Geschlechterrollen, haben ebenfalls Auswirkungen auf das Kaufverhalten der Konsumenten. Unternehmen, die bis vor kurzem eher jüngere Konsumenten ansprachen richten nun ihr Konzept auf ältere Mitbürger aus. Durch die steigende Bedeutung der Frau im Berufsleben, verfügt ein Haushalt nun über zwei Gehälter und wird für das Unternehmen immer wichtiger seinen Marktanteil zu vergrößern.<sup>124</sup>

In weiterer Folge wollen wir uns mehr mit dem Trend des ethischen Konsums beschäftigen. In den Jahren von 2009 bis 2011 kam es zu einem Anstieg des ethischen Konsums, waren es 2009 noch 67 Prozent der Befragten, die angaben zumindest gelegentlich ethische Produkte zu kaufen, waren es 2011 bereits 84 Prozent. Auch die Anzahl der Konsumenten, die 2009 noch angaben, nie ihre Produkte nach sozialen und ökologischen Kriterien auszuwählen, halbierte sich im Jahr 2011. Ein treibender Faktor für diese positive Entwicklung ist das Engagement bekannter Marken wie Puma, Adidas oder H&M, für sozio-ökologische Aktivitäten. Vor allem Frauen und ältere Menschen sind besonders am ethischen Konsum interessiert. Immer mehr deutsche Konsumenten sind bereit mehr Geld für biologische und umweltfreundliche Produkte auszugeben, 44 Prozent der Befragten.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Baumgartner/ Breuer/ Spillecke (2010), S. 10 – 11.

<sup>125</sup> Vgl. Otto Group Trendstudie (2011), S. 10 – 11.

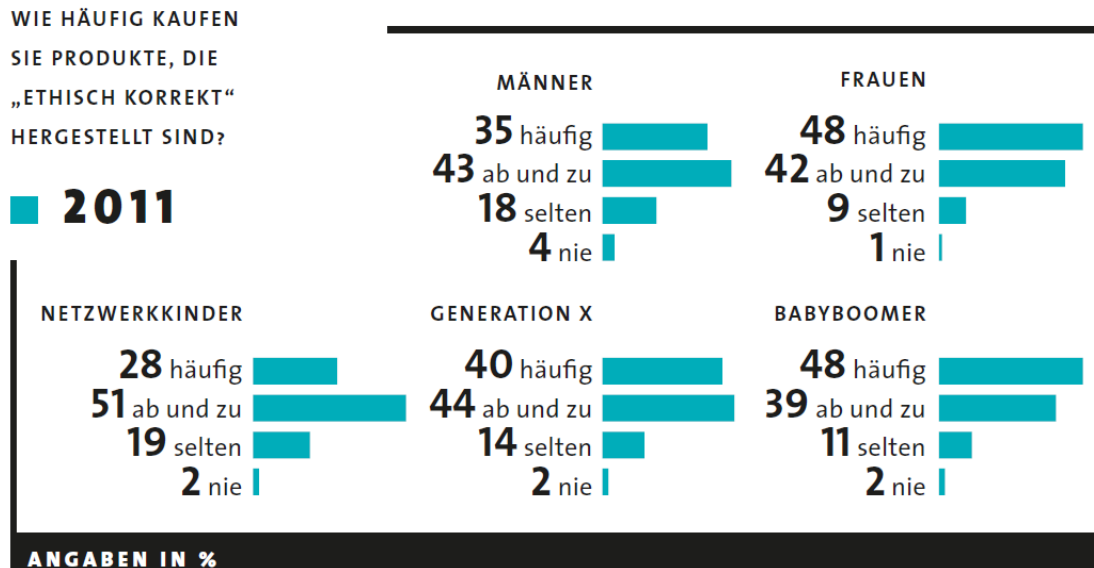


Abbildung 14: Häufigkeit des ethischen Konsums<sup>126</sup>

Der Begriff **Netzwerkkinder** bezeichnet Kinder, die in den Jahren zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. **Generation X** bezieht sich auf die Generation der 60er und 70er Jahre. Personen, die nach dem zweiten Weltkrieg geboren wurden gehören zur Gruppe der **Babyboomer**.

Laut der Studie der Otto Group spielen ethische Kriterien eine entscheidende Rolle im Kaufverhalten von 72 Prozent der befragten Konsumenten und mehr als Zweidrittel sind der Ansicht, dass ethische Produkte einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen Produkten bieten. Dieser Mehrwert bezieht sich auf den Geschmack und gesundheitliche Aspekte des jeweiligen Produktes, aber v.a. auf die Umsetzung der Prinzipien des Konsumenten seine Umwelt zu schützen und der Unterstützung einer fairen Bezahlung der Landwirte. Auf Grund dieser Einstellung sind Konsumenten auch bereit mehr für Produkte auszugeben, die nach sozio-ökologischen Kriterien hergestellt wurden.<sup>127</sup>

In 2012 stabilisierte sich die Wirtschaftslage in Deutschland wieder. Deutsche Konsumenten sind wieder etwas optimistischer was ihre Einkommenserwartungen betrifft. Grund für diese positive Entwicklung ist die positive Situation am Arbeitsmarkt und die daraus resultierende Stärkung der Gewerkschaften in den Lohnverhandlungen. Zu beachten ist jedoch, dass deutsche Konsumenten nach wie vor sehr vorsichtig beim Einkaufen sind, in größeren Abständen werden hochwertige Produkte gekauft. Die Nachwirkungen der Wirtschaftskrise sind v.a. noch im Bankensektor zu spüren. Deutsche Konsumenten sind seit der Wirtschaftskrise weniger dazu bereit ihr Geld anzulegen.<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Otto Group Trendstudie (2011), S. 11.

<sup>127</sup> Vgl. Otto Group Trendstudie (2011), S. 12 – 13.

<sup>128</sup> Vgl. GfK Verein: Press Release February 28, 2012

## 5. Franchising und Nationalkultur

### 5.1. Franchising

#### 5.1.1. Definition des Begriffes „Franchising“

In der Literatur findet man viele Definitionen dieses Begriffes, da zahlreiche unterschiedliche Erscheinungsformen von Franchise-Systemen vorhanden sind. Hier ein kurzer Überblick über einige der vorhandenen Definitionen in der Literatur.

Nach Gross ist Franchising „ein System, das selbständigen Unternehmern erlaubt, eine vom Franchise-Geber getestete Vertriebsform von Waren und Diensten anzuwenden; nach den Spielregeln des Franchise-Gebers, der die straffe Einhaltung kontrolliert und den Franchise-Nehmer vertragsgemäß laufend beliefert und berät“.<sup>129</sup>

Eine weitere Definition in der Literatur stammt von Tietz, der den Begriff Franchising als „vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen zwei selbständigen Unternehmen, bei denen die Franchisenehmer das Recht erhalten gegen Zahlung eines Betrages und/oder laufender Beträge die Genehmigung, unter genau festgelegten Bedingungen über bestimmte des anderen Unternehmens, des Franchise-Gebers oder des Systemträgers zu verfügen.“<sup>130</sup>

In den späten 90ern definierte Kubitschek den Begriff Franchising anhand dessen historischen Entwicklung. Ursprünglich beschrieb der Begriff Franchising die entgeltliche Nutzung bestimmter Rechte zwischen Privatpersonen. Ende des 19. Jahrhunderts entwickelten sich in den USA erstmals drei Hauptrichtungen des Franchisings. Zum einen die öffentlich-rechtliche Konzessionierung von Monopolen, der Selbstbehalt bei Versicherungsverträgen und zum anderen das kommerzielle Franchising. Beim kommerziellen Franchising unterscheidet man einerseits den Transfer von Produkten, und andererseits den Transfer von Know-how.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. [www.4-deal.de](http://www.4-deal.de) (20.06.2012)

<sup>130</sup> Vgl. Tietz (1991), S. 12.

<sup>131</sup> Vgl. Kubitschek (2002), S. 16.

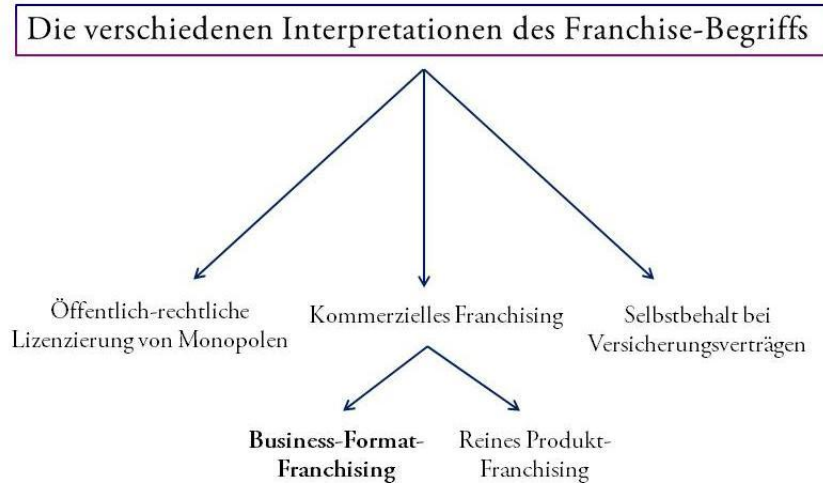


Abbildung 15: Interpretationen des Franchise-Begriffs<sup>132</sup>

In ihrem Buch Marketing-Management definieren Kotler und Bliemel Franchising als eine erweiterte Form der Lizenzierung. Der Franchise-Geber bietet das gesamte Marken- und Geschäftskonzept. Im Gegenzug dazu verpflichtet sich der Franchise-Nehmer eine Eintrittsgebühr und monatliche Zahlungen an den Franchise-Geber zu entrichten.<sup>133</sup>

Wir möchten uns in weiterer Folge unserer Arbeit auf die folgende Definition der European Franchise Federation (Europäischer Franchiseverband) - die in Europa allgemein gültig ist - beziehen. Der Begriff „Franchising“ wird folgendermaßen definiert:

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere

<sup>132</sup>Vgl. Kubitschek (2002), S. 18.

<sup>133</sup>Vgl. Kotler/ Keller (2006), S. 676.

gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.“<sup>134</sup>

### 5.1.2. Merkmale des Franchising

Damit man die oben genannten Definitionen besser versteht, wurde unter anderem vom deutschen Franchise-Verband ein Merkmalskatalog ausgearbeitet. Dieser umfasst sechs wesentliche Merkmale, die das Franchise-System von anderen Vertriebsarten abhebt.<sup>135</sup>

Diese Merkmale sind teilweise auch im Merkmalskatalog nach Kubitschek zu finden. Jedoch gibt dieser acht Merkmale an, die er im Zuge seiner Recherchen aus der Franchise-Literatur herausgefiltert hat.

#### 1. Vertriebene Produkte und Dienstleistungen

Franchising ist vor allem im Gebrauchsgüter und Dienstleistungsbereich stark vertreten. Durch die unterschiedliche Nachfrage der Konsumenten können Güter bzw. Dienstleistungen sehr vielseitig sein. Jedoch ist zu beobachten, dass ein hoher Grad an Standardisierung vorhanden ist.

#### 2. Erscheinungsbild gegenüber den Kunden

Da der Franchise-Nehmer in der Regel unter der Marke des Franchise-Gebers auftritt, nehmen Kunden an, dass es sich um ein einheitliches Unternehmen handelt. Dieses Bild wird durch einheitliche Werbung und Produkte verstärkt.

#### 3. Entgeltregelung

Zu Beginn der Geschäftsbeziehung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer wird üblicherweise eine einmalige Zahlung vereinbart, damit der Franchise-Nehmer überhaupt die Erlaubnis erhält, das Geschäftsmodell des Franchise-Gebers zu nutzen. Danach muss der Franchise-Nehmer dauerhaft einen gewissen Prozentsatz seines Umsatzes an den Franchise-Geber entrichten.<sup>136</sup>

#### 4. Aufgaben des Franchise-Nehmers

---

<sup>134</sup> Deutscher Franchise-Verband (2008), S.1.

<sup>135</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (2008), S. 2 – 5.

<sup>136</sup> Vgl. Kubitschek (2002), S. 20-22.

Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich dazu das übermittelte Wissen des Franchise-Gebers so zu nutzen, dass die Anforderungen des Franchise-Gebers bezüglich der Aufrechterhaltung der Qualität und des Images gewahrt bleiben. Er ist dafür verantwortlich mit Lieferanten und Kunden zu verhandeln, das Geschäft zu führen und den Franchise-Geber laufend über den Markt zu informieren.

## **5. Aufgaben des Franchise-Gebers**

Der Franchise-Geber ist in erster Linie dazu verpflichtet sein Know-How dem Franchise-Nehmer zu transferieren. Dies geschieht nicht nur am Anfang der Geschäftsbeziehung, sondern sollte auch laufend der Fall sein. Er unterstützt bei der Beschaffung von Waren zu einem günstigen Preis. Er ist dafür verantwortlich das Unternehmens- und Marketingkonzept zu entwickeln und administrative Aufgaben zu übernehmen.<sup>137</sup>

## **6. Vertragslaufzeiten und Beendigungsklauseln**

In der Praxis beträgt die Laufzeit eines Franchise-Vertrages zwischen 3 und 20 Jahren, jedoch besteht meistens eine Option auf Verlängerung. Eine vorzeitige Kündigung des Vertrages durch den Franchise-Geber ist nur aus wichtigen Gründen möglich, um den Franchise-Nehmer davor zu schützen seiner Existenzgrundlage beraubt zu werden. In solchen Fällen ist der Franchise-Geber meist dazu verpflichtet, die Geschäftsräumlichkeiten und die Ausrüstung zurückzukaufen.

## **7. Finanzierungskosten und Kapitalbeteiligungen**

Der Franchise-Nehmer trägt sämtliche Kosten, die für die Ausstattung seines Geschäftsbetriebes anfallen. Eine Beteiligung durch Dritte ist nicht zulässig. Der Franchise-Geber ist ebenfalls nicht am Eigenkapital des Franchise-Nehmers beteiligt. Aus diesem Grund trägt der Franchise-Nehmer das alleinige Konkursrisiko seines Geschäftsbetriebes.

## **8. Verteilung der Eigentumsrechte**

Der Eigentümer des Franchise-Outlets ist der Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber hingegen besitzt die Eigentumsrechte der Marke und des Know-How. Darüber hinaus kann der Franchise-Geber eigene Filialen betreiben. Grundsätzlich sind

---

<sup>137</sup> Vgl. Deutscher Franchise-Verband (2008), S. 2 – 5.

die Eigentumsrechte des Franchise-Gebers und des Franchise-Nehmers klar voneinander abgegrenzt.<sup>138</sup>

### 5.1.3. Formen des Franchisings

Es gibt zahlreiche Erscheinungsformen des Franchising, die nach unterschiedlichen Merkmalen differenziert werden können, wie z.B. die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Franchise-Nehmer und Franchise-Geber, der vertragliche Umfang, der betriebliche Umfang und die Geschäftstätigkeit, wobei ein Franchise-System durch mehrere Formen charakterisiert werden kann<sup>139</sup>

| Differenzierungsmerkmale                                | Formen                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unterteilung nach der Geschäftstätigkeit</b>         | Produktfranchising<br>Vertriebsfranchising<br>Dienstleistungsfranchising<br>Sortimentsfranchising<br>Vertriebsmethodenfranchising<br>Betriebstypenfranchising |
| <b>Unterteilung nach dem Dominanzprinzip</b>            | Subordinationsfranchising<br>Partnerschaftsfranchising                                                                                                        |
| <b>Unterteilung nach der Anzahl der Partner</b>         | Zweigliedrige Franchisesysteme<br>Dreigliedrige Franchisesysteme<br>Mehrgliedrige Franchisesysteme                                                            |
| <b>Unterteilung nach dem Umfang</b>                     | Betriebsfranchising<br>Abteilungsfranchising                                                                                                                  |
| <b>Unterteilung nach Anzahl der Betriebe</b>            | Einbetriebsfranchising<br>Mehrbetriebsfranchising                                                                                                             |
| <b>Unterteilung nach der wirtschaftlichen Bedeutung</b> | Unternehmensfranchising bzw.<br>Investitionsfranchising                                                                                                       |

Tabelle 2: Formen des Franchising<sup>140</sup>

#### a) Produktfranchising

Diese Form des Franchising umfasst die Herstellung, die Verarbeitung und den Absatz eines Produktes durch den Franchise-Nehmer. Bei seiner Aktivität kann der Franchise-Nehmer auf das Know-How des Franchise-Gebers zurückgreifen. Ein Vorteil dieser Form des Franchising

<sup>138</sup> Vgl. Kubitschek (2002), S. 22.

<sup>139</sup> Vgl. Ahlert (2010), S. 35.

<sup>140</sup> Vgl. Ahlert (2010), S.35.

ist die Möglichkeit die Transportkosten des Vertriebes zu senken.<sup>141</sup> Das Produktfranchising geht weit über eine Patentlizenz hinaus, da der Franchise-Nehmer ebenfalls das Recht erhält die Marke, den Namen, sowie Organisations- und Marketingkonzepte des Franchise-Gebers zu nutzen. Die bekanntesten Beispiele für solche Franchise-Systeme sind die Coca-Cola-Gesellschaft und die französische Yoplait-Gesellschaft.<sup>142</sup>

#### b) Vertriebsfranchising

Bei dieser Form steht der Absatz von Produkten im Vordergrund. Der Franchise-Nehmer verkauft diese unter den Namen des Franchise-Gebers und hat ebenfalls dessen Vorgaben zu berücksichtigen. Das Vertriebsfranchising kann in allen Bereichen des Handels vorkommen. Beispiele für solche Systeme sind u.a. Yves Rocher, Der Teeladen, Ihr Platz und Eismann.

#### c) Dienstleistungsfranchising

Beim Dienstleistungsfranchising steht die Leistung von Services und Diensten im Vordergrund. Das Know-how wird vom Franchise-Geber an dem Franchise-Nehmer übermittelt, es ist ausschlaggebend für den Erfolg des Franchise-Systems. Diese Art des Franchising kommt v.a. in den folgenden Bereichen vor: Gastronomie, Hotellerie, Schönheits- und Frisiersalons sowie Sprachschulen und Schülerhilfen.<sup>143</sup>

#### d) Sortimentsfranchising

Eine bestimmte Gruppe von Waren wird dem Franchise-Nehmer überlassen, um diese mit Hilfe der Anweisungen des Franchise-Nehmers zu verkaufen.

#### e) Vertriebsmethodenfranchising

Die Art und die Weise des Vertriebes von bestimmten Produkten oder Produktgruppen werden vom Franchise-Geber bestimmt.

---

<sup>141</sup> Vgl. *Arnold* (Jahr), S. 38.

<sup>142</sup> Vgl. *Skaupy* (1995), S. 32 – 33.

<sup>143</sup> Vgl. *Skaupy* (1995), S. 31 – 33.

#### f) Subordinationsfranchising

Bei dieser Form des Franchising hat der Franchise-Geber auf Grund seines umfangreichen Wissens mehr Macht.

#### g) Partnerschaftsfranchising

Beim Partnerschaftsfranchising liegt die Macht beim Franchise-Nehmer, da dieser mehr Wissen über den Absatzmarkt besitzt.

#### h) Unterteilung nach der Anzahl der Partner

Bei dieser Unterteilung der Franchise-Systeme wird untersucht wie viele kooperative Partner es in unterschiedlichen Ebenen des Systems gibt.

#### i) Zweigliedrige Franchise-Systeme

Zu diesem System gehören Verbindungen zwischen

- Hersteller und Großhandel
- Systemträger und Großhandel
- Hersteller und Einzelhandel oder Dienstleistungsbetrieb
- Systemträger und Einzelhandel oder Dienstleistungsbetrieb.

#### j) Dreigliedrige Franchise-Systeme

Zu diesem System gehören Verbindungen zwischen

- Hersteller, Großhandel und Einzelhandel
- Systemträger, Großhandel und Einzelhandel.

#### k) Betriebsfranchising

Betriebsfranchising wird auch Voll-Franchise genannt. Bei dieser Form des Franchising wird der gesamte Betrieb durch das Franchisekonzept beeinflusst, d.h. der Franchisenehmer führt den gesamten Betrieb nach den Vorgaben des Franchise-Gebers.

### l) Abteilungsfranchising

Der Franchisenehmer führt bereits seinen eigenen Betrieb in einer bestimmten Geschäftsbranche und erweitert diesen um ein neues Arbeitsgebiet, das von einem Franchise-Geber angeboten wird. Dieses neue Arbeitsgebiet wird als neue Abteilung in seinen Betrieb eingegliedert. Diese Form des Franchising wird oft auch als Mini-Franchising bezeichnet. Ein Beispiel dafür wäre eine Gärtnerei-Abteilung, die durch ein Bauunternehmen in den bestehenden Betrieb eingegliedert wird.

Eine besondere Form des Abteilungsfranchising ist das Shop-in-Shop Konzept, bei dem kleinere Abteilungen mit einem bestimmten Sortiment in größeren Geschäftsräumen betrieben werden. Der Eigentümer des kleinen „Shops“ kann hierbei entweder Franchisenehmer des großen Einzelhandelsbetriebes oder eines externen Franchise-Gebers sein. Ein Beispiel dafür wäre eine Kaufhauskette, die ein eigenes Restaurant besitzt und dessen Leitung an eine externe Person überträgt.

### m) Unternehmensfranchising bzw. Investitionsfranchising

Große Franchise-Konzepte, die sehr hohe Investitionen seitens des Franchise-Nehmers erfordern bezeichnet man als Unternehmensfranchising bzw. Investitionsfranchising. In den USA wird diese Form des Franchising als „corporate franchises“ bezeichnet. Ziel dieser Franchise-Form ist eine hohe Kapitalrendite und die Möglichkeit für den Investor anonym zu bleiben. Diese Art des Franchising ist mit einer Beteiligung an einen großen Unternehmen gleichzusetzen und v.a. in Amerika, durch neue Gesetzgebung einer Aktie gleichgestellt, wobei die Vergabe des Franchise-Rechts durch die Börsenaufsicht überprüft werden muss.

Auf Grund der Größe der einzelnen Betriebe beschäftigt der Franchise-Nehmer meist einen Geschäftsführer, der das operative Geschäft führt. Beispiele für das Investitionsfranchising sind u.a. McDonald's, Burger King und die Hotelkette Holiday Inn.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Skaupy (1995), S. 33 –35.

#### 5.1.4. Expansionsformen des Franchising – Internationalisierung

Auf Grund der schnellen Sättigung des nationalen Marktes ist ein Unternehmer gezwungen seine Produkte und Dienstleistungen auch im Ausland zu vermarkten um weiterhin Gewinne zu erwirtschaften bzw. seinen Gewinn zu erhöhen.

##### a) Direkt-Franchising

Bei dieser Form des Franchising werden ausländische Geschäftspartner gesucht, die das jeweilige Franchise-System im Ausland einführen, wobei dies von der Franchise-Systemzentrale aus überwacht wird.

Nur bei geographischer, kultureller und sprachlicher Nähe des Marktes ist diese Form des Franchising sinnvoll, da ansonsten die Überwachung und die Betreuung der Einführung des Systems im Ausland erschwert wird. Zu berücksichtigen ist, dass der Mehraufwand, der durch die Überwachung und Betreuung aufgrund geographischer und kultureller Distanz entsteht, in den Franchise-Gebühren einzukalkulieren ist.

##### b) Tochtergesellschaft

Bei der Expansion in weit entfernte und anderssprachige Märkte ist ein Markteintritt durch die Gründung einer Tochtergesellschaft zu empfehlen um die Überwachungskosten, die bei der Expansion durch direktes Franchising entstehen, zu reduzieren. Anschließend werden Franchise-Verträge zwischen möglichen Franchise-Nehmern und mit dieser neugegründeten Tochtergesellschaft abgeschlossen. Damit wird die Verantwortung der Überwachung und Betreuung des ausländischen Franchise-Partners der Tochtergesellschaft übertragen.

Die ausländische Tochtergesellschaft kann auch als Ausgangspunkt dienen um von dort aus in weitere Märkte zu expandieren.

### c) Master-Franchising

Um das Risiko der oben genannten Expansionsmöglichkeit zu minimieren wurde das Konzept des Master-Franchising entwickelt. Dabei werden bestehende Unternehmen in das Franchise-System eingegliedert und fungieren in weiterer Folge als Franchise-Geber. Diese Art des Franchising setzt voraus, dass beide Geschäftspartner, nämlich der Franchise-Geber und der Masterpartner, bereits Erfahrung in der jeweiligen Branche vorweisen können damit zum einen die Übermittlung des Know-how, für den Aufbau des Angebotes im Zielmarkt, effizient funktioniert und zum anderen der Masterpartner seine Ressourcen so einsetzt, dass die Marktabdeckung kosteneffizient abläuft.

Der Franchise-Geber profitiert von den Marktkenntnissen und Geschäftsverbindungen des Masterpartners. Jedoch muss dabei beachtet werden, dass der Franchise-Geber ein Teil seiner Kontrolle über das System abgibt, da der Masterpartner weitgehend autonom entscheiden kann, mit wem er in Zukunft Franchise-Verträge abschließt.

Die Eintrittsgebühren dieser Franchise-Art sind zumeist sehr hoch, jedoch amortisiert sich die Anfangsinvestition des Masterpartners in Zukunft durch die Eintrittsgebühren seiner Franchise-Nehmer.

### d) Area-Development-Agreements

Bei dieser Expansionsform sucht sich der Franchise-Geber einen Geschäftspartner im Ausland, der die Entwicklung des jeweiligen Marktes übernimmt und neue regionale Franchise-Nehmer anwirbt und betreut. Die „Area Developer“ sind vertraglich an die Franchise-Geber-Zentrale gebunden. Das Area-Development-Agreement kommt häufig in den USA vor.

Die Franchise-Geber-Zentrale profitiert von den Marktkenntnissen des regionalen Partners und genießen den Vorteil ein Teil ihrer Verantwortung an den regionalen Partner abzugeben, ohne dass sie ihre Kontrolle über neue regionale Franchise-Nehmer verlieren.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Bellone (2010), S. 172-180.

### 5.1.5. Neue Formen des Franchising

Franchising wird von den verschiedensten Entwicklungen in einer Gesellschaft beeinflusst, dazu zählen sowohl wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche als auch soziale Faktoren.<sup>146</sup> Durch das immer größer werdende Umweltbewusstsein der Konsumenten, wird mehr auf sozio-ökologische Kriterien in der Herstellung von Produkten geachtet. Produkte, die mit ökologischen bzw. biologischen Gütesiegeln gekennzeichnet sind, wie z.B. Fair Trade, U.S. EPA, Genfrei usw., werden bei Konsumenten immer beliebter.<sup>147</sup>

#### a) Greenfranchising

Dieses Franchise-Modell ist auf drei Säulen aufgebaut. Diese sind soziale Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit und ökonomische Nachhaltigkeit.

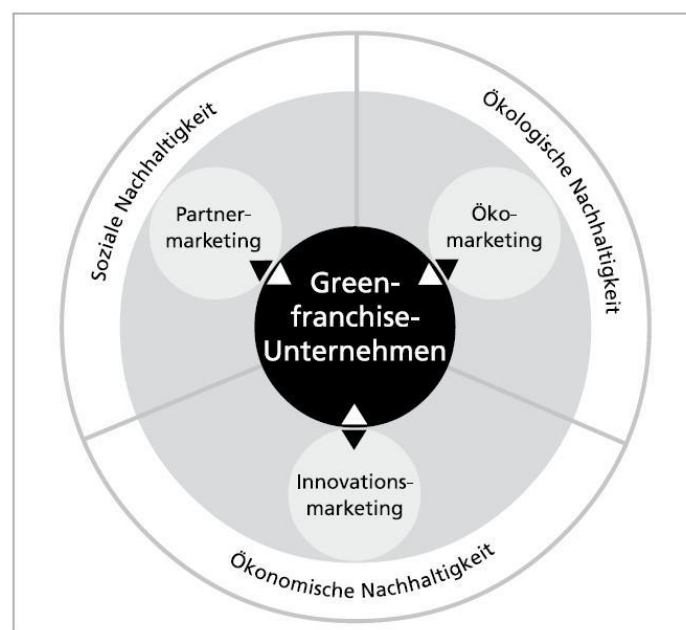


Abbildung 16: Säulen des Greenfranchising<sup>148</sup>

Ziel des Greenfranchising ist es optimale Lösungen zu finden, die den Anforderungen der oben angeführten Bereiche langfristig entsprechen. Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit verlangt von einem Franchise-Unternehmen, dass die Unternehmensorganisation so aufgebaut wird, dass man langfristig auf die Wünsche der Geschäftspartner eingehen kann. Eine Lösung für eine solche Herausforderung ist die Idee des interaktiven Partnermarketing, d.h. es wird

<sup>146</sup> Vgl. Bellone (2010), S. 24.

<sup>147</sup> Vgl. Welt Online (2012)

<sup>148</sup> Bellone (2010), S. 24.

eine Plattform für gegenseitigen Gedankenaustausch gegründet, in der gemeinsame Projekte verfolgt werden, die dem Gemeinwohl dienen und gleichzeitig einen positiven Effekt auf das Geschäft haben. Durch die Entwicklung der „social media“ wie Facebook, Twitter usw. ist es somit leichter und kostengünstiger zu interagieren. Da virtuelle Communitys immer mehr an Bedeutung gewinnen, sind bereits zahlreiche Unternehmen in sozialen Netzwerken vertreten. Auf Ebene der ökologischen Nachhaltigkeit findet man immer noch großen Nachholbedarf. Umweltbewusste Maßnahmen betreffen meist Entscheidungen über die Nutzung alternativer Energiequellen, ökologisch abbaubarer Materialien oder umweltfreundlicher Transporte. Jedoch werden durch die Nachfrage des Konsumenten umweltfreundliche Konzepte vermehrt auch in der Gastronomiebranche umgesetzt.<sup>149</sup> Fast Food Ketten, wie Subway und Dunkin' Donuts haben bereits Filialen, die mit Hilfe der amerikanischen Non-Profit-Organisation USGBC (U.S. Green Building Council) ökologischen Standards gerecht werden.

Als einer der ersten Franchise-Systeme eröffnete Subway eine Filiale, die ausschließlich umweltfreundliche Materialien für den Innen- und Außenbau verwendete. Die Beleuchtung erfolgt mit Energiesparlampen und das Heizungs-, Ventilations- und Klimaanlage-System verbraucht nur minimale Energie.<sup>150</sup>

Die Unternehmenspolitik der Franchise-Systeme, die ökologisch agieren wollen, ist nicht an Maximierung des Unternehmensgewinnes ausgerichtet, sondern an Aufbau und Pflege eines positiven Corporate Image, der Steigerung der Motivation der Mitarbeiter sowie der Unterstützung einer Differenzierungsstrategie im Wettbewerb.<sup>151</sup>

## b) Intercultural Franchising

Als Folge der Globalisierung haben Unternehmen mit verschiedensten Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen Kontakt. Daraus entwickelte sich eine neue Sparte des Franchising, nämlich das „interkulturelle“ Franchising. Bei dieser Form des Franchising kooperieren Unternehmen aus der Reisebranche mit Sprachschulen und Übersetzungsbüros. In diesem Zusammenhang werden Sprachkurse sowie Kulturseminare, zum Kennenlernen der jeweiligen Landeskultur angeboten. Die Zusammenarbeit zwischen zwei Partnern, die nicht aus derselben Branche kommen wird auch Co-Branding genannt. Das Ziel des Co-Branding ist der

---

<sup>149</sup> Vgl. Bellone (2010), S. 24 – 26.

<sup>150</sup> Vgl. Del Percio (2007)

<sup>151</sup> Vgl. Daub (2008), S. 20.

Vertrieb komplementärer Marken mit einem einheitlichen Marketingmix um somit Kosten einzusparen und seine Marktposition zu stärken.

Auch in anderen Wirtschaftszweigen finden wir Ausprägungen dieses Systems wieder. Wie z.B. in der Gastronomie werden traditionelle ausländische Gerichte in die Speisekarte aufgenommen. Im Bereich des Sportes werden internationale Sportarten mit herkömmlichen Fitnesskursen verbunden. Ein weiteres Beispiel für intercultural Franchising ist der Kosmetik- und Wellnessbereich, in dem vermehrt hochwertige nationale Produkte mit Rezepturen der asiatischen Medizin kombiniert werden.<sup>152</sup>

### c) Cultural Franchising

Ziel des Cultural Franchising ist es künstlerische und sozialpolitische Projekte ins Ausland zu exportieren. Marktführer solcher Franchise-Systeme sind Museen wie das Guggenheim-Museum und das Centre Pompidou. Profite werden durch die Ausleihung größerer Exponate erzielt. Dazu kommen Beiträge, die für die Nutzung des Namens des ausleihenden Kooperationspartners anfallen. Hierbei ist zu beachten, dass neue Franchise-Unternehmer nur wenige Chancen haben an solchen Kooperationen teilzunehmen, da der Name des jeweiligen Kooperationspartners imagefördernde Qualitäten haben kann.

### d) Social Franchising

Hierbei handelt es sich um eine Art des Kulturfranchising mit sozialem Hintergrund. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „StreetUniverCity“, eine Initiative, die den vernachlässigten Jugendlichen in Großstädten die Möglichkeit gibt, sich in den Bereichen wie Sport, Kultur und Wissenschaft weiterzubilden. Dieses Projekt bringt viele Vorteile für den Franchise-Partner, da das Lernangebot sowie Strategien zur Anlockung von Sponsoren und anderen Förderern vom Franchise-Geber bereitgestellt werden.

Ein anderes Beispiel für das Sozial Franchising ist das Projekt Youth-to-Youth.<sup>153</sup> Bei diesem Projekt versucht man mit Hilfe der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung Jugendliche aus

---

<sup>152</sup> Vgl. Bellone (2010), S. 30.

<sup>153</sup> Vgl. Bellone (2010), S. 26 – 27.

Entwicklungsländern darüber aufzuklären, wie sie ihre Gesundheit erhalten und ihren Lebensstandard verbessern können.<sup>154</sup>

Ein weiteres Beispiel ist das Projekt Aflatoun. Hierbei wird versucht Kindern im Pflichtschulalter soziale und finanzielle Fähigkeiten zu vermitteln. Das Ziel dieser Aufklärungskampagne ist es die Armut in Entwicklungsländern zu verringern.<sup>155</sup>

#### e) Best-Age- und Golden-Age-Franchising

Auf Grund der demographischen Entwicklung wird sich in Zukunft die altersmäßige Zusammensetzung der Kunden für die Unternehmen ändern.

Laut einer Studie der Vereinten Nationen – Department of Economic and Social Affairs - verdoppelt sich von 2005 bis 2050 die Zahl der über 60jährigen weltweit.<sup>156</sup> Dies wird Auswirkungen auf sämtliche Lebensbereiche in einem Land haben, wie z.B. die Gesundheitsversorgung, die Angebotsstruktur von Waren und Dienstleistungen, sowie auf den Arbeitsmarkt. Aus diesem Bevölkerungstrend entwickelte sich das Best-Age- und Golden-Age-Franchising. Diese Form des Franchising konzentriert sich hauptsächlich auf das Rekrutieren von „älteren“ Franchise-Partnern, die die Bedürfnisse der Zielgruppe, die in derselben Altersgruppe sind, kennen. Hierbei stehen nicht nur die Produkte im Mittelpunkt, sondern die Unterstützung im Haushalt, sowie Dienstleistungen, die die Lebensqualität der Zielgruppe bereichern wie Partnervermittlungsagenturen, Reise- und Eventagenturen und Fitnessstudios. Ein Kernpunkt des gesamten Konzeptes ist die Verbesserung und Erhaltung der Gesundheit.<sup>157</sup>

#### f) Conversion-Franchising

Diese Form des Franchising steht einerseits für die Umwandlung bzw. Umstrukturierung eines bestehenden Filial-Systems in ein Franchise-System und andererseits für die Eingliederung einer eigenständigen Filiale in einem bereits bestehenden Franchise-System.

---

<sup>154</sup> Vgl. [www.youth-to-youth.org](http://www.youth-to-youth.org) (20.06.2012)

<sup>155</sup> Vgl. [www.aflatoun.org](http://www.aflatoun.org) (20.06.2012)

<sup>156</sup> Vgl. [www.un.org](http://www.un.org) (20.06.2012)

<sup>157</sup> Vgl. *Bellone* (2010), S.31 – 32.

Dies bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Synergieeffekte können voll ausgeschöpft werden, z.B. können Maßnahmen zur Kosteneinsparung erkannt und sofort umgesetzt werden. Dadurch wird die Liquidität des gesamten Franchise-Systems verbessert.

Das Conversion-Franchising ist besonders in der Immobilienbranche, der Hotellerie und im Handwerk beliebt. Das Ausmaß der Kooperation hängt vor allem von Image und der Markenstärke des jeweiligen Partners ab.

Beispiele für erfolgreiche Umstrukturierung eines bestehenden Filialsystems sind die beiden Franchise-Geber Rüegg Cheminée und Little John Bikes zu nennen.

#### g) Industrial Franchising

Diese Form des Franchising ist mit dem Produkt-Franchising vergleichbar. Jedoch ist der Ansatz des Industrial Franchising etwas umfangreicher. Es wird auf Grund höherer Investitionen des Franchise-Partners, welche auch Know-how umfassen, mehr auf dessen Bedürfnisse eingegangen. Somit kommt es zur besseren Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern und dadurch hat der Franchise-Geber die Möglichkeit der besseren Umsetzung des Franchise-System im jeweiligen Land des Franchise-Nehmers.<sup>158</sup> Als ein Beispiel für das Industrial Franchising ist die Global Water-Franchise Agency zu nennen.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. *Bellone* (2010), S. 33.

<sup>159</sup> Vgl. [www.waterfranchise.com](http://www.waterfranchise.com) (20.06.2012)

## **5.2. Die Situation des Franchising in Amerika, China und Deutschland**

### **5.2.1 Die Situation des Franchising in Amerika**

#### **5.2.1.1. Entwicklung**

Zu Beginn der Industrialisierung entwickelten sich die ersten Franchise-Systeme. 1860 beschäftigte das Unternehmen „Singer Sewing Machine Company“ zahlreiche Handelsvertreter, die das Recht hatten die Nähmaschinen auf eigene Rechnung und im eigenen Namen zu verkaufen.<sup>160</sup> Singer's Geschäftsmodell wurde daraufhin von weiteren Unternehmen wie General Motors, Coca Cola und Snap on Tools übernommen.<sup>161</sup> Dieses Franchise-System ist heute unter dem Namen Vertriebsfranchising bekannt.

Franchising, wie wir es heute definieren, entwickelte sich nach dem zweiten Weltkrieg in den USA. Zu den Pionieren dieser Zeit gehört Ray Kroc, der 1954 das Recht erwarb ein Restaurant zu vermarkten. Kurze Zeit später gründete er sein eigenes Unternehmen mit dem Namen McDonald's System, Inc.<sup>162</sup>

#### **5.2.1.2. Aktuelle Lage**

Laut einer Studie der PwC USA wächst die Zahl der Franchise-Filialen von 2010 zu 2011 mit 2,5 Prozent auf 784.802. Weiteres wird angenommen, dass die Zahl der Arbeitnehmer in den Franchise-Systemen von 2010 zu 2011 um 2,5 Prozent wachsen und einen Wert von 7,808 Mio. erreichen wird. In den Jahren von 2010 bis 2011 kam es zu einem Anstieg des Outputs von 4,7 Prozent auf USD 739.9 Mrd.

---

<sup>160</sup> Vgl. [www.franchiseportal.de](http://www.franchiseportal.de) (20.06.2012)

<sup>161</sup> Vgl. [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) (20.06.2012)

<sup>162</sup> Vgl. [www.franchisedirekt.com](http://www.franchisedirekt.com) (20.06.2012)

| Franchise Business Economic Outlook: 2011 |           |         |         |         |          |                       |           |
|-------------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|----------|-----------------------|-----------|
|                                           | Estimates |         |         |         | Forecast | Annual Percent Change |           |
|                                           | 2007      | 2008    | 2009    | 2010    | 2011     | 2009-2010             | 2010-2011 |
| <b>Establishments</b>                     | 788,285   | 791,560 | 763,094 | 765,723 | 784,802  | 0.3%                  | 2.5%      |
| <b>Employment (000)</b>                   | 7,760     | 7,792   | 7,572   | 7,614   | 7,808    | 0.6%                  | 2.5%      |
| <b>Output (\$Billions)</b>                | \$654.2   | \$680.7 | \$683.2 | \$706.6 | \$739.9  | 3.4%                  | 4.7%      |

Tabelle 3: Erwartungen im Franchise-Sektor 2011<sup>163</sup>

Um einen genaueren Einblick in den Franchise-Sektor zu geben, werden wir anschließend die Entwicklung von zehn Franchise Formaten näher erläutern. Diese sind die Automobilbranche, Baubranche, Fast Food Restaurants, Restaurants, Lebensmittelhandel, Hotelbranche, Immobilienbranche, Einzelhandel, Unternehmensberatung, Nachhilfeinstitute.

In den Jahren von 2007 bis 2008 kam es zu einem Wachstum der Anzahl der Filialen in acht von zehn Branchen, nur die Immobilienbranche und die Unternehmensberatungsbranche mussten einen Rückgang erleben. Zwischen 2008 und 2009 ist die Anzahl der Filialen in allen Branchen gesunken. In 2010 setzte sich der Trend aus den vorherigen Jahren weiter fort. Jedoch erholte sich der Franchise-Sektor wieder in 2011 und man konnte einen Anstieg der Franchise-Filialen mit verfolgen. Eine Ausnahme bildet hier die Unternehmensberatungsbranche, in der es weiterhin zu einem Rückgang der Filialen kommt, da beobachtet werden kann, dass kleine Kanzleien eher größer werden statt weitere kleinere Filialen zu eröffnen. Den höchsten prozentualen Anstieg verbuchten die Hotelbranche mit 4,4 Prozent und die Automobilbranche und der Einzelhandel mit jeweils 3,9 Prozent. (siehe Tabelle 4 im Anhang)

Bei der Anzahl der Arbeitnehmer kann man dieselbe Entwicklung verfolgen. Mit Anstieg der Anzahl der Filialen in den Jahren 2007 bis 2008 kommt es auch zu einem Anstieg der Arbeitnehmerzahl mit 0,4 Prozent. Auf Grund der Rezession im Jahr 2009 kommt es im gesamten Franchise-Sektor zu einem Rückgang der Arbeitnehmerzahl, wobei die Immobilienbranche und die Unternehmensberatungsbranche die meisten Mitarbeiter entlassen mussten. Im darauffolgenden Jahr erholt sich der Franchise-Sektor wieder und es kommt insgesamt zu einem Anstieg der Arbeitnehmerzahl von 0,6 Prozent. In 2011 kommt es auf Grund wirtschaftlicher Unterstützung seitens der Regierung zu einem Wachstum des Franchise-Sektors und damit zu einem prozentualen Anstieg der Arbeitnehmerzahl von 2,5 Prozent, wobei die Hotelbranche,

<sup>163</sup> Vgl. PwC (2011)

Automobilbranche und der Einzelhandel den größten Zuwachs an Arbeitnehmern haben. (siehe Tabelle 5 im Anhang)

In Bezug auf den Output kann man beobachten, dass es in den Jahren von 2007 bis 2011 immer zu einem Anstieg kommt, wobei es in 2011 den größten Anstieg mit 4,7 Prozent gibt. Die drei Franchise-Branchen mit dem größten prozentualen Anstieg des Outputs sind die Automobilbranche, die Baubranche und die Nachhilfeeinrichtungen. Jedoch kann man beobachten, dass Fast Food Restaurants und der Einzelhandel wertmäßig die höchsten Umsatzeinnahmen mit USD 194 Mrd. bzw. USD 128.7 Mrd. in 2011 erreichen (siehe Tabelle 6 im Anhang).<sup>164</sup>

### **5.2.1.3. Zukünftige Entwicklung**

Auf Grund Unsicherheiten in der Weltwirtschaft und des langsamen Wachstums der amerikanischen Wirtschaft kommt es zu einer gehemmten Entwicklung im Franchise-Sektor. Unternehmen kämpfen damit, die sich schnell ändernde Wünsche der Kunden zu befriedigen ohne die Zahl der Arbeitnehmer und die damit verbundenen Personalaufwendungen zu erhöhen. Man rechnet jedoch damit, dass sich der positive Trend aus 2011 weiterhin fortsetzt. Die Anzahl der Filialen soll erwartungsgemäß um 1,9 Prozent steigen, wobei die Anzahl der Arbeitnehmer nur gering ansteigen wird. Durch die Vermeidung von Risiken und der Kontrolle der Aufwendungen steigt der Umsatz des Franchise-Sektors von 2011 bis 2012 um 5 Prozent auf USD 782 Mrd.

Die Automobilbranche wird 2012 laut Schätzung der IHS Global Insight 13,3 Millionen Fahrzeuge verkaufen, einen Anstieg von 4,7 Prozent im Vergleich zum Jahr 2011. In diesem Zusammenhang wird es auch zu einem Anstieg der Nachfrage für Autoteile und Reparaturservice.

Der Umsatz der Baubranche wird sich in den folgenden Jahren kaum ändern. Zusätzliche Investitionen werden jedoch die Produktivität und die Effizienz verbessern.

Steigende Nahrungsmittelpreise sind der Grund für den steigenden Umsatz der Fast Food Branche in 2011. Jedoch kann beobachtet werden, dass durch geringe Steigerung der Löhne und Gehälter der Konsum geringer wird.

---

<sup>164</sup>Vgl. PwC (2011)

In der Restaurantbranche ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten, wie in der Fast Food Branche.

Die Ausgaben für Nahrungsmittel sind aus mikroökonomischer Sicht relativ unelastisch. In Zeiten der Rezession kaufen Konsumenten eher Diskontprodukte anstelle der Markenprodukte und die Verwendung von Kupons steigt. Im Lebensmittelhandel gibt es weiterhin große Konkurrenz von großen Supermarktketten. Der Preiskampf in 2012 wird weiter zunehmen. Diskontmärkte gewinnen an Attraktivität, da die Qualität ihrer Produkte mit denen der teureren Supermarktketten zu vergleichen ist.

Die Hotelbranche wird 2012 nur mit geringem Wachstum rechnen können, da der hohe Preis des Treibstoffes und der Flugtickets das Reiseverhalten der Konsumenten beeinflussen. Geschäftsreisen werden durch die Erholung der Weltwirtschaft jedoch wieder ansteigen.

Die Immobilienbranche zeigt nur langsam eine Verbesserung ihrer Situation. Es wird geschätzt, dass der Markt für Einfamilienhäuser sich erst 2013 erholen wird.

Der Einzelhandel erwartet einen Zuwachs der Umsatzerlöse in 2012, wobei Warenhäuser und große Supermärkte das größte Wachstum aufweisen. Kaufhäuser werden mit geringen Umsatzsteigerungen rechnen müssen.

Im Zeitraum von 2011 bis 2012 wird die Anzahl der Franchise-Filialen voraussichtlich nur um 1,9 Prozent steigen, da laut der aktuellen IFA Franchise Business Leader Survey 80 Prozent der Franchisenehmer angaben, dass der beschränkte Zugang zu Krediten weiterhin einen negativen Einfluss auf die Erweiterung des Franchise-Betriebes hat.

In 2012 rechnet man mit einem Zuwachs der Arbeitnehmerzahl von 2,1 Prozent, wobei die Unternehmensberatungsbranche und die Automobilebranche das größte Wachstum mit 3,6 bzw. 2,5 Prozent aufweisen.

Der Output des gesamten Franchise-Sektors wird in 2012 weiterhin wachsen, wobei die Nachhilfeinstitute (+ 6,2%) und der Einzelhandel (+ 6,1%) den größten Zuwachs in Vergleich zum Jahr 2011 haben. Im Gegensatz dazu hat der Lebensmittelhandel nur eine Wachstumsrate von 3,7 Prozent. Im Durchschnitt beträgt der Output pro Arbeitnehmer in 2012 USD 96,543 und weist somit einen Zuwachs von 2,8 Prozent im Vergleich zum Jahr 2011 auf. Der Einzelhandel und die Baubranche weisen den größten Zuwachs mit jeweils 4,4 bzw. 4,1 Prozent. Das geringste Wachstum im Output pro Arbeitnehmer haben im Jahr 2012 die Automobilbranche und der Lebensmittelhandel.

Laut der Studie der IHS Global Insight trägt der Franchise-Sektor in 2012 insgesamt 3 Prozent bzw. USD 439 Mrd. am amerikanischen BIP bei.<sup>165</sup>

## 5.2.2. Die Situation des Franchisings in China

### 5.2.2.1. Entwicklung

Die Entwicklung des Franchising in China begann erst in den späten 80ern. In 1987 eröffnete die amerikanische Fast Food Kette KFC seine erste Filiale in der Hauptstadt China, Peking. Auf Grund mangelnder gesetzlicher Regelung in dieser Anfangsphase erlebte die chinesische Franchise-Industrie eine geringe Entwicklung. Man konnte feststellen, dass einige Franchise-Geber nur minderwertige Geschäfte betrieben und diese durch Franchise-Nehmer um ihr Geld betrogen wurden. Es gab auch Fälle, in denen der Franchise-Nehmer gegen die Regeln in Bezug auf die Nutzung des Know-how des Franchise-Gebers verstieß.

Das erste chinesische Franchise-Gesetz wurde im Jahr 1997 durch den Minister für Binnenhandel erlassen. Dieses Gesetz beinhaltete Richtlinien bezüglich Themen wie Trademark, Urheberrechte und den Schutz von Know-how des Franchise-Gebers. Auf Grund einer Gesetzeslücke bezüglich der Behandlung von ausländischem Direkt-Franchising, war es internationalen Unternehmen nur bedingt möglich in China ihr Franchise-Konzept zu etablieren.

Anfangs war die chinesische Regierung nur mäßig an Franchising interessiert, da diese Markteintrittsform üblicherweise keiner Kapitalinvestition bedarf. Jedoch erkannte man schnell das Franchising eine Lösung für die hohe Arbeitslosigkeit im Land darstellt.

Die nächste Entwicklungsstufe des chinesischen Franchise-Rechts fand im Jahr 2004 statt und wurde durch den Wirtschaftsminister erlassen. Diese neue Richtlinie konzentrierte sich auf die Regelung bezüglich der Administration des Franchising, insbesondere auf die Administration von ausländischen Marken im Land. Ziel dieses Gesetzes war es ein stabiles Geschäftsumfeld zu schaffen um ausländische Franchise-Geber ins Land zu locken.<sup>166</sup>

Das neueste Franchise-Gesetz wurde am 1. Mai 2007 vom chinesischen Staatsrat erlassen. Während der Phase des Gesetzesentwurfs erkannte die chinesische Regierung die Notwendig-

---

<sup>165</sup> Vgl. PwC (2011)

<sup>166</sup> Vgl. [www.franchise.org](http://www.franchise.org) (20.06.2012a)

keit einer zentralen Behörde, die die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen überwacht. Aus diesem Grund wurde durch das Handelsministerium (Ministry of Commerce – MOFCOM) die *Administrative Rules on Commercial Franchise Filing* (the „Filing Rules“) und die *Administrative Rules on Commercial Franchise – Information Disclosure* (the „Disclosure Rules“) eingeführt. Die „Filing Rules“ beziehen sich auf alle relevanten Anforderungen für die Anmeldung eines Franchise-Systems in China. Die „Disclosure Rules“ regeln alle relevanten Informationen, die im Jahresabschluss offenzulegen sind.<sup>167</sup>

### 5.2.2.2. Aktuelle Lage

China verfügt mit rund 1,3 Milliarden Einwohnern über den größten Verbrauchermarkt der Welt und einer schnell wachsenden Wirtschaft. Laut internationaler Erfahrung steigt der Konsum des Landes ab einem pro Kopf Bruttoinlandproduktes von USD 3.000. China erreichte diesen Entwicklungsstand in 2008. Der Trend der Urbanisierung trug ebenfalls maßgebend dazu bei die Konsumation des Landes zu erhöhen. In 2010 betrug das BIP China's laut einer Studie des National Bureau of Statistics of China USD 6.19 Trillionen, dies entspricht einer Steigerung von 10,3 Prozent zum Jahr 2009. Der Gesamtbetrag der verkauften Konsumgüter des Einzelhandels stieg 2010 um 18,3 Prozent. Der Konsum in 2010 macht 33 Prozent des gesamten BIP aus, im Vergleich dazu weist Amerika einen Anteil von 71 Prozent auf.

Heute hat China bereits über 3.000 Franchise-Systeme in über 60 Industrien mit über 200.000 Franchiseketten. Franchise-Systeme kommen meistens in folgenden Branchen vor:

Einzelhandel, Autowerkstätten, Möbelgeschäfte, Immobilienfirmen, Schul- und Bildungseinrichtungen, Wellness-, Fitness-, Gesundheits- und Schönheitsbranchen, Gastronomie, Wäschereien und Bekleidungsgeschäfte.<sup>168</sup>

Amerikanische Franchise-Systeme sind in China seit dem erstmaligen Markteintritt von KFC im Jahr 1987 am häufigsten vertreten. Einige der erfolgreichsten amerikanischen Franchise-Systeme in China sind unter anderem KFC, McDonalds, Starbucks Coffee, 7-Eleven, Kodak, und Athlete's Foot.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. [www.franchise.org](http://www.franchise.org) (20.06.2012b)

<sup>168</sup> Vgl. [www.franchise-net.de](http://www.franchise-net.de) (20.06.2012)

<sup>169</sup> Vgl. [www.franchise.org](http://www.franchise.org) (20.06.2012a)

### 5.2.2.3. Zukünftige Entwicklung

Um den chinesischen Konsum an den amerikanischen Stand anzupassen, versucht die chinesische Regierung durch Maßnahmen wie die Vergabe von öffentlichen Subventionen auf den Kauf von energiesparenden Autos<sup>170</sup>, die Gewährung von Rabatten bei einem Kauf von elektronischen Produkten und der Erhöhung des Mindestlohnes, die Wirtschaft anzukurbeln. Zusätzlich wird die chinesische Regierung große Summen in Produktion investieren, um ausländische Investoren ins Land zu bringen. Der Produktionssektor ist die Hauptquelle für das Wachstum der chinesischen Wirtschaft. Dies resultiert aus geringen Lohnkosten und den Ausbau der Infrastruktur im Land.

Die chinesische Regierung hat vor landwirtschaftliche Betriebe zusammenzuführen um den Output zu erhöhen und die Einkommenslücke zwischen ländlicher und städtischer Bevölkerung zu verringern.

Auf Grund sinkender Einkünfte aus dem Immobiliensektor in der zweiten Hälfte des Jahres 2011 entscheidet sich die Regierung die Gesetze etwas zu lockern, jedoch wird in Peking weiterhin die Errichtung von Sozialbauten bevorzugt.

Durch die steigende Nachfrage an Fleisch, insbesondere durch die Stadtbevölkerung und die wachsende Mittelschicht, kommt es zu einer hohen Inflation des Konsumentenpreises, insbesondere für Schweine- und Rindfleisch. Ein Grund für die steigende Inflation ist u.a. die limitierte Verfügbarkeit von Nahrungsimporten und die niedrige Steigerungsrate der Produktivität in der chinesischen Landwirtschaft.

China ist Marktführer in der Solar- und Windindustrie. In 2012 möchten Produzenten ihre Produkte und Dienstleistungen direkt an den Endverbraucher im internationalen Markt verkaufen. Dies wird zur erhöhten Investitionen in der Produktion führen und zum Ausbau der bereits vorhandenen „Green-Tech“-Industrie.

Durch die oben genannten Maßnahmen der Regierung werden internationale Investitionen immer attraktiver. Man rechnet mit einer Steigerung der Investitionen in den USA v.a. durch den Kauf von Liegenschaften.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Krieger/ Wang/ Radtke/ Malorny (2012), S. 3.

<sup>171</sup> Vgl. Orr (2012), S. 2 – 4.

### 5.2.3. Die Situation des Franchisings in Deutschland

#### 5.2.3.1. Entwicklung

In Zeitraum von 1996 bis 2006 konnte man feststellen, dass der Franchisesektor ein deutliches Wachstum zeigte. Eine Untersuchung des DFVs zeigte, dass innerhalb von zehn Jahren die Zahl der Franchise-Geber um 5 Prozent und der Franchise-Nehmer um 8 Prozent stieg, und somit gab es im Jahr 2006 insgesamt 900 Franchise-Geber und 51.000 Franchise-Nehmer in Deutschland.

Die durchschnittliche Anzahl an Franchise-Nehmer pro Franchise-Geber betrug im Jahr 2006 60, im Vergleich dazu gab es im Jahr 1996 nur rd. 40 Franchise-Nehmer pro Franchise-Geber. Dieses Bild zeigt, dass es zu einer Erweiterung bereits existierender Franchise-Systeme kam. Dieser positive Trend im Franchise-Sektor wirkte sich auch auf den Arbeitsmarkt aus. In 2006 waren ca. 430.000 Personen in diesem Wirtschaftsbereich beschäftigt, dies war eine Veränderung von plus 70 Prozent im Vergleich zum Jahr 1996. Die Entwicklung des Franchise-Sektors verlief schneller als die der Gesamtwirtschaft. Im Zeitraum von 2004 bis 2006 wuchs der Franchise-Sektor um 15 Prozent pro Jahr. Zwischen 1996 und 2006 verdreifachte sich der Umsatz im Franchise-Sektor, das zeigt einen durchschnittlichen Umsatz von EUR 42 Mio. pro System und somit einen Umsatz von EUR 87.000 pro Mitarbeiter. In 2006 machte der Franchise-Sektor insgesamt 1,6 Prozent des Bruttoinlandproduktes aus.

#### 5.2.3.2. Aktuelle Lage und zukünftige Entwicklung

Der größte Anteil der Franchise-Systeme ist im Dienstleistungssektor vertreten. Insgesamt 50 Prozent der Franchise-Systeme, die in Deutschland vorhanden sind, sind Anbieter von Dienstleistungen. Mit einem Wachstum von 40 Prozent in den letzten fünf Jahren (2002-2006) sind es derzeit rd. 460 Systeme in dieser Branche. Beispiele für solche Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, die im Jahr 2007 am erfolgreichsten waren sind u.a. Schülerhilfe, Studienkreis, TUI Reisen und Musikschule Fröhlich.

Auch das Gastgewerbe erlebt in den letzten Jahren ein Wachstum und erreichte einen Anteil von 15 Prozent am gesamten Franchise-Sektor. Das bekannteste System in dieser Branche ist McDonalds mit insgesamt 1.260 Restaurants im Jahr 2007. Ein weiteres Beispiel für ein erfolgreiches System ist Burger King.

Eine der weniger erfolgreichen Branche war der Einzelhandel, dieser erreichte 2006 nur einen Anteil von 28 Prozent und somit sank dieser in den letzten fünf Jahren von 2001 bis 2006 mit 9 Prozent. Der wichtigste Grund für diese negative Entwicklung ist die allgemein schlechte Konjunktur des Einzelhandels. Jedoch gibt es auch einzelne Systeme, bei denen ein positives Wachstum zu verzeichnen ist wie z.B. Vom Fass und Fressnapf.

Handwerksbetriebe sind nur mit einem 7 Prozentigen Anteil am Franchise-Sektor vertreten. Ein Grund dafür ist, dass laut der deutschen Handwerksordnung nur Personen mit bestandener Meisterprüfung einen solchen Betrieb eröffnen dürfen. Allerdings gibt es die Möglichkeit ausgewählte Handwerksberufe und handwerksähnliche Gewerbe ohne Meistertitel nur mit Eintragung in der Handwerkskammer auszuüben.<sup>172</sup> Beispiele für zulassungsfreie Handwerke sind u.a. Uhrmacher, Graveure und Fliesen-, Platten-, Mosaikleger. Beispiele für handwerksähnliche Gewerbe sind u.a. Eisenflechter, Bodenleger und Dekorations- und Theaterkostüm-näher.<sup>173</sup> Zu den erfolgreichsten Franchise-Systemen dieses Wirtschaftssektors gehören u.a. Ad-Auto Dienst und Kamps Bakeries.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Deutsche Bank Research (2007)

<sup>173</sup> Vgl. Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) – HwO (1953) vom 17.09.1953 in der Fassung der Bekanntmachung vom 24. September 1998 (BGBl. I S. 3074; 2006 I S. 2095)

<sup>174</sup> Vgl. Deutsche Bank Research (2007)

### 5.3. Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Amerika, China und Deutschland

#### 5.3.1. Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Amerika

##### a) Hampton Inn

Das erfolgreichste Franchise-System 2011 in Amerika ist das Hampton Inn. Das erste Hampton Hotel wurde 1984 in Memphis eröffnet. Es war das erste Hotel, das kontinentales Frühstück und gratis inländische Telefonanrufe für die amerikanische Mittelschicht anbot. Im Jahr 1999 wurde das Unternehmen von der Hilton Gruppe aufgekauft. Heute besitzt das Hampton Inn weltweit über 1.800 Hotels.<sup>175</sup>

Der Franchise-Vertrag wird über 22 Jahre mit Aussicht auf Verlängerung abgeschlossen. Die Eintrittsgebühren belaufen sich für die ersten 100 Zimmer auf USD 50,000 für jedes zusätzliche Zimmer wird ein Betrag von USD 450 verlangt. Vom Franchise-Nehmer wird verlangt, dass er eine monatliche Gebühr von 5 Prozent der gesamten Einkünfte abgibt. Außerdem kommt noch eine Aus- und Weiterbildungsgebühr von 4 Prozent der Einkünfte dazu.<sup>176</sup> Der Franchise-Nehmer profitiert vom Bekanntheitsgrad der Marke und den einheitlichen Qualitätsstandards in jedem Hampton Inn Hotel.<sup>177</sup>

Das System Hampton Inn ist in erster Linie ein Dienstleistungsfranchising, da der Service in der Transaktion zwischen Unternehmen und Kunde im Vordergrund steht. Als weiteres ist es ein Betriebsfranchising, da das gesamte Franchise-Modell des Franchise-Gebers umgesetzt werden muss. Auf Grund der großen Investitionssumme spricht man hierbei auch von einem Investitionsfranchising. Bei dieser Form des Franchising muss der Franchise-Nehmer nötigerweise nicht auch der Geschäftsführer sein.

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert kam es auf Grund der Wirtschaftskrise zu einem Vertrauensverlust der Konsumenten gegenüber einigen Unternehmen. Von dieser Entwicklung weitgehend verschont blieben die Hampton Hotels, da sie dank ihres großen Bekanntheitsgrades und die damit assoziierten Qualitätsmerkmale weiterhin das Vertrauen der Konsumenten genossen. Ein ausschlaggebendes Merkmal für den Erfolg der Hampton Hotels ist das gute Preis-Leistungs-Verhältnis, da Komfort und Sauberkeit zu einem günstigen Preis

---

<sup>175</sup> Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (04.06.2012)

<sup>176</sup> Vgl. [www.hamptonfranchise.com](http://www.hamptonfranchise.com) (04.06.2012a)

<sup>177</sup> Vgl. [www.hamptonfranchise.com](http://www.hamptonfranchise.com) (04.06.2012b)

angeboten wird.<sup>178</sup> Über 95 Prozent der Hampton Hotels stehen in Amerika und das aus einem guten Grund.<sup>179</sup> Im Jahr 2010 reisten bis zu 98,2 Millionen<sup>180</sup> Touristen nach Amerika, ebenfalls bemerkenswert ist die Tatsache, dass zwei von drei Amerikaner keinen Reisepass besitzen und deshalb ihren Urlaub meist in Amerika verbringen.<sup>181</sup>

#### b) ampm Mini Market

Das Franchise-System ampm gehört zur ARCO-ampm Gruppe, einem Anbieter von Tankstellen mit integriertem Supermarkt. Die erste Filiale der ARCO-ampm Gruppe wurde 1978 in Kalifornien eröffnet. Die Gruppe verfügt mittlerweile über 900 Standorte und versorgt monatlich bis zu 24 Millionen Kunden mit ihren Produkten. Zur Auswahl dieser umfangreichen Produktpalette gehören u.a. frische Nahrungsmittel wie Salate und Früchte aber auch ein großes Sortiment von kalten und warmen Getränken.

Laut Franchise-Vertrag ist eine Eintrittsgebühr von USD 70,000 zu zahlen, wobei dieser üblicherweise über 20 Jahre läuft und eine Option auf Verlängerung gewährt wird. Die gesamte Investitionssumme beläuft sich auf bis zu USD 7.7 Millionen zusätzlich dazu wird vom Franchise-Nehmer verlangt über ein Eigenkapital von bis zu USD 1.2 Millionen zu verfügen. Der Franchise-Nehmer hat nach Eröffnen seiner Filiale eine monatliche Gebühr von 5 Prozent seines Bruttoumsatzes an den Franchise-Geber abzuliefern. Ebenfalls vom Franchise-Nehmer zu zahlen ist eine monatliche Gebühr von 5,5 Prozent des Bruttoumsatzes für Marketingaktivitäten der Zentrale. Zusätzlich zu den monetären Anforderungen an den Franchise-Nehmer, hat dieser auch persönliche Anforderungen zu erfüllen. Jeder Franchise-Nehmer muss amerikanische Staatsbürger sein oder eine unbeschränkte Aufenthaltsgenehmigung im Land besitzen, falls dieser eine Filiale in Amerika eröffnen will. Alle angebotenen Schulungen der Zentrale müssen erfolgreich absolviert werden, außerdem muss der Franchise-Nehmer dazu geeignet sein eine Alkohollizenz zu erhalten – aus diesem Grund ist ein Mindestalter von 21 Jahre Voraussetzung. Der Franchise-Nehmer profitiert einerseits vom hohen Bekanntheitsgrad der Marke in Amerika und andererseits von den zahlreichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die vom Franchise-Geber angeboten werden.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup>Vgl. [www.hamptonfranchise.com](http://www.hamptonfranchise.com) (04.06.2012c)

<sup>179</sup>Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (04.06.2012)

<sup>180</sup>Vgl. [www.de.statista.com](http://www.de.statista.com) (05.06.2012)

<sup>181</sup>Vgl. [www.focus.de](http://www.focus.de) (05.06.2012)

<sup>182</sup>Vgl. [www.ampm.com](http://www.ampm.com) (05.06.2012)

Das Franchise-System ist ein Vertriebsfranchising, da ampm ein Supermarkt ist. Der Franchisevertrag wird zwischen der ARCO-ampm Gruppe, die über die nötige Expertise verfügt, und einem Franchise-Nehmer geschlossen. Außerdem kann das Franchise-System als Investitionsfranchising bezeichnet werden, da ein sehr hoher Investitionsbetrag vonnöten ist.

Die amerikanische Kultur ist durch einen hohen Grad an Maskulinität gekennzeichnet, dessen Motto „*live in order to work*“ lautet. Dies wird sehr deutlich durch den Umstand, dass die jährliche Arbeitszeit eines amerikanischen Arbeitnehmers im Durchschnitt 1.835 Std. beträgt, im Vergleich dazu arbeiten deutsche Arbeitnehmer nur 1.444 Std. im Jahr.<sup>183</sup> Um so wenig Zeit wie möglich von ihrer Freizeit zu verlieren bevorzugen amerikanische Arbeitnehmer auf ihren Heimweg ohne unnötige Zwischenstopps einzukaufen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für dieses Franchise-System ist die große Beliebtheit von Campingausflügen, derzeit gibt es 16.000 Campingplätze, die für 61 Millionen Camper in Amerika zur Verfügung stehen.<sup>184</sup> Amerika ist eine kurzzeitorientierter Kultur, die sich vor allem auf Resultate in der Gegenwart konzentriert, Deadlines werden rigoros eingehalten. Diese Dimension verstärkt das Bedürfnis so wenig Zeit wie möglich zu vergeuden, deshalb muss das Einkaufen auch aus diesem Grund schnell erledigt werden.

### c) McDonald's

1940 eröffneten die Geschwister McDonald ihr erstes Restaurant in Kalifornien. 1948 überdachten sie ihr Konzept und führten die Selbstbedienung ein. Das Franchise-System McDonald's wie wir es heute kennen, wurde erstmals im Jahr 1954 gegründet. Einer der erfolgreichsten Franchise-Nehmer ist Ray Kroc, der 1955 sein erstes McDonald's Restaurant eröffnete. Nach 10 Jahren gab es bereits 700 McDonald's Restaurants in ganz Amerika. Heute gibt es bereits 33.000 Restaurants in über 119 Ländern, die täglich 68 Millionen Menschen mit Nahrung versorgen. 59 Prozent der gesamten McDonald's Restaurants werden durch Franchise-Nehmer betrieben, 21 Prozent sind lizenzierte Restaurants und die restlichen Filialen gehören der Zentrale.<sup>185</sup> In 2011 betrug der Umsatz des Franchise-Systems USD 27 Mrd.<sup>186</sup>

Ein Großteil der Franchise-Nehmer werden Partner, indem sie ein existierendes McDonald's Restaurant aufkaufen. Der Kaufpreis eines solchen Restaurants hängt einerseits vom Umsatz

---

<sup>183</sup> Vgl. [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) (05.06.2012)

<sup>184</sup> Vgl. [www.bot-info.net](http://www.bot-info.net) (05.06.2012)

<sup>185</sup> Vgl. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com) (05.06.2012a)

<sup>186</sup> Vgl. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com) (05.06.2012b)

und andererseits von den Erhaltungskosten ab. Nach Abschluss des Vertrages müssen 25 Prozent des gesamten Kaufpreises sofort bezahlt werden. Der restliche Betrag kann auf sieben Jahre abbezahlt werden. Die zweite Möglichkeit ein McDonald's Restaurant zu besitzen ist das Eröffnen einer neuen Filiale. Die Eintrittsgebühr für den Franchise-Nehmer beträgt hierbei USD 45,000 und die Investitionssumme beläuft sich auf bis zu USD 2.1 Millionen, je nach Größe des Restaurants. Der Franchise-Vertrag wird über 20 Jahre abgeschlossen. Nach der Eröffnung des Restaurants hat der Franchise-Nehmer eine monatliche Gebühr von 4 Prozent des Umsatzes an den Franchise-Geber zu entrichten. Jeder Franchise-Nehmer hat ein Praktikum zwischen 9 bis 18 Monaten in einer McDonald's Filiale zu absolvieren. Zusätzlich dazu müssen Seminare und Kurse besucht werden.<sup>187</sup>

Die Art des Franchise-Systems wurde bereits im Abschnitt 7.1.2. erläutert, deshalb möchten wir uns hier nicht näher damit befassen.

Der stressige Lebenswandel in Amerika betrifft auch die Kinder. Neben der normalen täglichen Schulzeit von sechs Stunden nehmen 80 Prozent aller amerikanischen Schüler an außerschulischen Aktivitäten teil. Da sie aus diesem Grund sehr spät nachhause kommen und mit der Familie nicht essen können, kaufen sie sich meistens unterwegs etwas zum Essen. Laut einer Studie der Duke Universität werden 2030 die Hälfte der Amerikaner an Fettleibigkeit leiden. Diese Entwicklung wird dem Staat bis zu USD 507 Mrd. für die Gesundheitsversorgung solcher Mitbürger kosten.<sup>188</sup> Einige Bundesstaaten reagierten bereits auf diese Entwicklung, indem sie z.B. die Eröffnung von Fast-Food Restaurants in gewissen Gebieten bzw. den Verkauf von Süßigkeiten und Softdrinks an Schulen verboten.<sup>189</sup> Auch McDonald's reagierte darauf, indem sie mehr gesündere Produkte wie frisches Obst in ihr Sortiment aufnahmen. Zusätzlich dazu befasst sich McDonald's auch mit anderen Themen wie dem Umweltschutz und der Unterstützung von sozialen Projekten um das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen zu stärken.<sup>190</sup>

#### d) 7-Eleven Inc.

Das Franchise-System 7-Eleven Inc. entwickelte sich 1927 als Jefferson Green begann zusätzlich zu Eisblöcken auch Lebensmittel in seiner Filiale der Southland Ice Company zu verkau-

---

<sup>187</sup> Vgl. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com) (05.06.2012c)

<sup>188</sup> Vgl. [www.globalhealth.duke.edu](http://www.globalhealth.duke.edu) (05.06.2012)

<sup>189</sup> Vgl. [www.zeit.de](http://www.zeit.de) (05.06.2012)

<sup>190</sup> Vgl. [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com) (05.06.2012d)

fen. Die Idee wurde ein Erfolg und das Unternehmen begann in weiteren Southland Ice Company Filialen ein Sortiment von Lebensmittel einzuführen, wobei diese Filialen anfangs unter den Namen Tote'm bekannt waren. Im Jahr 1928 mit der Verbreitung von Autos entschloss sich das Unternehmen auch Benzin in ihr Sortiment aufzunehmen. Den größten Wachstumsschub erlebte das Unternehmen in 1936 mit der Aufhebung der Prohibition. In 1946 kam es dann endgültig, in Anspielung auf die damaligen Öffnungszeiten, zur Umbenennung in 7-Eleven. Das eigentliche Franchise-Konzept wurde im Jahr 1963 entwickelt, nachdem das Unternehmen bereits über 1.000 Filialen in ganz Amerika hatte. Heute ist 7-Eleven Inc. die größte Einzelhandelskette auf der Welt mit über 46.000 Filialen in insgesamt 16 Ländern. Das Unternehmen war das erste, das seine Filialen 24 Stunden geöffnet hatte.<sup>191</sup> Das besondere an 7-Eleven Inc. ist, dass zusätzlich zu den üblichen Produkten eines Supermarktes auch frische Fast Food Gerichte wie Hot Dogs und Hamburger angeboten werden. Im Jahr 2011 erzielte das Unternehmen einen Gesamtumsatz von USD 76.6 Mrd.<sup>192</sup>

Der Franchise-Vertrag wird über 15 Jahre mit Aussicht auf Verlängerung abgeschlossen.<sup>193</sup> Der Franchise-Nehmer hat eine Eintrittsgebühr zwischen USD 50,000 und 350,000, abhängig von den Faktoren wie Standort und potenzieller Umsatz, zu bezahlen. Zusätzlich dazu ist eine Anzahlung für das Geschäftsinventar und das Sortiment zu tätigen. Nach Eröffnung der Franchise-Filialen ist ein monatlicher Prozentsatz des Bruttoumsatzes an die Zentrale abzugeben.<sup>194</sup> Der Franchise-Nehmer muss mindestens 21 Jahre alt sein und darf in den letzten sieben Jahren kein Insolvenzverfahren vorweisen. Außerdem muss er über eine Bankempfehlung verfügen. Erfahrungen in der Führung einer Einzelhandelsfiliale sind von Vorteil.<sup>195</sup> Der Franchise-Geber hingegen unterstützt seine Franchise-Nehmer, indem er einerseits einen 6wöchigen Trainingskurs veranstaltet und andererseits eine laufende Beratung in Managementfragen anbietet.<sup>196</sup>

Das System 7-Eleven Inc. ist in erster Linie ein Vertriebsfranchising, da sich das Unternehmen auf den Verkauf von Lebensmittel und Treibstoff konzentriert. Als weiteres ist dieses Franchise-System auch ein Subordinationsfranchising, da der Franchise-Geber auf Grund seiner langjährigen Erfahrung über mehr Wissen und Macht verfügt. Außerdem hat der Franchise-Nehmer bestimmte Richtlinien und Vorgaben des Franchise-Gebers zu befolgen.

---

<sup>191</sup> Vgl. [www.corp.7-eleven.com](http://www.corp.7-eleven.com) (06.06.2012a)

<sup>192</sup> Vgl. [www.corp.7-eleven.com](http://www.corp.7-eleven.com) (06.06.2012b)

<sup>193</sup> Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (06.06.2012a)

<sup>194</sup> Vgl. [www.franchise.7-eleven.com](http://www.franchise.7-eleven.com) (06.06.2012a)

<sup>195</sup> Vgl. [www.franchise.7-eleven.com](http://www.franchise.7-eleven.com) (06.06.2012b)

<sup>196</sup> Vgl. [www.franchise.7-eleven.com](http://www.franchise.7-eleven.com) (06.06.2012c)

Wie schon mehrmals erwähnt ist die amerikanische Kultur durch die Dimension Kurzzeitorientierung geprägt, d.h. ihr Verhalten wird durch die Vergangenheit beeinflusst. Der Erfolg des Franchise-Systems 7-Eleven Inc. lässt sich einerseits durch seine lange Geschichte erklären. Seit 1927 präsentiert sich das Unternehmen als zuverlässiger Anbieter von frischen Lebensmitteln, sodass amerikanische Konsumenten großes Vertrauen in das Unternehmen setzen. Andererseits engagiert sich 7-Eleven auch in sozialen Projekten wie der Förderung von Franchise-Nehmern, die im Ausland als Soldaten gedient haben. Solchen Franchise-Nehmern wird eine Ersparnis von 10 Prozent der Eintrittsgebühr gewährt und eine Unterstützung bei der Finanzierung der Investitionssumme angeboten. Dies ist nötig, wenn man bedenkt, dass mehr als 16 Prozent der Soldaten, die im Irak oder Afghanistan eingesetzt waren, psychologische Hilfe in Anspruch nehmen mussten. 12 Prozent der über 2,2 Millionen amerikanischen Soldaten sind nach ihrer Heimkehr nach wie vor arbeitslos.<sup>197</sup> Mit ihrem Engagement ist es 7-Eleven möglich ihr Image zu erhalten und sogar zu verbessern.

#### e) Supercuts

Das Franchise-System Supercuts bietet perfektes Haarstyling mit qualitativ hohen Produkten zu günstigen Preisen an.<sup>198</sup> 1975 eröffneten die beiden Geschäftspartner Frank Emmett und Geoffrey Rappaport ihre erste Filiale in Kalifornien. Das Besondere an diesem Friseursalon-Konzept ist eine besondere Technik, die bei den Haarschnitten angewendet wird, sodass diese nur 20 Minuten dauern. Dadurch haben Kunden die Möglichkeit ohne Terminvereinbarung schnell zu ihrem neuen Haarschnitt zu kommen. 1979 kam es erstmals zur Vergabe einer Franchise-Lizenz. Im Jahr 1996 wurde das Franchise-System von Regis Corp. erworben, die zahlreiche andere Friseur-Franchise-Systeme wie City Looks und First Choice Haircutters managt.

Der Franchise-Nehmer hat eine Eintrittsgebühr von USD 27,500 zu entrichten. Die Investitionssumme beläuft sich auf höchstens USD 196,500. Nach Eröffnung des Salons hat der Franchise-Nehmer eine monatliche Gebühr von 6 Prozent des Umsatzes an den Franchise-Geber zu zahlen.<sup>199</sup> Zu den Voraussetzungen für die Vergabe dieser Franchise-Lizenz, gehört u.a. Erfahrung in der Branche und in der Verwaltung eines Friseursalons und ein Eigenkapital von mindestens USD 100,000. Der Franchise-Geber seinerseits verpflichtet sich den Franchise-

---

<sup>197</sup> Vgl. [www.dw.de](http://www.dw.de) (06.06.2012)

<sup>198</sup> Vgl. [www.franchising.com](http://www.franchising.com) (06.06.2012)

<sup>199</sup> Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (06.06.2012b)

Nehmer beim laufenden Geschäft zu unterstützen und die Marketingaktivitäten zu übernehmen.<sup>200</sup>

Das Franchise-System Supercuts kann als Dienstleistungsfranchising charakterisiert werden, da die Leistung des Haarstylings im Vordergrund steht. Der Franchisevertrag wird zwischen zwei Parteien geschlossen, dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer. Es handelt sich hierbei ebenfalls um ein Betriebsfranchising, da ein neuer Betrieb, in diesem Fall ein Friseursalon, neu gegründet wird.

Besonders nach der Wirtschaftskrise veränderte sich das Kaufverhalten amerikanischer Konsumenten grundlegend. Wie im Abschnitt 4.3 bereits erläutert hinterfragen amerikanische Konsumenten ihre Kaufgewohnheiten, und tendieren nun eher dazu billigere Produkte zu kaufen. Diese Entwicklung hat positive Auswirkungen auf das Franchise-System Supercuts, da sie zusätzlich zu ihrer Stammkundschaft neue Kunden akquirieren, die seit neuestem von ihrem günstigen Angebot profitieren wollen. Ein weiteres USP des Friseursalons ist die Flexibilität ihrer Dienstleistung. Ein Kunde kann ohne unnötige Terminvereinbarung vorbeischauchen und einen Haarschnitt, der nicht länger als 20 Minuten dauert, bekommen. Dies lässt sich sehr gut mit der amerikanischen Einstellung „*time is money*“ assoziieren.

---

<sup>200</sup> Vgl. [www.supercutsfranchise.com](http://www.supercutsfranchise.com) (06.06.2012)

### 5.3.2. Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in China

#### a) Lianhua Supermarket Holdings Co., Ltd.

Das Unternehmen wurde 1991 in Shanghai als Einzelhandelskette gegründet. Heute besitzt das Unternehmen insgesamt 5.150 Filialen, in drei Teilbereichen wie Hypermärkte, Supermärkte und kleinere Lebensmittelmärkte, in insgesamt 19 Regionen Chinas. Lianhua Supermarkets war die erste Einzelhandelskette, die im Jahr 2003 die Erlaubnis bekam ihre Anteile auf der Aktienbörse in Hong Kong zu handeln.<sup>201</sup> Im Jahr 2011 hat das Unternehmen einen Umsatz von USD 3.55 Mrd.<sup>202 203</sup>

Das Unternehmen erkannte sehr früh, dass der schnellste bzw. kostengünstigste Weg zur Expansion durch Franchising erreicht werden kann. Der Franchise-Geber unterstützt den Franchise-Geber bei verschiedenen Managemententscheidungen und bei der Auswahl der Lieferanten. Der Franchise-Nehmer seinerseits verpflichtet sich die Filiale nach Vorgaben der Zentrale zu führen. Die meisten Franchise-Filialen werden in größeren Städten mit hoher Bevölkerungsdichte eröffnet. Jedoch gibt es seit kurzem einen Trend zu Hypermärkten – da diese mehr Platz benötigen – außerhalb der Stadt, da durch die positive Entwicklung des Einkommens der chinesischen Konsumenten das Bedürfnis nach mehr Auswahl entsteht.<sup>204</sup>

Das System Lianhua Supermarket Holdings Co., Ltd. ist ein Vertriebsfranchising, da es sich hierbei um den Absatz von Produkten bzw. Produktgruppen handelt. Als weiteres handelt es sich um Betriebsfranchising, da der Franchise-Nehmer den gesamten Betrieb nach Vorgaben bzw. Richtlinien der Zentrale führt.

Der Erfolg des Franchise-Systems lässt sich folgendermaßen erklären: Die Nähe der Standorte zu den Kunden und die große Auswahl an Produkten sind die Hauptfaktoren für den Erfolg von Lianhua Supermarkets. Die chinesische Kultur ist durch großen Respekt gegenüber älteren Personen geprägt. Der Vorstand des Unternehmens besteht ausschließlich aus älteren Persönlichkeiten, die über ausreichend Lebenserfahrung verfügen und den Konsumenten dadurch ein gewisses Vertrauensgefühl vermitteln. Das Vertrauen in das Unternehmen wird zusätzlich durch die Veröffentlichung von regelmäßigen Berichten der Geschäftsführung, die 12-

---

<sup>201</sup> Vgl. [www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn) (08.06.2012a)

<sup>202</sup> Umrechnungskurs von 08.06.2012

<sup>203</sup> Vgl. [www.pic.lhok.com](http://www.pic.lhok.com) (08.06.2012)

<sup>204</sup> Vgl. [www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn) (08.06.2012b)

Jahrespläne enthalten, gestärkt.<sup>205</sup> Diese Aktion befriedigt das Bedürfnis der chinesischen Konsumenten an Beständigkeit und den Wunsch die Zukunft zu planen. Mit wachsender Beliebtheit des Internets führte das Unternehmen im Jahr 2000 seinen Online-Shop ein. Bereits nach vier Jahren verbuchte der Online-Shop über 3,5 Millionen User.<sup>206</sup>

#### b) Suguo Supermarket Co., Ltd.

Suguo Supermarket wurde im Jahr 1996 in der Region Nanjing als eine Einzelhandelskette gegründet. Im Jahr 2007 entschied sich das Unternehmen seine erste Franchise-Lizenz zu vergeben. Das Unternehmen machte 2011 einen Umsatz von USD 5.1 Mrd.<sup>207</sup> und beschäftigte rund 12.000 Arbeitnehmer in ihren Filialen.

Das Franchise-System ist dem System Lianhua Supermarket sehr ähnlich. Auch hier handelt es sich um eine Einzelhandelskette und somit liegt auch hier ein Vertriebsfranchising vor.

Das Unternehmen erkannte sehr schnell, dass der einflussreichste Faktor bei Kaufentscheidungen der chinesischen Konsumenten die Marke ist. Aus diesem Grund beschloss die Geschäftsführung von Suguo Supermarket in 2011 das Sortiment ihrer internationalen Produkte zu erweitern. Dies hatte einen wichtigen Vorteil, zahlreiche Neukunden, die bestimmte internationale Produkte noch nicht kannten und ausprobieren wollten, wurden gewonnen. In Anlehnung auf amerikanische Supermärkte, entschied das Unternehmen im selben Jahr sein Produktsortiment durch frische Snacks zu erweitern.<sup>208</sup> Diese Veränderung wurde sehr schnell von chinesischen Konsumenten angenommen, da die chinesische Kultur durch einen niedrigen Grad an Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet ist.

#### c) YUM! Restaurants Investment Company Limited

Das Franchise-System YUM! Restaurants Investment Company Limited als Zweigstelle der YUM! Brands Inc. gegründet. Diese Zweigstelle sollte dabei helfen die drei Hauptmarken der Zentrale, KFC, Pizza Hut und Taco Bell in China zu vermarkten.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> Vgl. [www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn) (08.06.2012c)

<sup>206</sup> Vgl. [www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn) (08.06.2012d)

<sup>207</sup> Umrechnungskurs von 08.06.2012

<sup>208</sup> Vgl. [www.chinaretailnews.com](http://www.chinaretailnews.com) (08.06.2012)

<sup>209</sup> Vgl. [www.insideview.com](http://www.insideview.com) (08.06.2012)

Obwohl KFC seit 1987 in China vertreten ist, kam es erstmals 1997<sup>210</sup> mit der Vermarktung durch YUM! Brands Inc. zu einer eindeutigen Verbesserung des Marktanteils.<sup>211</sup> Im Jahr 2011 gab es bereits über 3.701 KFC-Restaurants in über 700 Städten Chinas. Zusätzlich zu den üblichen Hühnergerichten bietet KFC China eine Auswahl aus Rind, Meeresfrüchten, Reisgerichten, frischem Gemüse, Suppen und Desserts, die auf chinesische Konsumenten zugeschnitten sind. KFC ist Marktführer der Fast Food Branche in China.

Das erste Pizza Hut Restaurant in China wurde im Jahr 1990 eröffnet. Laut Jahresbericht 2011 der YUM! Brands Inc. gibt es bereits über 626 Pizza Hut Restaurants<sup>212</sup> in über 120 Städten Chinas und ist somit eine der erfolgreichsten Pizza Restaurantketten in China. Auch bei diesem Restaurant werden Reisgerichte im Menü angeboten. Das Konzept der Essenszu-stellung wurde in China im Jahr 2001 durch Pizza Hut eingeführt. Heute gibt es in 15 Städten die Möglichkeit sich Essen schnell und einfach nach Hause zu bestellen. Die neuesten Kon-zepte der YUM! Brands Inc. sind East Dawning, chinesisches Essen zum Mitnehmen, und Little Sheep, traditionelle Topfgerichte.<sup>213</sup>

Die dritte Marke Taco Bell, die durch das Franchise-System betreut wird, ist nicht in China vertreten.

Die Franchise-Systeme der YUM Gruppe sind ein Dienstleistungsfranchising, da es sich um Fast Food Restaurants-Ketten handelt. Außerdem handelt es sich bei diesen Franchise-Systemen um Partnerschaftsfranchising, da der Franchise-Geber auf das Wissen der Franchi-se-Nehmer über den Absatzmarkt angewiesen ist und das Franchise-Konzept durch dieses beeinflusst wird.

Die YUM Gruppe verbuchte große Erfolge in China, da sich das Franchise-Konzept anders als bei McDonalds auf die Bedürfnisse der chinesischen Konsumente anpasste. Ein wichtiges Merkmal der chinesischen Konsumenten ist, dass sie unbekannte Produkte nur annehmen, wenn sie sich damit identifizieren können. D.h. gewisse Merkmale des neuen Produktes müs-sen den Gewohnheiten der chinesischen Konsumenten entsprechen. Im Fall von KFC und Pizza Hut werden chinesische Gerichte mit den weltweit üblichen Produkten angeboten. Zu-sätzlich zu den einheimischen Produkten versucht KFC seine Restaurants als Treffpunkt für Familien zu verkaufen, in denen man mit allen Familienmitgliedern außer Haus zu Abend

---

<sup>210</sup> Vgl. [www.yum.com](http://www.yum.com) (08.06.2012a)

<sup>211</sup> Vgl. [www.yum.com](http://www.yum.com) (08.06.2012b)

<sup>212</sup> Vgl. [www.yum.com](http://www.yum.com) (08.06.2012c)

<sup>213</sup> Vgl. [www.yum.com](http://www.yum.com) (08.06.2012b)

isst. Durch die Öffnung der chinesischen Wirtschaft sind viele internationale Marken in China angekommen. Die Hälfte der chinesischen Konsumenten ist davon überzeugt, dass bekannte Marken mit hoher Qualität gleichzusetzen sind, dadurch haben diese Marken bereits am Anfang einen Wettbewerbsvorteil. Durch die positive wirtschaftliche Entwicklung Chinas kann davon ausgegangen werden, dass das Einkommen der chinesischen Haushalte ansteigen wird<sup>214</sup> und somit mehr konsumiert wird und weitere Expansionsmöglichkeiten bestehen. Auf Grund der Beliebtheit amerikanischer Filme und Musik v.a. bei jungen Personen in China wird die Neugier auf amerikanische Produkte immer größer.<sup>215</sup>

d) Linyi Xincheng Jinluo Meat Products Co., Ltd.

Das Unternehmen wurde 1994 als nationaler Produzent von Fleischprodukten gegründet. Heute besitzt das Unternehmen über 3.300 Franchise-Filialen und einen umfangreichen Online-Shop, in denen verschiedene tierische Lebensmittel angeboten werden. Das Franchise-System beschäftigt mehr als 20.000 Mitarbeiter in über 42 Regionen Chinas.

Der Erfolg des Unternehmens liegt an der einzigartigen Zubereitung und Qualität der Produkte, die von der staatlichen Behörde für Qualitätsüberwachung ausgezeichnet wurde. In 2005 wurde die Marke „Jinluo“, frische Schweineprodukte, von der chinesischen Wirtschaftskammer als sicherste Marke zertifiziert. Dem Unternehmen ist es wichtig seine Kunden durch regelmäßige Überprüfung durch staatliche Behörden von der Qualität seiner Produkte zu überzeugen.<sup>216</sup>

Dieses Franchise-System ist ein Produktfranchising, da die Herstellung und der Absatz von tierischen Lebensmitteln im Vordergrund stehen. Der Franchise-Vertrag wird zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer abgeschlossen (zweigliedriges Franchise-System). Als weiteres handelt es sich hierbei um ein Betriebsfranchising, da der gesamte Betrieb nach Vorgaben und Richtlinien des Franchise-Gebers geführt wird.

Wie bereits im Punkt 4.1.1. erwähnt machen sich 65 Prozent der chinesischen Konsumenten Sorgen von Lebensmittel krank zu werden. Das Unternehmen versucht durch regelmäßige staatliche Qualitätskontrollen dieser Angst entgegenzukommen und das Vertrauen der Kon-

---

<sup>214</sup> Vgl. *Atsmon/ Magni/ Liu/ Li* (2011), S. 11-13.

<sup>215</sup> Vgl. [www.ehow.com](http://www.ehow.com) (19.06.2012)

<sup>216</sup> Vgl. [www.cgfair.com](http://www.cgfair.com) (19.06.2012)

sumenten zu gewinnen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der umfangreiche Online-Shop des Unternehmens, der es den Konsumenten ermöglicht schnell und bequem von zuhause aus einzukaufen. Die Produkte werden direkt nach Hause geliefert, wo sie von der Familie zubereitet und gemeinsam gegessen werden. Das Verhalten spiegelt die kollektivistische Einstellung Chinas wider. Durch die beständige Zertifizierung der Qualität ihrer Produkte spricht das Unternehmen die Mehrheit der chinesischen Bevölkerung an. Das zeigt, dass in einem langzeitorientierten Land wie China Beständigkeit einen wichtigen Stellenwert in der Gesellschaft hat.

e) Wenfeng Great World Chain Development Corp.

Dieses Franchise-System operiert zahlreiche Einkaufszentren, Supermärkte und Elektro Einzelhandelsfilialen hauptsächlich in Jiangsu und Shanghai. Das Unternehmen vertreibt in seinen Niederlassungen u.a. Produkte wie Lebensmittel, Haushaltsartikel, Schmuck, und Elektrogeräte. Zusätzlich dazu bietet Wenfeng Dienstleistungen im Bereich der Installation und Wartung von Elektrogeräten an.<sup>217</sup> Im Jahr 2011 machte das Unternehmen einen Umsatz von USD 820.18 Millionen.<sup>218</sup>

Dieses Franchise-System ist in erster Linie ein Vertriebsfranchising, da es sich hierbei um den Absatz von Produkt und Produktgruppen handelt. Auf Grund fehlender Informationen können wir die Franchise-Form nicht näher bestimmen.

Für eine mögliche Erklärung des Erfolges dieses Franchise-Systems verweisen wir auf die vorherigen Franchise-Systeme, da diese eine ähnliche Unternehmensstruktur aufweisen und wir leider keine zusätzlichen Informationen über Wenfeng Great World Chain Development Corp. haben.

---

<sup>217</sup> Vgl. [www.reuters.com](http://www.reuters.com) (20.06.2012)

<sup>218</sup> Vgl. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) (20.06.2012)

### 5.3.3. Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in Deutschland

#### a) Backwerk

Das Franchise-Konzept Backwerk wurde erstmals in Deutschland im Jahr 2001 als erste Selbstbedienungs-Bäckerei eröffnet. Das Geschäftsmodell ist so ausgerichtet, dass die Produkte in Selbstbedienungsregalen präsentiert werden und Kunden diese selbst entnehmen können um sie anschließend bei der Kasse zu bezahlen und selbst zu verpacken. Die größte Rolle für die Beliebtheit von Backwerk ist der günstigere Preis der Produkte als in den anderen Bäckereien. Da auf Grund des eingeschränkten Services Mitarbeiterkosten gespart werden können die Produkte um 30 bis 45 Prozent günstiger angeboten werden.

Bereits in 2003 gab es schon über 200 Unternehmer, die den Franchise-Vertrag mit Backwerk unterschrieben haben.<sup>219</sup> Im Jahr 2011 erreichte Backwerk den ersten Platz der erfolgreichsten Franchise-Systeme in Deutschland laut dem Ranking des Impulsmagazins, noch vor McDonald und Burger King.<sup>220</sup> Heute verfügt Backwerk bereits über 285 Filialen in Europa, wobei 220 Franchise-Partner beteiligt sind. Der Umsatz betrug im Jahr 2011 über 153 Millionen Euro.

Backwerk unterstützt seine Franchise-Nehmer bei der Investitionsplanung und bietet einerseits laufende Hilfe in Managementfragen wie Marktstudien, Werbeaktionen, Controlling u.Ä. und andererseits werden Schulungen mit Themen wie Personalführung, Hygiene und Verkaufsberatung angeboten. Der Franchise-Nehmer seinerseits sollte zwischen 25 und 55 Jahre sein und Teamgeist, kaufmännische Grundkenntnisse und Organisationstalent besitzen. Folgende Investitionen sind vom Franchise-Nehmer zu tätigen: eine Eintrittsgebühr von EUR 3.600; für die Ausstattung der Filiale eine Investitionssumme von EUR 100.000 – 200.000 und ein Eigenkapital von mindesten EUR 40.000. Der Franchise-Vertrag läuft über 5 Jahre, während dieser Zeit müssen 5,2 Prozent der Nettoumsatzerlöse an den Franchise-Geber abgegeben werden. Es fallen keine zusätzlichen Gebühren für Werbung an.<sup>221</sup>

Das Franchise-System Backwerk ist in erster Linie ein Dienstleistungsfranchising, da es zu keiner Herstellung und Verarbeitung von Produkten kommt und das Franchise-System überwiegend vom Know-how des Franchise-Gebers abhängig ist. Weiteres ist es ein Subordinati-

---

<sup>219</sup> Vgl. [www.bakeandtake.co.uk](http://www.bakeandtake.co.uk) (30.05.2012)

<sup>220</sup> Vgl. [www.impulse.de](http://www.impulse.de) (30.05.2012)

<sup>221</sup> Vgl. [www.back-werk.de](http://www.back-werk.de) (30.05.2012a)

onsfranchising, da der Franchise-Geber über mehr Wissen verfügt als der Franchise-Nehmer. Dieses Franchise-System kann man auch als zweigliedriges Franchise-System bezeichnen, da der Franchise-Vertrag zwischen dem Systemträger und dem Franchise-Nehmer abgeschlossen wird. Da ein Franchise-Nehmer bis zu vier<sup>222</sup> Backwerkfilialen führen kann spricht man hierbei auch von einem Mehrbetriebsfranchising.

Der Erfolg von Backwerk lässt sich folgendermaßen erklären: Wie oben bereits im Punkt 4.3. erwähnt sind deutsche Konsumenten am preissensibelsten in Europa und kaufen aus diesem Grund vorzugsweise im Ausverkauf oder billige Markenprodukte. Deutsche Konsumenten sind individualistisch eingestellt und erwarten keine finanzielle Unterstützung von ihrer Familie, deshalb sind sie eher dazu bereit auf teure Markenprodukte zu verzichten, da sie mit ihren eigenen Ressourcen auskommen müssen. Ein weiterer Punkt für den Erfolg von Backwerk ist die Tatsache, dass Deutschland ein eher maskulin ausgeprägter Staat ist, indem das Motto „live in order to work“<sup>223</sup> gilt. Dadurch ist das Leben der Deutschen von Stress geprägt. Sie haben keine Zeit um Service zu genießen, alles sollte so schnell wie möglich ablaufen. Das Geschäftskonzept der Selbstbedienung gibt deutschen Konsumenten die Möglichkeit Zeit zu sparen.

#### b) McDonald's

Der erste deutsche Franchise-Nehmer ist Johann Hovan, der im Jahr 1975 die erste McDonald's-Filiale in München eröffnete. Von über 1.300 Restaurants in Deutschland werden bereits 80 Prozent davon von Franchise-Nehmern betrieben. Heute gibt es in Deutschland über 247 Franchise-Nehmer, wobei diese jeweils bis zu fünf Filialen gleichzeitig betreiben. Der Nettoumsatz betrug im Jahr 2011 für McDonald's Deutschland EUR 3,195 Mrd., wobei insgesamt 1,008 Mrd. Gäste die Filialen besuchten.<sup>224</sup>

Der Franchise-Vertrag wird in der Regel für 20 Jahre abgeschlossen, wobei sich der Franchise-Nehmer dazu verpflichtet mindestens 5 Prozent des Umsatzes für Werbung, Absatzförderung und Public Relations abzugeben.<sup>225</sup> Der Erwerb einer McDonald's-Filiale kann den Franchise-Nehmer mehrere Millionen Euro kosten. Zusätzlich kommt noch eine Eigenkapi-

---

<sup>222</sup> Vgl. [www.back-werk.de](http://www.back-werk.de) (30.05.2012b)

<sup>223</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (30.05.2012)

<sup>224</sup> Vgl. [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de) (30.05.2012a)

<sup>225</sup> Vgl. [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de) (30.05.2012b)

talanfordern von mindestens EUR 500.000 dazu.<sup>226</sup> Ein großer Vorteil von McDonald's ist die Bekanntheit der Marke, wodurch der unternehmerische Erfolg des Franchise-Nehmers einigermaßen gesichert ist. Der Franchise-Geber bietet dem Franchise-Nehmer hierbei unter anderem folgende Leistungen an: Ausarbeitung eines Werbekonzeptes, die Konzipierung neuer Produktideen, Durchführung von Marktstudien, Gestaltung und Erneuerung des Restaurants.<sup>227</sup>

McDonald's ist ein Dienstleistungsfranchisesystem, welches die Leistung von Services und Diensten in den Vordergrund stellt. Der Franchise-Geber gibt sein Know-how an den Franchise-Nehmer weiter und verlangt von diesem dieses zu nutzen. Dadurch lässt sich McDonald's auch in die Gruppe der Subordinationsfranchisesysteme eingliedern. Der Franchise-Vertrag wird zwischen dem Systemträger und einem Franchise-Nehmer abgeschlossen. Die McDonald's Restaurants sollen nach Vorgabe der Zentrale gleich ausgestattet sein, dieselben Produkte anbieten und einheitlich geführt werden (Betriebsfranchising). Auf Grund hoher Investitionen auf Seiten des Franchise-Nehmers kann McDonald's auch als Investitionsfranchising bezeichnet werden.

Wie schon bereits beim Franchise-System Backwerk erwähnt ist Deutschland durch sein stressiges Alltagsleben charakterisiert. Aus diesem Grund ist Fast Food in Deutschland sehr beliebt. McDonald's ist sehr beliebt bei Kindern und Jugendlichen.<sup>228</sup> Nach der Schule ist es Kindern erlaubt im McDonald's zu essen statt gleich nach Hause zu kommen. Dies lässt sich durch eine geringe Machtdistanz in deutschen Familien erklären, da Eltern von ihren Kindern erwarten schnell unabhängig zu werden.

McDonald's ist eine der ersten Fast-Food-Ketten, die auf den Trend des ethischen Konsums reagierte. McDonald's verwendet größtenteils heimische Produkte aus ökologischem Anbau. McDonald's legt immer mehr Wert auf den Umweltschutz, im Jahr 2009 wurde in Deutschland das erste energieeffiziente bzw. umweltfreundliche Restaurant eröffnet. Durch den Anstieg des öffentlichen Interesses an sozio-politischen Fragen macht McDonald's die Öffentlichkeit vermehrt auf die Aktivitäten der McDonald's Kinderhilfe Stiftung aufmerksam.<sup>229</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de) (30.05.2012c)

<sup>227</sup> Vgl. [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de) (30.05.2012d)

<sup>228</sup> Vgl. [www.bauermedia.de](http://www.bauermedia.de) (30.05.2012)

<sup>229</sup> Vgl. [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de) (30.05.2012a)

### c) Town & Country Haus

Im Jahr 1997 wurde das Unternehmen Town & Country Haus als ein lizenziertes Massivhausbau-Unternehmen in Behringen gegründet. Schon im ersten Jahr wurden in Deutschland 70 Häuser gebaut. Bereits nach drei Jahren hatte das Unternehmen seinen 50. Partner. Das Erfolgsrezept von Town & Country Haus sind qualitativ hohe Bauweise, ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis und innovative Geschäftsideen wie z.B. der Bau von Energiesparhäusern. Heute hat das Unternehmen Town & Country Haus über 300 selbstständige Franchise-Partner und zählt zu den besten Franchise-Gebern in Deutschland. Im Jahr 2011 verkaufte Town & Country Haus 2.706 Häuser und erzielte einen Umsatz von EUR 442 Millionen.<sup>230</sup>

Es gibt zwei Möglichkeiten für eine Partnerschaft mit Town & Country Haus. Einerseits als Franchise-Partner im Hausverkauf, andererseits als Franchise-Partner im Hausbau. Als Franchise-Partner im Hausverkauf hat der Franchise-Nehmer v.a. die Aufgabe die Marke in seiner Region zu vermarkten. Die Kosten aller Marketingaktivitäten werden vom Franchise-Nehmer getragen. Aus diesem Grund gibt es keine Einstiegsgebühr, jedoch wird ein Betrag von EUR 500 verlangt um jeweilige Schulungskosten zu decken. Zusätzliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten dieses Franchise-Systems werden den Franchise-Nehmern nur nach erbrachter Leistung angeboten. Die Aufgabe eines Franchise-Partners im Hausbau liegt im Aufbau und Managen der eigenen Town & Country Haus Filiale. Erleichtert wird diese Aufgabe durch den hohen Bekanntheitsgrad des Franchise-Gebers. Bei dieser Form der Partnerschaft zahlt der Franchise-Nehmer eine Einstiegsgebühr von EUR 10.000 und einen monatlichen Beitrag von EUR 350 für Werbeschaltungen. Alle allgemeinen administrativen Aufgaben werden von der Zentrale unterstützt, alle Tätigkeitsbereiche, die das Bauen bzw. Verkaufen von Häusern betrifft müssen vom Franchise-Nehmer erledigt werden.<sup>231</sup>

Das Franchise-System Town & Country Haus ist einerseits ein Vertriebsfranchising, da der Absatz des Produktes im Vordergrund steht und andererseits ein Produktfranchising, da es zur Herstellung und zum Absatz von Massivhäusern durch den Franchise-Nehmer kommt. Die Franchise-Partnerschaft im Hausverkauf ist außerdem ein Partnerschaftsfranchising, da der Franchise-Nehmer durch seine Marketingaktivitäten mehr Wissen über den Absatzmarkt besitzt. Im Gegensatz dazu ist die Franchise-Partnerschaft im Hausbau ein Subordinationsfranchising, da der Franchise-Geber über mehr Fachwissen verfügt.

---

<sup>230</sup> Vgl. [www.hausausstellung.de](http://www.hausausstellung.de) (01.06.2012)

<sup>231</sup> Vgl. [www.franchisepartnerschaft.de](http://www.franchisepartnerschaft.de) (01.06.2012)

Der Erfolg des Franchise-Systems Town & Country Haus lässt sich durch sein ausgezeichnetes Preis-Leistung-Verhältnisses erklären. Wie bereits im Abschnitt 4.2 erläutert sind deutsche Konsumenten weniger dazu bereit Luxusartikel zu kaufen, außer diese sind günstiger zu kaufen. Deutschland ist ein Land mit hoher Unsicherheitsvermeidung, d.h. unbekannte und riskante Situationen werden vermieden. Aus diesem Grund konzipierte Town & Country Haus das Marketingkonzept des Hausbau-Schutzbriefes. Dieser ermöglicht den Kunden in jeder Phase des Hausbaues eine gewisse Sicherheit zu haben.

Zum Beispiel gibt es vor dem Bau einerseits die Möglichkeit der Beratung zur Finanzierung und andererseits der Kostenkontrolle bei der Planung, so dass es nicht zu eventuellen Nachfinanzierungen kommt. Während der Bauzeit gibt das Bauunternehmen eine Bauzeitgarantie, so dass es zu keiner verspäteten Übergabe kommt. Nach der Fertigstellung des Hauses bietet das Unternehmen eine 20jährige Gewährleistungsfrist.<sup>232</sup> Der Trend des wachsenden Umweltbewusstseins hat auch den Hausbau erreicht. Das Franchise-System reagierte sehr früh darauf und ist heute Marktführer im Bereich der Energiesparhäuser.<sup>233</sup>

#### d) Vom Fass

Im Jahr 1994 eröffnete Johannes Kiderlen das erste Vom Fass Geschäft in Regensburg. Das Besondere dieser Geschäftsidee ist das Angebot von offenen Produkten wie z.B. Weine, Essige und Öle, die der Kunde nach eigenem Bedarf abfüllen lassen kann. Das Franchise-System Vom Fass verfügt zurzeit über 250 Partner in insgesamt 18 Ländern.<sup>234</sup> Im Jahr 2011 erhielt das Unternehmen Vom Fass den Bundesehrenpreis, die höchste Auszeichnung im Bereich Ernährung, in Deutschland.<sup>235</sup>

Auf Grund der hohen Spezialisierung dieses Franchise-Systems sollte der Franchise-Nehmer ein gewisses Vorwissen in diesem Bereich aufweisen. Kleinere Wissenslücken werden durch ein Praktikum und ein 5-tägiges Seminar gefüllt. Eine fixe Investitionssumme wird nicht genannt, da diese von bestimmten standortrelevanten Faktoren, wie z.B. Renovierungskosten, Maklerkosten usw. abhängt. Je nach Höhe der Investitionssumme ist ein gewisser Anteil an Eigenkapital aufzuweisen. Als Gegenleistung erhält der Franchise-Nehmer umfangreiche Be-

---

<sup>232</sup> Vgl. [www.fertig-haus.de](http://www.fertig-haus.de) (01.06.2012)

<sup>233</sup> Vgl. [www.hausausstellung.de](http://www.hausausstellung.de) (01.06.2012)

<sup>234</sup> Vgl. [www.vomfass.de](http://www.vomfass.de) (01.06.2012a)

<sup>235</sup> Vgl. [www.vomfass.de](http://www.vomfass.de) (01.06.2012b)

ratung in Bezug auf die Planung und Gestaltung seiner Filiale. Zusätzlich werden von der Zentrale laufend Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.<sup>236</sup>

Dieses Franchise-System ist ein Dienstleistungsfranchising und Vertriebsfranchising, da es einerseits um die Beratung und Aufklärung der Kunden über die Produkte und andererseits um den Verkauf eines bestimmten Sortiments geht. Auf Grund der jahrelangen Erfahrung der Zentrale ist das Franchise-System auch ein Subordinationsfranchising. Vom Fass ist ein Zweigliedriges Franchise-System, da der Franchise-Vertrag zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer abgeschlossen wird.

Das Grundkonzept des Franchise-Systems Vom Fass ist „Sehen-Probieren-Genießen“<sup>237</sup>, d.h. der Kunde kann sich persönlich von der Qualität und vom Geschmack des Produktes überzeugen. Dadurch verliert der deutsche Konsument seine Unsicherheit gegenüber dem Produkt und ist danach eher bereit dies zu kaufen. Die deutsche Bevölkerung ist durch einen hohen Grad an Individualismus gekennzeichnet, d.h. deutsche Konsumenten wollen unabhängig und frei entscheiden was sie und wie viel sie davon konsumieren. Vom Fass gibt seinen Kunden die Möglichkeit selbst zu entscheiden wie viel des ausgewählten Produktes und in welcher Form von Behälter abgefüllt werden soll. Diese individuelle Entscheidungsmöglichkeit setzt sich bei den Geschenkideen fort, aus einer Vielzahl von Angeboten kann der Kunde das Geschenk auswählen, das am besten zu ihm passt.<sup>238</sup>

#### e) Fressnapf

Im Jahr 1990 eröffnete Torsten Toeller mit nur 24 Jahren seine erste Fressnapf Filiale. Seine Idee wurde durch den amerikanischen Tierfachhandel Pet-Markt inspiriert. Die ersten Märkte als Franchise-Filialen wurden im Jahr 1992 eröffnet. Fressnapf bietet Tiernahrungsprodukte und Tierzubehör, in über 1.200 Märkten in 11 europäischen Ländern, an. Das Franchise-System Fressnapf machte insgesamt einen Umsatz von EUR 1.362,5 Millionen im Jahr 2011. Das Unternehmen bietet auch zahlreiche günstigere Eigenmarken wie AniOne (Zubehörartikel), Bioplan (Tiernahrung) und MultiFit (Tierhygiene) an.<sup>239</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. [www.vomfass.de](http://www.vomfass.de) (01.06.2012a)

<sup>237</sup> [www.vomfass.de](http://www.vomfass.de) (01.06.2012c)

<sup>238</sup> Vgl. [www.vomfass.de](http://www.vomfass.de) (04.06.2012)

<sup>239</sup> Vgl. [www.franchise.fressnapf.com](http://www.franchise.fressnapf.com) (04.06.2012)

Als Franchise-Partner des Fressnapf-Systems muss man eine Eintrittsgebühr von EUR 5.000 bezahlen, zusätzlich dazu muss ein Eigenkapital von EUR 40.000 vorhanden sein. Die gesamte Investition beläuft sich zwischen EUR 160.000 und 180.000. Nach Eröffnung einer Filiale verpflichtet sich der Franchise-Nehmer dazu eine monatliche Gebühr von 1,1 Prozent des Nettoumsatzes an den Franchise-Geber zu entrichten. Es kommen keine zusätzlichen Kosten für Werbung hinzu.<sup>240</sup> Im Gegenzug dazu bietet der Franchise-Geber Unterstützung in den Bereichen Geschäftsgestaltung, Einkauf, Marketing und allgemeinen administrativen Aufgaben. Im Jahr 2006 wurde vom Franchise-Geber eine Akademie gegründet um den Franchise-Nehmern das nötige Fachwissen zu vermitteln und sie im Umgang mit den Kunden zu schulen.<sup>241</sup>

Das Fressnapf-System ist ein Vertriebsfranchising, da es sich um den Verkauf von Haustiernahrung und Haustierzubehör handelt. Der Franchise-Vertrag wird zwischen der Zentrale und einem potenziellen Franchise-Nehmer abgeschlossen. Nach Vertragsabschluss wird ein neuer Betrieb gegründet, der nach den Vorstellungen der Zentrale geführt wird, aus diesem Grund handelt es hierbei um ein Betriebsfranchising. Jedem Franchise-Nehmer wird die Möglichkeit eingeräumt mehrere Filialen gleichzeitig zu besitzen.

Im Jahr 2010 gaben die Deutschen mehr als EUR 3,7 Mrd. für Futter und Zubehör aus. Insgesamt sind in Deutschland bis zu 22,6 Millionen Haustiere vorhanden, davon sind die Mehrzahl Katzen. Danach folgen kleinere Haustiere wie Mehrschweinchen, Kaninchen und Mäuse und erst auf den dritten Platz kommen Hunde.<sup>242</sup> Die Beliebtheit von Haustieren in Deutschland hat mehrere Gründe. Zum einen ist die Bevölkerungsdichte in deutschen Städten niedriger als zum Beispiel in chinesischen Städten (Berlin: 3.299<sup>243</sup> Einwohner pro km<sup>2</sup>, Hongkong: 6.451<sup>244</sup> Einwohner pro km<sup>2</sup>) und dadurch ist der nötige Platz vorhanden um Haustiere zu halten. Zum anderen ist das Einkommen der deutschen Haushalte hoch genug um sich Haustiere zu leisten (Deutschland in 2010: EUR 19.275 pro Haushalt<sup>245</sup>, China in 2010: EUR 3.311,25<sup>246</sup> pro Haushalt<sup>247</sup>). Ein weiterer Grund für den Erfolg von Fressnapf ist die Tatsa-

---

<sup>240</sup> Vgl. [www.wer-zu-wem.de](http://www.wer-zu-wem.de) (04.06.2012)

<sup>241</sup> Vgl. [www.franchise.fressnapf.com](http://www.franchise.fressnapf.com) (03.06.2012)

<sup>242</sup> Vgl. [www.az-online.de](http://www.az-online.de) (04.06.2012)

<sup>243</sup> [www.statistik-portal.de](http://www.statistik-portal.de) (04.06.2012)

<sup>244</sup> [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com) (04.06.2012)

<sup>245</sup> [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (04.06.2012)

<sup>246</sup> Umrechnungskurs EUR/USD von 04.06.2012

<sup>247</sup> [www.de.statista.com](http://www.de.statista.com) (04.06.2012)

che, dass Haustiere als Teil der Familie angesehen werden; „Tiere ersetzen fehlende Freunde und Familienmitglieder und schützen gegen allzu große Einsamkeit“.<sup>248</sup>

---

<sup>248</sup> [www.welt.de](http://www.welt.de) (04.06.2012)

#### 5.4. Einfluss der Nationalkultur auf Franchising

Nach dem wir die einzelnen Kulturcharakteristika der einzelnen Länder bestimmt und die erfolgreichsten Franchise-Systeme der jeweiligen Länder beschrieben haben wollen wir nun versuchen festzustellen, ob diese Kulturcharakteristika einen Einfluss auf den Erfolg eines Franchise-Systems haben.

In Amerika ist zu beobachten, dass die Top 5 der Franchise-Systeme sehr unterschiedlich ist, so finden wir ein Hotel, eine Fast Food Kette, einen Friseursalon und zwei Supermärkte in dieser Liste. Die wichtigste Beobachtung hierbei ist, dass es sich bei diesen Franchise-Systemen um amerikanisch stammende Unternehmen handelt, die international tätig sind. Der Erfolg von McDonald's und der zwei Supermarktketten – ampm Mini Market und 7-Eleven – lässt sich teilweise durch die maskuline Einstellung der amerikanischen Kultur erklären, da diese das Motto „*live in order to work*“ befolgt. Auf Grund dessen haben Amerikaner sehr wenig Freizeit und müssen ihre Zeit effizient nutzen, und ihre Besorgungen auf den Weg nach Hause erledigen. Bei der Supermarktkette 7-Eleven kommt noch dazu, dass es sich hierbei um ein Unternehmen mit einer langen Tradition handelt, welche mit der Dimension Kurzzeitorientierung assoziiert wird. Der hohe Grad an Individualismus in der amerikanischen Bevölkerung hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg von McDonald's. Auf Grund des geringen Zusammenhalts in einer Gruppe essen Familien meist nicht zusammen, sondern getrennt jeder für sich außerhalb des Haushaltes. Die Beliebtheit des Franchise-Systems Supercuts und Hampton Inn lässt sich durch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis erklären. Das Unternehmen bietet eine „Luxusdienstleistung“ an, die trotz des amerikanischen Spartrends erschwinglich ist.

In China ist zu beobachten, dass die Mehrheit der Franchise-Systeme Supermarktketten sind, die ihren Ursprung in China haben und nur national tätig sind. Bei den anderen Franchise-Systemen handelt es sich um amerikanische Fast Food Ketten und einen chinesischen Fleischproduzenten. Der Mangel an amerikanischen Franchise-Systemen lässt sich durch zwei Hauptgründe erklären. Zum einen ist China ein kommunistisches Land, das erst vor kurzem begonnen hat seine Wirtschaft auch für ausländische Unternehmen zu öffnen. Zum anderen ist das chinesische Zusammenleben in Gruppen organisiert, welche ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln können. Dieses Verhalten lässt sich auch auf die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen übertragen. D.h. ausländische Unternehmen, die nicht als Mitglieder einer Gruppe gesehen werden, werden von chinesischen Konsumenten nicht ak-

zeptiert. Die Mitglieder der YUM Gruppe – KFC und Pizza Hut – haben dieses Hindernis überwunden, indem sie auf die Bedürfnisse der chinesischen Konsumenten eingegangen sind und somit als Mitglied einer Gruppe akzeptiert wurden. Die chinesische Kultur ist durch einen hohen Grad an Machtdistanz geprägt. Der Vorstand aller dieser chinesischen Franchise-Systeme besteht ausnahmslos aus älteren Personen, die über ausreichend Lebenserfahrung verfügen und von der Bevölkerung respektiert wird. Diese Unternehmensstruktur vermittelt den chinesischen Konsumenten einen gewissen Grad an Sicherheit und Vertrauen. Zusätzlich dazu versucht das Franchise-System Linyi Xincheng Jinluo Meat Products das Vertrauen seiner Kunden in dessen Produkte zu stärken, indem das Unternehmen regelmäßige staatliche Qualitätskontrollen durchführen lässt.

In Deutschland findet man ein ähnliches Bild wie in Amerika. Die Mehrzahl der Franchise-Systeme kommt aus dem Inland und ist auch international tätig. Das einzige ausländische Franchise-System der Top 5 ist McDonald's. Der Erfolg inländischer Franchise-Systeme lässt sich teilweise durch den hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung in der deutschen Kultur erklären, die Unbekanntes zu vermeiden versucht. Ein Beispiel für ein Franchise-System, das von dieser Dimension profitiert ist Town & Country Haus. Dieses Franchise-System versucht durch umfangreiche Beratung in jeder Phase des Hausbaus die Ängste seiner Kunden zu minimieren. Der Erfolg der Backwerk-Filialen lässt sich insbesondere durch die hohe Preissensibilität der deutschen Konsumenten erklären. Diese Eigenschaft der deutschen Konsumenten entwickelte sich aus der individualistischen Einstellung der Bevölkerung, da sie keine finanzielle Unterstützung von ihrer Familie erwarten. Die individualistische Einstellung wirkt sich auch positiv auf den Erfolg des Franchise-Systems Vom Fass aus, da deutsche Konsumenten unabhängig entscheiden wollen, was sie und wie viel sie davon konsumieren und Vom Fass ihnen die Möglichkeit gibt wie viel des ausgewählten Produktes und in welchem Behälter abgefüllt werden soll. In Deutschland sind Haustiere sehr beliebt. In manchen Haushalten werden sie als ein Mitglied der Familie akzeptiert. Aus diesem Grund gehört das Franchise-System Fressnapf zu den erfolgreichsten Systemen in Deutschland. Jedoch lässt sich dessen Erfolg nicht direkt durch die Kulturdimensionen nach Hofstede erklären.

Zusätzlich haben wir versucht den Erfolg eines Franchise-Systems durch das Kaufverhalten im jeweiligen Land zu erklären. Vor allem in Amerika und Deutschland war zu erkennen, dass die Wirtschaftskrise einen großen Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten hatte. Somit konnten wir feststellen, dass die Konsumenten nun preissensibler und sparsamer einkaufen als zuvor. Aus diesem Grund sind solche Franchise-Systeme am erfolgreichsten, die

ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten, d.h. günstige Produkte mit einer hohen Qualität und einen umfangreichen Kundenservice. China jedoch zeigt ein anderes Bild. Durch das steigende Einkommen der Haushalte möchten chinesische Konsumenten mehr Markenprodukte konsumieren. Wichtig dabei zu beachten ist jedoch, dass chinesische Konsumenten nicht markenloyal sind und häufig die Markenprodukte wechseln.

Einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Franchise-Systems und der Nationalkultur konnten wir nicht herstellen. Wir konnten nur ansatzweise bestimmen welche Dimensionen einen Einfluss auf den Output der jeweiligen Franchise-Systeme haben könnten, da wir in unserer Arbeit v.a. auf bestehende Daten zurückgreifen mussten, die sehr limitiert waren. Während unserer Recherche fanden wir keine bestehende Studie, die sich explizit mit dem Thema Franchising und Kultur befasst.

## 6. Zusammenfassung

In unserer Arbeit haben wir versucht zu untersuchen, ob die Nationalkultur eines Landes Einfluss auf den Erfolg eines Franchise-Systems hat. Um uns ein genaueres Bild über die Kulturcharakteristika der ausgewählten Länder – Amerika, China und Deutschland – zu machen, haben wir zunächst versucht diese nach Hofstede's Modell zu bestimmen.

Das wichtigste Merkmal der amerikanischen Kultur ist ein hoher Grad an Individualismus. Diese Ausprägung äußert sich in der Familie, indem die Kinder früh dazu erzogen werden unabhängig zu denken und zu handeln. Dadurch kommt es häufig zu Konflikten zwischen Eltern und Kinder. Die Selbständigkeit von Kindern wird auch in der Schule gefördert, die Ausbildung dient dazu Jugendliche auf ein konkurrenzfähiges Leben vorzubereiten, da man in Kulturen mit hohem Grad an Individualismus auf sich selbst gestellt ist. Jedoch ist zu vermerken, dass jeder Bürger einer solchen Kultur – egal welcher Herkunft oder Einkommensschicht – die gleichen Chancen hat, um sein Leben erfolgreich zu gestalten. Erstaunlicherweise wird Amerika nach Hofstede's Modell als eher maskulines Land beschrieben. D.h. die Rollen von Mann und Frau in der Familie sind klar voneinander abgegrenzt, die Frau hat sich um die Kinder zu kümmern, wobei der Mann seine Familie versorgen muss. Die maskuline Ausprägung der amerikanischen Kultur hat auch Auswirkungen auf ihre Einstellung zur Arbeit. Wie bereits mehrmals erwähnt gilt für amerikanische Arbeitnehmer das Motto „*live in order to work*“, dies ist besonders ersichtlich in der Auswertung der jährlichen Arbeitszeit. Laut einem Artikel in der Zeitschrift „Spiegel“ arbeiten amerikanische Arbeitnehmer im Durchschnitt 30 Prozent mehr im Jahr als deutsche Arbeitnehmer. Damit verbunden ist der Leitsatz „*time is money*“, der v.a. in Kulturen mit Kurzzeitorientierung zu finden ist. Diese Einstellung führt dazu, dass Pünktlichkeit und die Einhaltung von Deadlines oberstes Gebot im Umgang mit Individuen ist.

Um die Unterschiede der Kulturen näher zu untersuchen, haben wir uns anschließend mit der Nationalkultur Chinas beschäftigt. Im Gegensatz zu Amerika wird China als eine kollektivistische Kultur beschrieben. Kennzeichen einer solchen Kultur ist der weit ausgelegte Begriff der Familie, der nicht nur enge Familienmitglieder berücksichtigt, sondern auch weit entfernte Verwandte und enge Freunde dazu zählt. Kinder werden dazu erzogen den Eltern und Vorgesetzten zu gehorchen und Konflikte zu vermeiden. Solch eine Gesellschaft ist in Gruppen organisiert, die ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln. Dieses Wir-Gefühl wird durch die Langzeitorientierung der chinesischen Bevölkerung verstärkt. Einer der vier Werte

der Langzeitorientierung ist das Befolgen von Befehlen höhergestellter Personen und somit die Vermeidung von Konflikten. Diese Verhaltensweise findet sich v.a. in der Familie wieder. Auch in der Schule ist zu beobachten, dass Schüler ihren Lehrern nicht widersprechen oder den übermittelten Lehrstoff in Frage stellen. Dies führt jedoch dazu, dass die Kreativität der Kinder in solchen Kulturen darunter leidet.

In Deutschland finden wir eine ähnliche kulturelle Situation wie in Amerika. Der größte Unterschied beider Staaten ist die Ausprägung der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung. Die deutsche Gesellschaft zeigt einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung. In einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung werden Kinder dazu erzogen die Welt als feindlichen Ort zu sehen. Eltern tendieren aus diesem Grund dazu ihre Kinder vor unbekannten Situationen zu schützen. Rassismus in solchen Gesellschaften ist weit verbreitet, Kinder lernen sehr früh Menschen mit anderem sozialen, ethnischen oder religiösen Hintergrund zu meiden. Unsichere Situationen werden in allen Bereichen des Lebens durch klar strukturierte Regeln vermieden, vor allem im öffentlichen Bereich wird das Zusammenleben durch Gesetze bestimmt. Ein weiterer Unterschied zu Amerika ist ein geringerer Grad an Individualismus. Das Interesse eines Einzelnen spielt eine große Rolle, jedoch darf die Familie darunter leiden.

Zusätzlich zur Bestimmung der Nationalkultur ist es für Unternehmen notwendig das Kaufverhalten seiner Konsumenten in den jeweiligen Ländern zu kennen. Die größte Wirtschaftskrise unserer Zeit begann im Jahr 2007 am US-Immobilienmarkt und verbreitete sich in den darauffolgenden Jahren in der ganzen Welt. In Folge dieser Krise kam es zum allgemeinen Umdenken der Kaufgewohnheiten des Konsumenten. Auf Grund der schlechten wirtschaftlichen Entwicklung in Amerika zu dieser Zeit kam es zu einer großen Verunsicherung der amerikanischen Konsumenten. Viele vermieden teure Markenprodukte und wechselten auf billigere Produkte. Die Mehrheit der Konsumenten entschied sich dafür auch nach Verbesserung der wirtschaftlichen Lage weiterhin billigere Produkte zu kaufen. Weiteres haben wir festgestellt, dass die Unsicherheit der Konsumenten weiter ansteigt, da sie sich von Unternehmen nicht verstanden fühlen. Das geringste Vertrauen haben amerikanische Konsumenten in Finanzdienstleistungsunternehmen und der Ölindustrie. Hypermärkte und Autoversicherungsunternehmen genießen weiterhin das Vertrauen ihrer Kunden. Um das Vertrauen der Kunden wiederzugewinnen ist es notwendig die Qualität der Produkte beizubehalten bzw. zu verbessern, sich für den Umweltschutz einzusetzen und den Kunden mehr persönliche Beratung anzubieten. In Zusammenhang dazu müssen Unternehmen folgende zukünftige Trends in der amerikanischen Wirtschaft beachten: die steigende Beliebtheit billiger Eigenmarken, die de-

mographische Veränderung in der Bevölkerungsstruktur und die steigende Verwendung des Online-Shoppings.

Auch in Deutschland spürten Unternehmen die Auswirkungen der Wirtschaftskrise, da die Konsumation insgesamt zurückgegangen ist. Jedoch ist dabei zu beachten, dass nicht alle Produktkategorien gleichermaßen davon betroffen waren. Lebensmittel und Gesundheitsartikel erlitten keinen Absatzrückgang, wobei Luxusartikel wie Reisen, Restaurantbesuche und Wellness große Gewinneinbußen verbuchten. Billigere Eigenmarken werden auch in Deutschland immer beliebter. Nennenswert hierbei ist, dass deutsche Konsumenten in Europa die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung am schlechtesten einschätzen. Diese Einstellung lässt sich durch einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung erklären. Zu den zukünftigen Trends, die ein Unternehmen beachten muss gehören u.a. die steigende Beliebtheit des Online-Shoppings auf Grund der immer stressig werdenden Lebensweise, die steigende Beliebtheit von Eigenmarken und die steigende Popularität des Umweltschutzes.

In China war zu beobachten, dass die Wirtschaftskrise kaum Auswirkungen auf das Kaufverhalten der chinesischen Konsumenten hatte. Chinesische Haushaltsausgaben blieben weiterhin gleich, lediglich die Art des Kaufverhaltens hat sich verändert. Die Konsumenten versuchen nicht mehr ihr Haushaltsbudget auszugleichen, indem sie für einige Produktkategorien weniger ausgeben als für andere. Das Haushaltsbudget wird in allen Produktkategorien gleichmäßig investiert. Chinesische Konsumenten setzen Markenprodukte mit hoher Qualität gleich. Zu den beliebtesten Markenprodukten gehören Taschen, Schmuck und Kleidung. Ein wichtiges Merkmal der chinesischen Konsumenten ist, dass sie neue Produkte schnell annehmen, jedoch ihre Loyalität zu diesen sehr gering ist. Diese Verhaltensweise lässt sich durch die geringe Ausprägung der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung erklären. Aus diesem Grund ist die wichtigste Aufgabe der Unternehmen in China die Loyalität ihrer Kunden zu gewinnen.

Zu Beginn der Industrialisierung entwickelten sich die ersten Franchise-Systeme in Amerika und verbreiteten sich später auf der ganzen Welt. Im Jahr 2011 gab es in Amerika bereits 784.802 verschiedene Franchise-Filialen.

Im Grunde lässt sich der Erfolg dieser Systeme durch die Nationalkultur Amerikas erklären. Der Erfolg von McDonald's und der zwei Supermarktketten – ampm Mini Market und 7-Eleven – lässt sich teilweise durch die maskuline Einstellung der amerikanischen Kultur erklären, da diese das Motto „*live in order to work*“ befolgt. Bei der Supermarktkette 7-Eleven

kommt noch dazu, dass es sich hierbei um ein Unternehmen mit einer langen Tradition handelt, welche mit der Dimension Kurzzeitorientierung assoziiert wird. Die Beliebtheit des Franchise-Systems Supercuts und Hampton Inn lässt sich durch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis erklären. Das Unternehmen bietet eine „Luxusdienstleistung“ an, die trotz des amerikanischen Spartrends erschwinglich ist.

In China ist zu beobachten, dass die Mehrheit der Franchise-Systeme Supermarktketten sind, die ihren Ursprung in China haben und nur national tätig sind. Der Mangel an amerikanischen Franchise-Systemen lässt sich durch zwei Hauptgründe erklären. Zum einen ist China ein kommunistisches Land, das erst vor kurzem begonnen hat seine Wirtschaft auch für ausländische Unternehmen zu öffnen. Zum anderen ist das chinesische Zusammenleben in Gruppen organisiert, welche ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln können. Dieses Verhalten lässt sich auch auf die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen übertragen. D.h. ausländische Unternehmen, die nicht als Mitglieder einer Gruppe gesehen werden, werden von chinesischen Konsumenten nicht akzeptiert.

In Deutschland findet man ein ähnliches Bild wie in Amerika. Die Mehrzahl der Franchise-Systeme kommt aus dem Inland und ist auch international tätig. Das einzige ausländische Franchise-System der Top 5 ist McDonald's. Der Erfolg inländischer Franchise-Systeme lässt sich teilweise durch den hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung in der deutschen Kultur erklären, die Unbekanntes zu vermeiden versucht.

Wie bereits im vorherigen Kapitell erläutert kann man keine direkten Zusammenhänge zwischen dem Erfolg eines Franchise-Systems und der Nationalkultur beweisen. Unsere Informationen hatten wir v.a. aus den Webseiten der Franchise-Systeme. Danach mussten wir selbst versuchen einen Zusammenhang zu unserem Thema herzustellen. Für zukünftige Studien empfehlen wir eine empirische Studie, die den Grund für die Beliebtheit eines bestimmten Franchise-Systems in den jeweiligen Ländern untersucht und danach eine Verbindung mit der Nationalkultur erstellt.

## Appendix

### Kulturdimension von Amerika, China und Deutschland



Abbildung 1: Kulturdimensionen<sup>249</sup>

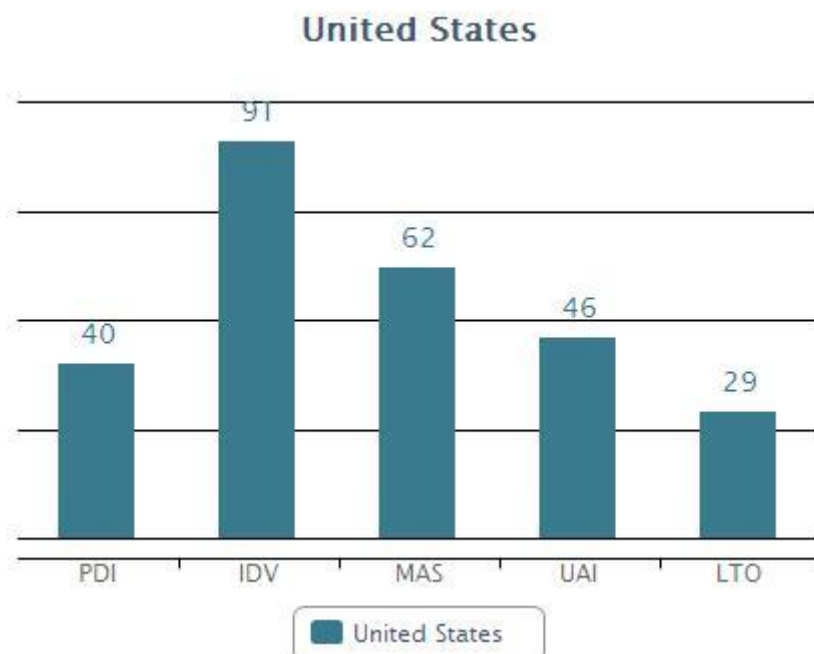


Abbildung 2: Kulturdimensionen Amerika<sup>250</sup>

<sup>249</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (12.06.2012)

<sup>250</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (12.06.2012)

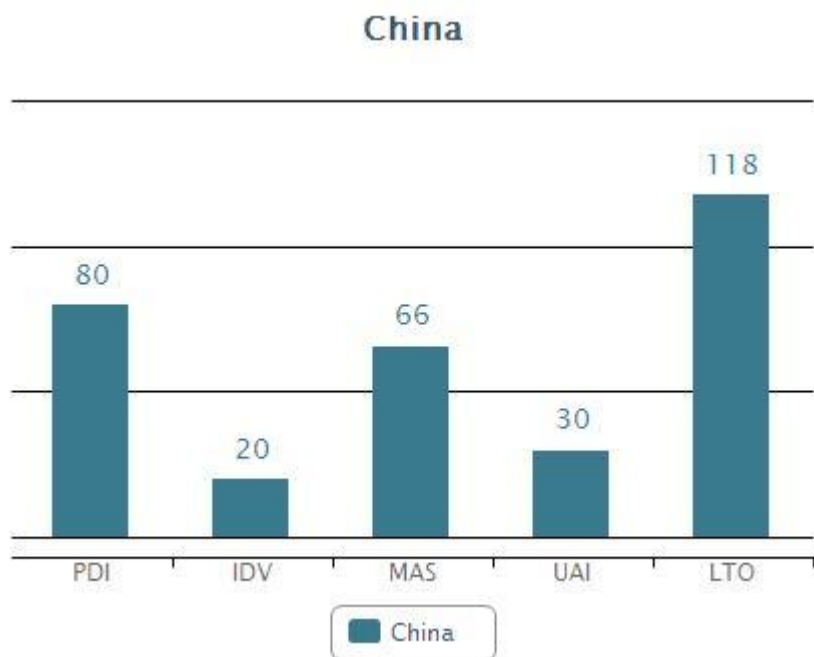


Abbildung 3: Kulturdimensionen China<sup>251</sup>

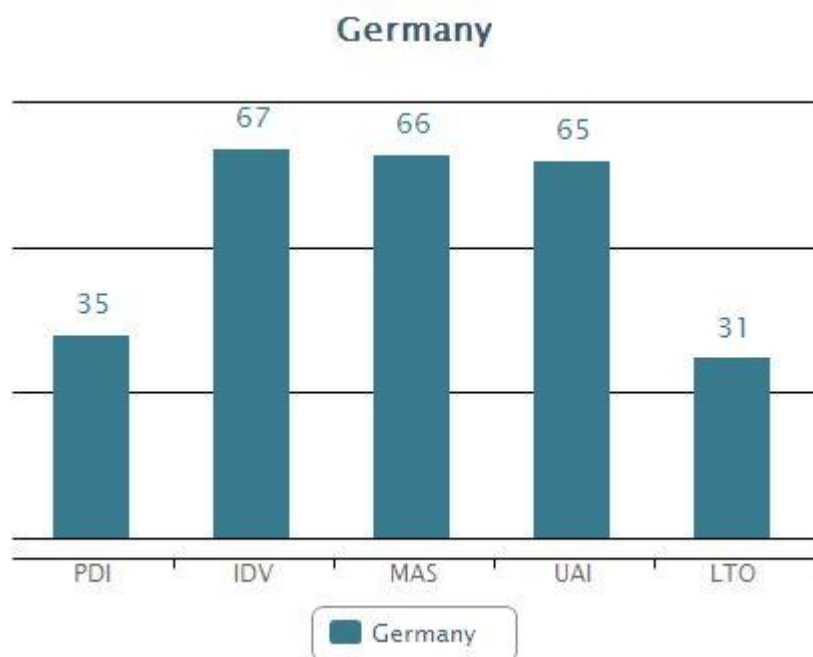


Abbildung 4: Kulturdimensionen Deutschland<sup>252</sup>

<sup>251</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (12.06.2012)

<sup>252</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (12.06.2012)

| Unsicherheitsfaktoren in Deutschland 1990 – 2011 |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Angabe in %                                      |      |      |      |      |      |      |      |
|                                                  | 1990 | 1994 | 1998 | 2002 | 2006 | 2010 | 2011 |
| Arbeitslosigkeit                                 | 36   | 66   | 86   | 74   | 80   | 66   | 55   |
| Inflationsrate/<br>Preisstabilität               | 7    | 7    | 4    | 14   | 11   | 24   | 33   |
| Soziale Sicherheit                               | 5    | 6    | 9    | 8    | 10   | 17   | 25   |
| Bildungspolitik                                  | 1    | 1    | 3    | 5    | 9    | 14   | 23   |
| Gesundheitswesen                                 | -    | 4    | 6    | 5    | 15   | 21   | 19   |
| Pension                                          | 6    | 9    | 14   | 12   | 18   | 19   | 17   |
| Kriminalität                                     | 1    | 18   | 19   | 17   | 6    | 15   | 17   |
| Immigration/<br>Integration                      | 6    | 24   | 12   | 13   | 13   | 8    | 16   |
| Umweltschutz                                     | 29   | 15   | 5    | 5    | 5    | 10   | 14   |
| Wirtschaftsstabilität                            | 7    | 13   | 5    | 11   | 8    | 26   | 14   |

Tabelle 1: Unsicherheitsfaktoren in Deutschland<sup>253</sup>

---

<sup>253</sup> Vgl. PwC (2011)

| Franchise Establishments by Business Line, 2007 - 2011 |                |                |                |                |                |                       |             |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------|
|                                                        | Estimates      |                |                |                | Forecast       | Annual Percent Change |             |
|                                                        | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2009-2010             | 2010-2011   |
| Automotive                                             | 31,478         | 31,826         | 30,176         | 30,465         | 31,659         | 1.0%                  | 3.9%        |
| Commercial and Residual Services                       | 69,920         | 70,579         | 67,689         | 67,622         | 70,129         | -0.1%                 | 3.7%        |
| Quick Service Restaurants                              | 147,211        | 148,774        | 147,235        | 148,730        | 152,665        | 1.0%                  | 2.6%        |
| Table/Full Service Restaurants                         | 33,010         | 33,079         | 32,525         | 32,703         | 33,471         | 0.5%                  | 2.3%        |
| Retail Food                                            | 58,400         | 59,657         | 57,862         | 58,957         | 60,841         | 1.9%                  | 3.2%        |
| Lodging                                                | 24,608         | 25,315         | 24,378         | 24,916         | 26,011         | 2.2%                  | 4.4%        |
| Real Estate                                            | 94,319         | 92,129         | 86,065         | 85,862         | 86,825         | -0.2%                 | 1.1%        |
| Retail Products and Services                           | 90,896         | 94,304         | 93,339         | 95,890         | 99,592         | 2.7%                  | 3.9%        |
| Business Services                                      | 109,100        | 102,619        | 95,587         | 92,937         | 92,714         | -2.8%                 | -0.2%       |
| Personal Services                                      | 129,343        | 133,278        | 128,238        | 127,641        | 130,895        | -0.5%                 | 2.5%        |
| <b>Total</b>                                           | <b>788,285</b> | <b>791,560</b> | <b>763,094</b> | <b>765,723</b> | <b>784,802</b> | <b>0.3%</b>           | <b>2.5%</b> |

Tabelle 4: Franchise-Filialen nach Wirtschaftssektoren<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Vgl. PwC (2011)

| Franchise Employment by Business Line, 2007 – 2011 (thousands) |              |              |              |              |              |                       |             |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|-------------|
|                                                                | Estimates    |              |              |              | Forecast     | Annual Percent Change |             |
|                                                                | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         | 2009-2010             | 2010-2011   |
| Automotive                                                     | 183          | 186          | 176          | 178          | 185          | 1.0%                  | 3.9%        |
| Commercial and Residual Services                               | 280          | 282          | 271          | 271          | 281          | -0.1%                 | 3.7%        |
| Quick Service Restaurants                                      | 2,875        | 2,906        | 2,876        | 2,905        | 2,982        | 1.0%                  | 2.6%        |
| Table/Full Service Restaurants                                 | 989          | 991          | 974          | 980          | 1,003        | 0.5%                  | 2.3%        |
| Retail Food                                                    | 464          | 474          | 460          | 469          | 484          | 1.9%                  | 3.2%        |
| Lodging                                                        | 673          | 692          | 667          | 682          | 711          | 2.2%                  | 4.4%        |
| Real Estate                                                    | 370          | 362          | 338          | 337          | 341          | -0.2%                 | 1.1%        |
| Retail Products and Services                                   | 367          | 380          | 376          | 387          | 402          | 2.7%                  | 3.9%        |
| Business Services                                              | 964          | 906          | 844          | 821          | 819          | -2.8%                 | -0.2%       |
| Personal Services                                              | 594          | 612          | 589          | 587          | 602          | -0.5%                 | 2.5%        |
| <b>Total</b>                                                   | <b>7,760</b> | <b>7,792</b> | <b>7,572</b> | <b>7,614</b> | <b>7,808</b> | <b>0.6%</b>           | <b>2.5%</b> |

Tabelle 5: Anzahl der Franchise-Arbeitnehmer nach Wirtschaftssektoren<sup>255</sup>

<sup>255</sup> Vgl. PwC (2011)

| Franchise Output by Business Line, 2007 – 2011 (billions of dollars) |                |                |                |                |                |                       |             |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------|
|                                                                      | Estimates      |                |                |                | Forecast       | Annual Percent Change |             |
|                                                                      | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2009-2010             | 2010-2011   |
| Automotive                                                           | \$30.4         | \$33.8         | \$35.2         | \$37.1         | \$39.7         | 5.3%                  | 7.2%        |
| Commercial and Residual Services                                     | \$35.5         | \$38.2         | \$41.8         | \$42.8         | \$45.8         | 3.6%                  | 6.9%        |
| Quick Service Restaurants                                            | \$163.9        | \$174.8        | \$180.5        | \$185.0        | \$194.0        | 2.5%                  | 4.9%        |
| Table/Full Service Restaurants                                       | \$48.2         | \$50.9         | \$52.2         | \$53.3         | \$55.7         | 2.0%                  | 4.6%        |
| Retail Food                                                          | \$31.2         | \$34.0         | \$34.8         | \$36.0         | \$38.2         | 3.3%                  | 6.2%        |
| Lodging                                                              | \$64.8         | \$67.5         | \$63.0         | \$68.0         | \$70.8         | 8.0%                  | 4.0%        |
| Real Estate                                                          | \$60.1         | \$56.1         | \$52.3         | \$51.1         | \$51.2         | -2.2%                 | 0.1%        |
| Retail Products and Services                                         | \$24.4         | \$25.6         | \$27.4         | \$28.0         | \$29.5         | 2.2%                  | 5.7%        |
| Business Services                                                    | \$125.0        | \$127.2        | \$119.6        | \$124.4        | \$128.7        | 4.1%                  | 3.5%        |
| Personal Services                                                    | \$70.8         | \$72.6         | \$76.8         | \$80.9         | \$86.2         | 5.3%                  | 6.5%        |
| <b>Total</b>                                                         | <b>\$654.2</b> | <b>\$680.7</b> | <b>\$683.2</b> | <b>\$706.6</b> | <b>\$739.9</b> | <b>3.4%</b>           | <b>4.7%</b> |

Tabelle 6: Franchise-Output nach Wirtschaftssektoren<sup>256</sup>

<sup>256</sup> Vgl. PwC (2011)

## Die erfolgreichsten Franchise-Systeme 2011 in Amerika

| Rang | Franchise Name                  | Land  | Industrie              |
|------|---------------------------------|-------|------------------------|
| 1    | Hampton Hotels                  | USA   | Hotel Franchise        |
| 2    | ampm Mini Market                | USA   | Einzelhandel Franchise |
| 3    | McDonald's                      | USA   | Fast Food Franchise    |
| 4    | 7-Eleven Inc.                   | USA   | Einzelhandel Franchise |
| 5    | Supercuts                       | USA   | Friseursalon Franchise |
| 6    | Days Inn                        | USA   | Reinigungs-Franchise   |
| 7    | Vanguard Cleaning Systems       | USA   | Reinigungs-Franchise   |
| 8    | Servpro                         | USA   | Reinigungs-Franchise   |
| 9    | Subway                          | USA   | Fast Food Franchise    |
| 10   | Denny's Inc.                    | USA   | Fast Food Franchise    |
| 11   | Jan-Pro Franchising Int'l. Inc. | USA   | Reinigungs-Franchise   |
| 12   | Hardee's                        | USA   | Fast Food Franchise    |
| 13   | Pizza Hut Inc.                  | USA   | Pizza Franchise        |
| 14   | Kumon Math & Reading Centers    | Japan | Bildungs-Franchise     |
| 15   | Dunkin' Donuts                  | USA   | Bäckerei Franchise     |
| 16   | KFC Corp.                       | USA   | Fast Food Franchise    |
| 17   | Jazzercise Inc.                 | USA   | Fitness Franchise      |
| 18   | Anytime Fitness                 | USA   | Fitness Franchise      |
| 19   | Matco Tools                     | USA   | Handwerks-Franchise    |
| 20   | Stratus Building Solutions      | USA   | Reinigungs-Franchise   |
| 21   | Liberty Tax Service             | USA   | Beratungs-Franchise    |
| 22   | Circle K                        | USA   | Einzelhandel Franchise |
| 23   | Papa John's Int'l. Inc.         | USA   | Pizza Franchise        |
| 24   | Snap-on Tools                   | USA   | Einzelhandel Franchise |
| 25   | CleanNet USA Inc.               | USA   | Reinigungs-Franchise   |

Tabelle 7: Franchise-Systeme in Amerika<sup>257</sup>

<sup>257</sup> Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (15.04.2012a)

## Die erfolgreichsten Franchise-Systeme in China

| Rang | Franchise Name                                | Land  | Industrie                          |
|------|-----------------------------------------------|-------|------------------------------------|
| 1    | Lianhua Supermarket Holdings Co., Ltd.        | China | Einzelhandel Franchise             |
| 2    | Suguo Supermarket Co., Ltd.                   | China | Einzelhandel Franchise             |
| 3    | YUM! Restaurants Investment Company Limited   | USA   | Fast Food Franchise                |
| 4    | Linyi Xincheng Jinluo Meat Products Co., Ltd. | China | Lebensmittelherstellungs-Franchise |
| 5    | WenfengGreat World Chain Development Ltd.     | China | Einzelhandel Franchise             |

Tabelle 8: Franchise-Systeme in China<sup>258</sup>

<sup>258</sup> Vgl. [www.lhok.com.cn](http://www.lhok.com.cn) (06.06.2012)

## Die erfolgreichsten Franchise-Systeme 2011 in Deutschland

| Rang | Franchise Name      | Land        | Industrie                   |
|------|---------------------|-------------|-----------------------------|
| 1    | Backwerk            | Deutschland | Bäckerei Franchise          |
| 2    | McDonald's          | USA         | Fast Food Franchise         |
| 3    | Town & Country Haus | Deutschland | Handwerks-Franchise         |
| 4    | Vom Fass            | Deutschland | Lebensmittel Franchise      |
| 5    | Fressnapf           | Deutschland | Tierfachhandel Franchise    |
| 6    | Apollo Optik        | Deutschland | Brillenfachhandel Franchise |
| 7    | Mrs. Sporty         | Deutschland | Fitness Franchise           |
| 8    | Burger King         | USA         | Fast Food Franchise         |
| 9    | Re/Max              | USA         | Immobilien Franchise        |
| 10   | Das Futterhaus      | Deutschland | Tierfachhandel Franchise    |

Tabelle 9: Franchise-Systeme in Deutschland<sup>259</sup>

<sup>259</sup> Vgl. [www.impulse.de](http://www.impulse.de) (01.05.2012)

## Top 50 der weltweit erfolgreichsten Franchise-Systeme in 2011

| Rang | Franchise Name                  | Land   | Industrie              |
|------|---------------------------------|--------|------------------------|
| 1    | Hampton Hotels                  | USA    | Hotel Franchise        |
| 2    | ampm Mini Market                | USA    | Einzelhandel Franchise |
| 3    | McDonald's                      | USA    | Fast Food Franchise    |
| 4    | Supercuts                       | USA    | Friseursalon Franchise |
| 5    | Days Inn                        | USA    | Hotel Franchise        |
| 6    | Vanguard Cleaning Systems       | USA    | Reinigungs-Franchise   |
| 7    | Subway                          | USA    | Fast Food Franchise    |
| 8    | Denny's Inc.                    | USA    | Fast Food Franchise    |
| 9    | Jan-Pro Franchising Int'l. Inc. | USA    | Reinigungs-Franchise   |
| 10   | Hardee's                        | USA    | Fast Food Franchise    |
| 11   | Pizza Hut Inc.                  | USA    | Pizza Franchise        |
| 12   | Kumon Math & Reading Centers    | Japan  | Bildungs-Franchise     |
| 13   | Dunkin' Donuts                  | USA    | Bäckerei Franchise     |
| 14   | KFC Corp.                       | USA    | Fast Food Franchise    |
| 15   | Jazzercise Inc.                 | USA    | Fitness Franchise      |
| 16   | Anytime Fitness                 | USA    | Fitness Franchise      |
| 17   | Matco Tools                     | USA    | Handwerks-Franchise    |
| 18   | Stratus Building Solutions      | USA    | Reinigungs-Franchise   |
| 19   | Liberty Tax Service             | USA    | Beratungs-Franchise    |
| 20   | Circle K                        | USA    | Einzelhandel Franchise |
| 21   | Papa John's Int'l. Inc.         | USA    | Pizza Franchise        |
| 22   | Snap-on Tools                   | USA    | Einzelhandel Franchise |
| 23   | CleanNet USA Inc.               | USA    | Reinigungs-Franchise   |
| 24   | Aaron's Sales & Lease Ownership | USA    | Einzelhandel Franchise |
| 25   | H & R Block                     | Kanada | Beratungs-Franchise    |
| 26   | InterContinental Hotels Group   | UK     | Hotel Franchise        |
| 27   | Great Clips                     | USA    | Friseursalon Franchise |
| 28   | Jiffy Lube Int'l. Inc.          | USA    | Reinigungs-Franchise   |
| 29   | Ace Hardware Corp.              | USA    | Einzelhandel Franchise |
| 30   | Papa Murphy's                   | USA    | Pizza Franchise        |

| <b>Rang</b> | <b>Franchise Name</b>                         | <b>Land</b> | <b>Industrie</b>       |
|-------------|-----------------------------------------------|-------------|------------------------|
| 31          | Snap Fitness Inc.                             | USA         | Fitness Franchise      |
| 32          | Dairy Queen                                   | USA         | Fast Food Franchise    |
| 33          | Baskin-Robbins USA Co.                        | USA         | Fast Food Franchise    |
| 34          | Bonus Building Care                           | USA         | Handwerks-Franchise    |
| 35          | The Maids                                     | USA         | Reinigungs-Franchise   |
| 36          | Midas                                         | USA         | Handwerks-Franchise    |
| 37          | GNC Franchising                               | USA         | Wellness Franchise     |
| 38          | ServiceMaster Clean                           | USA         | Reinigungs-Franchise   |
| 39          | Merry Maids                                   | USA         | Reinigungs-Franchise   |
| 40          | Super 8                                       | USA         | Hotel Franchise        |
| 41          | Carl's Jr. Restaurants                        | USA         | Fast Food Franchise    |
| 42          | Auntie Anne's Hand-Rolled Soft Pretzels       | USA         | Bäckerei Franchise     |
| 43          | Edible Arrangements Int'l. LLC                | Kanada      | Garten Franchise       |
| 44          | Fantastic Sams Hair Salons                    | USA         | Friseursalon Franchise |
| 45          | Long John Silver's Restaurants Inc.           | USA         | Fast Food Franchise    |
| 46          | Sylvan Learning                               | USA         | Bildungs-Franchise     |
| 47          | Cold Stone Creamery                           | USA         | Fast Food Franchise    |
| 48          | Meineke Car Care Centers                      | USA         | Handwerks-Franchise    |
| 49          | Chem-Dry Carpet Drapery & Upholstery Cleaning | USA         | Reinigungs-Franchise   |
| 50          | Popeyes Louisiana Kitchen                     | USA         | Fast Food Franchise    |

Tabelle 10: Franchise-Systeme in 2011<sup>260</sup>

<sup>260</sup> Vgl. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (15.04.2012b)

# Literaturverzeichnis

## Literaturquellen

*Ahlert, Dieter / Ahlert, Martin (2010): Handbuch Franchising und Cooperation, das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt 2010*

*Alexander, Whit / Stone, Dorian (2009): How Us consumer spending is changing. McKinsey Quarterly, June 2009. Online im Internet unter:*  
<https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2387> (23.05.2012)

*Arnold, Jürgen (2007): Franchise-Systeme, gemeinsam erfolgreicher werden, Burgrieden 2007*

*Atsmon, Yuval / Dixit, Vinay / Wu, Cathy (2011): Tapping China's luxury-goods market. McKinsey Quarterly, April 2011. Online im Internet unter:*  
[http://www.mckinseyquarterly.com/Tapping\\_Chinas\\_luxury-goods\\_market\\_2779](http://www.mckinseyquarterly.com/Tapping_Chinas_luxury-goods_market_2779)  
(02.05.2012)

*Atsmon, Yuval / Magni, Max / Liu, Molly / Li, Lihua (2011): 2011 Annual Chinese Consumer Study: The New Frontiers of Growth. Online im Internet unter:*  
<http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2011/11/McKinsey-2011-Chinese-Consumer-Report-English.pdf> (10.04.2012)

*Baumgartner, Florian / Breuer, Peter / Spillecke, Dennis (2010): Was Kunden morgen wollen. McKinsey & Company. Online im Internet unter:*  
[http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente\\_1002\\_008.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente_1002_008.pdf)  
(03.05.2012)

*Bellone, Veronika / Matla, Thomas (2010): Praxisbuch Franchising, Konzeptaufbau und Markenführung, 1.Aufl., München 2010*

*Benshimol Severin, Claudia / Martinez, Anne (2011): Caution ahead: What Americans think about the economy. Consumer & Shopper Insights, October 2011. Online im Internet unter:*  
[http://csi.mckinsey.com/Knowledge\\_by\\_region/Americas/Caution\\_ahead](http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_region/Americas/Caution_ahead) (24.05.2012)

*BITKOM: Presseinformation 18. Juli 2011, Geld sparen per Internet. Online im Internet unter:*  
[http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM\\_Presseinfo\\_Geld\\_sparen\\_mit\\_dem\\_Internet\\_18\\_07\\_2011.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Geld_sparen_mit_dem_Internet_18_07_2011.pdf) (03.05.2012)

*Bohlen, Betsy / Carlotti, Steve / Mihas, Liz (2009): How the recession has changed US consumer behavior. McKinsey Quarterly, December 2009. Online im Internet unter:*  
<https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2477> (23.05.2012)

*Bonini, Sheila M. J. / McKillop, Kerrin / Mendonca, Lenny T. (2007a): The trust gap between consumers and corporations. McKinsey Quarterly, 2007. Online im Internet unter:*  
<https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=1985> (23.05.2012)

*Bonini, Sheila M. J. / McKillop, Kerrin / Mendonca, Lenny T. (2007b): What consumers expect from companies. McKinsey Quarterly, 2007. Online im Internet unter:*  
<https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=1986> (23.05.2012)

*Borgstedt, Marek (2007): Kulturelle Unterschiede zwischen China und Deutschland – Theorie und Praxis in Alltag und Beruf, Studienarbeit, Universität Lüneburg, Lüneburg 2007*

Cavusgil, Salih T. / Knight, Gary A. / Riesenberger, John R. (2008): International business, strategy, management, and the new realities, Pearson international ed., Upper Saddle River 2008

*Chinese Culture Connection* (1987): Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 18(2): 143 – 164

Chow, Sarah (2008): Interkulturelles Management in Anlehnung an Hofstede bezogen auf die Volksrepublik, 1.Aufl., Norderstedt 2008

Cyert, Richard M / March, James G. (2005): A Behavioral Theory of the Firm, 2. Aufl., Oxford 2005

Daub, Claus-Heinrich (2008): Nachhaltige Unternehmen unter Innovationsdruck. *Marketing Review St. Gallen*. Universität St. Gallen. Vol. 4(2008): 18 – 22

Del Percio, Stephen (2007): Green Franchising: Subway Opens Eco-Store, Reviews Product Sourcing (Ausgabe 28. 11.2007). Online im Internet unter:  
<http://www.greenbuildingsnyc.com/2007/11/28/green-franchising-subway-opens-eco-store-reviews-product-sourcing/> (26.03.2012)

Desvaux, Georges / Regout, Baudouin / Labaye, Eric / Lepoutre, Frederic / Widman, Wendy / Yu, Flora / Mendonca, Lenny (2009): Beating the recession: Buying into new European consumer strategies. *McKinsey Global Institute*, April 2009. Online im Internet unter:  
[http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/beating\\_recession\\_buying\\_european\\_consumer\\_strategies.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/beating_recession_buying_european_consumer_strategies.pdf) (03.05.2012)

Deutsche Bank Research (2007): Franchising in Deutschland wird erwachsen (Ausgabe 28. November 2007). Online im Internet unter:  
[http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000217726.PDF](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000217726.PDF) (01.05.2012)

Deutsche Bundesbank (2010): Monatsbericht Oktober 2010: Deutschland in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Online im Internet unter:  
[http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2010/201010mba\\_d\\_finanzkrise\\_ueberblick.pdf](http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2010/201010mba_d_finanzkrise_ueberblick.pdf) (12.04.2012)

Deutscher Franchise-Verband (2008): Ethikkodex. Online im Internet unter:  
[http://www.franchiseverband.com/fileadmin/dfv-files/Dateien\\_Dokumente/Services\\_Download/Ethikkodex.pdf](http://www.franchiseverband.com/fileadmin/dfv-files/Dateien_Dokumente/Services_Download/Ethikkodex.pdf) (06.02.2012)

Esber, Dianne / Walter, Travis (2011): US consumers and coupons: A story of redemption. *Consumer & Shopper Insights*, December 2011. Online im Internet unter:  
[http://csi.mckinsey.com/Knowledge\\_by\\_region/Americas/US\\_consumers\\_and\\_coupons](http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_region/Americas/US_consumers_and_coupons) (24.05.2012)

Fang, Tony (2003): A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2003 Vol. 3(3): 347-368

GfK Verein: Press Release May 19, 2011: Germans once again most worried – inflation is a growing concern among Europeans. Online im Internet unter:  
[http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen\\_2011/pm\\_gfk\\_verein\\_challenges\\_of\\_europe\\_2011\\_eng\\_fin.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen_2011/pm_gfk_verein_challenges_of_europe_2011_eng_fin.pdf) (12.04.2012)

GfK Verein: Press Release February 27, 2012: Optimism about the Economy Continues to Grow in America. Online im Internet unter: [http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen\\_2012/20120227-ap-gfk-poll\\_efin.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen_2012/20120227-ap-gfk-poll_efin.pdf) (24.05.2012)

GfK Verein: Press Release February 28, 2012: Consumer Climate in Germany improves slightly. Online im Internet unter: [http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen\\_2012/20120228\\_gfk\\_consumer\\_climate\\_february\\_efin.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen_2012/20120228_gfk_consumer_climate_february_efin.pdf) (26.03.2012)

Handelsblatt (2011): Deutsche trotz Inflation im Kaufrausch, 22.02.2011. Online im Internet unter: <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/steigende-einkommen-deutsche-trotz-inflation-im-kaufrausch/3869492.html> (02.05.2012)

Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan / Minkov, Michael (2010): Cultures and organizations, software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival, 3.ed, revised and expanded, New York 2010

IHS Global Insight: The Franchise Business Economic Outlook: 2012. Online im Internet unter: <http://emarket.franchise.org/2012FranchiseBusinessOutlook.pdf> (01.05.2012)

Knörle, Christian (2011): Markenloyalität in China: Kulturelle und markenbeziehungstheoretische Determinanten, Berlin 2011

Kotler, Philip / Keller, Kevin L. (2006): Marketing Management, 12. Aufl., New Jersey 2006

Krieger, Axel / Wang, Larry / Radtke, Philipp / Malorny, Christian (2012): Recharging China's electric vehicle aspirations. *McKinsey & Company*, April 2012. Online im Internet unter: <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/04/McKinsey-Recharging-Chinas-Electric-Vehicle-Aspirations.pdf>

Kubitschek, Christian (2000): Franchising, Effizienzvergleich mit alternativen Vertriebskonzepten, Wiesbaden 2000

Kühlmann, Torsten M. (2008): Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen, Stuttgart 2008

Landweh, Andreas (2011): Chinesische Schüler – Auswendiglernen sehr gut, Phantasie ungenügend, in: Spiegel Online (Ausgabe 29.01.2011). Online im Internet unter: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,734775,00.html> (02.05.2012)

Ling, Yan / Poweli, Gary N. (2001): Work-Family Conflict in Contemporary China: Beyond an American-Based Model. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1(3): 357-373

Marshall Matthews, Barbara (2000): The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results. *International Education Journal*, Vol. 1(2): 117 – 126

Martinez, Anne / Benshimol Severin, Claudia (2011): America's slumping consumer confidence. *McKinsey Quarterly*, November 2011. Online im Internet unter: <https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2877> (23.05.2012)

Martinez, Anne / Benson-Armer, Richard (2012): The post-recession consumer: Describing the American shopper. *Consumer & Shopper Insights*, April 2012. Online im Internet unter:

[http://csi.mckinsey.com/Home/Knowledge\\_by\\_region/Americas/US\\_consumer\\_2012.aspx](http://csi.mckinsey.com/Home/Knowledge_by_region/Americas/US_consumer_2012.aspx)  
(24.05.2012)

McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*, Vol. 55(1): 89 – 118

Meyer, Thomas / Perrey, Jesko (2010): Studie Markenrelevanz: Der Marken-Tachometer. Online im Internet unter:  
[http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente\\_1003\\_08.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente_1003_08.pdf)  
(14.04.2010)

Orr, Gordon (2012): What's in store in China in 2012?. *McKinsey Quarterly*, Februar 2012. Online im Internet unter:  
<https://www.mckinseyquarterly.com/PDFDownload.aspx?ar=2925> (20.06.2012)

Otto Group Trendstudie 2011: 3. Studie zum ethischen Konsum, Verbraucher-Vertrauen: Auf dem Weg zu einer neuen Wertekultur. Online im Internet unter:  
<http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/Otto-Group-Trendstudie-2011-Verbrauchervertrauen.pdf> (03.05.2012)

Österreichischer Franchise Verband (2012): Analyse der in Österreich tätigen Franchise-Systeme 2010 & Ausblick 2011. Online im Internet unter:  
<http://www.franchise.at/files/seiteninhalt/presse/statistiken-pdfs/analyse-der-franchise-systeme-2010.pdf> (11.06.2012)

PwC Deutschland (2012): Der Preis ist heiß: Schnäppchen stehen beim Online-Shopping im Vordergrund. Online im Internet unter: <http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2010/der-preis-ist-heiss-schnaepchen-stehen-beim-online-shopping-im-vordergrund.jhtml>  
(03.05.2012)

PwC (2011): Franchise Business Economic Outlook: 2011. Online im Internet unter:  
<http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise%20Business%20Outlook%20Report%20011%20final.pdf> (01.05.2010)

Remy, Nathalie / Tochtermann, Thomas (2011): European Luxury Survey 2011: Domestic consumers: The "Sleeping Beauty" of European Luxury. Online im Internet unter:  
[http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/McKinsey&Company\\_european\\_luxury\\_survey\\_2012.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/McKinsey&Company_european_luxury_survey_2012.pdf) (12.04.2012)

Seleim, Ahmed / Bontis, Nick (2009): The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, 2009, S. 165-184

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

Socialbakers. Online im Internet unter: [http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/north\\_america](http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/north_america) (24.05.2012)

Statistisches Bundesamt (2012): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 4. Vierteljahr 2011. Online im Internet unter:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungVjPDF\\_2180120.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungVjPDF_2180120.pdf?__blob=publicationFile)  
(03.05.2012)

Stone, Dorian / Mendelsohn, James / Lentz, Rob / Huang, Julia (2012): Yes, you can get satisfaction: Lessons from the Customer Experience survey. *Consumer & Shopper Insights*, April 2012. Online im Internet unter:  
[http://csi.mckinsey.com/Knowledge\\_by\\_region/Global/customer\\_experience\\_survey](http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_region/Global/customer_experience_survey)  
(24.05.2012)

Stöcker, Christian (2008): Genese der Finanzkrise – Wie das Multimilliardenloch entstand, in: Spiegel Online Wirtschaft (Ausgabe 14.10.2008). Online im Internet unter:  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,583769,00.html> (12.04.2012)

*The German Chamber Network* (2010): Marktstudie/Zielgruppenanalyse Süßwarenindustrie in China 2010. Online im Internet unter:  
[http://ahk.de/fileadmin/ahk\\_ahk/ahk\\_ahk/BMELV/ZGA\\_zu\\_Geschaeftsreisen/Suesswarenindustrie\\_in\\_China\\_2010-\\_updated\\_1.pdf](http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/ahk_ahk/BMELV/ZGA_zu_Geschaeftsreisen/Suesswarenindustrie_in_China_2010-_updated_1.pdf) (03.05.2012)

Tietz, Bruno (1991): Handbuch Franchising, Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1991

*Town & Country Haus*: Town & Country Pressemappe. Online im Internet unter:  
[http://www.hausausstellung.de/uploads/media/2012-01-31\\_Pressemappe\\_T\\_C\\_gesamt\\_2012.pdf](http://www.hausausstellung.de/uploads/media/2012-01-31_Pressemappe_T_C_gesamt_2012.pdf) (01.06.2012)

Tung, Rosalie L. / Yeung, Irene Y.M. (1996): Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections). *Organizational Dynamics*, Vol. 25(2): 54 – 65

*Vom Fass*: Pressemitteilung 21.Oktober 2011: Vom Fass AG erhält Bundesehrenpreis 2011. Online im Internet unter:  
[http://www.vomfass.de/images/presse/2011\\_10\\_21\\_VOM\\_FASS\\_erhaelt\\_Bundesehrenpreis.pdf](http://www.vomfass.de/images/presse/2011_10_21_VOM_FASS_erhaelt_Bundesehrenpreis.pdf) (01.06.2012)

von Ciriacy Wontrup, Jana (2007): Ein Vergleich der Werbung in Deutschland und ausgewählten arabischen Ländern, 1. Aufl., Norderstedt 2007

Wahl, Rebecca / Kelly, Greg / Coe, Mary Ellen / Reasor, Emiliy (2011): Forging the future: The forces that are shaping Us retail. *Consumer & Shopper Insights*, November 2011. Online im Internet unter:  
[http://csi.mckinsey.com/Home/Knowledge\\_by\\_region/Americas/forging\\_the\\_future\\_of\\_US\\_retail.aspx](http://csi.mckinsey.com/Home/Knowledge_by_region/Americas/forging_the_future_of_US_retail.aspx) (24.05.2012)

Walther, Jens (2006): Unterschiede der Kulturen: Eine Analyse und Bewertung kulturvergleichender Studien unter Aufnahme ausgewählter Länder, Diplomarbeit, Universität Passau, Passau 2006

*Welt Online* (2012): Fair-Trade liegt mit 18 Prozent Wachstum im Trend. Online im Internet unter: <http://www.welt.de/regionales/koeln/article106209963/Fair-Trade-liegt-mit-18-Prozent-Wachstum-im-Trend.html> (20.04.2012)

*World Trade Organization* (11.06.2012): World Trade Report 2011. Online im Internet unter: [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/world\\_trade\\_report11\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report11_e.pdf)

Wulf, Michael (2006): Die Bedeutung von Kultur für eine erfolgreiche interkulturelle betriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit in China, Diplomarbeit, Universität Hamburg, 1. Aufl., Hamburg 2006

## Internetquellen

*www.4-deal.de* (20.06.2012). Online im Internet unter:

<http://www.4-deal.de/know-how/fachbeitraege/01014-071001-22-syncon-wesen-franchising.pdf>

*www.aboutmcdonalds.com* (05.06.2012a). Online im Internet unter:

[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcdonalds\\_history\\_timeline.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html)

*www.aboutmcdonalds.com* (05.06.2012b). Online im Internet unter:

<http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/Investors%202012/2011%20Annual%20Report%20Final.pdf>

*www.aboutmcdonalds.com* (05.06.2012c). Online im Internet unter:

[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/us\\_franchising/aquiring\\_a\\_franchise.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/us_franchising/aquiring_a_franchise.html)

*www.aboutmcdonalds.com* (05.06.2012d). Online im Internet unter:

<http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/sustainability.html>

*www.aboutmcdonalds.com* (19.06.2012). Online im Internet unter:

[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html)

*www.aflatoun.org* (20.06.2012). Online im Internet unter:

<http://www.aflatoun.org/story/story-selected/dream-and-goal>

*www.ampm.com* (05.06.2012). Online im Internet unter:

[http://www.ampm.com/liveassets/bp\\_internet/ampm/ampm\\_franchising/STAGING/local\\_assets/downloads\\_pdfs/n/new\\_arcoampm\\_Franchising\\_0307.pdf](http://www.ampm.com/liveassets/bp_internet/ampm/ampm_franchising/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/n/new_arcoampm_Franchising_0307.pdf)

*www.az-online.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:

<http://www.az-online.de/nachrichten/wirtschaft-finanzen/verband-ausgaben-haustiere-steigen-zr-1092183.html>

*www.bakeandtake.co.uk* (30.05.2012). Online im Internet unter:

<http://bakeandtake.co.uk/Business-Model.html>

*www.back-werk.de* (30.05.2012a). Online im Internet unter:

<http://www.back-werk.de/werde-dein-eigener-chef.html>

*www.back-werk.de* (30.05.2012b). Online im Internet unter:

<http://www.back-werk.de/erfolgreich-selbststaendig.html>

*www.bauermedia.de* (30.05.2012). Online im Internet unter:

[http://www.bauermedia.de/uploads/media/Studie\\_BRAVO\\_Faktor\\_Jugend\\_10.pdf](http://www.bauermedia.de/uploads/media/Studie_BRAVO_Faktor_Jugend_10.pdf)

*www.bellone-franchise.com* (11.06.2012). Online im Internet unter:

<http://www.bellone-franchise.com/archiv/zitat/default.asp>

*www.bloomberg.com* (20.06.2012). Online im Internet unter:

<http://www.bloomberg.com/quote/601010:CH/income-statement>

*www.bot-info.net* (05.06.2012). Online im Internet unter: <http://bot-info.net/?p=76380>

*www.cgfair.com* (19.06.2012). Online im Internet unter:

[http://www.cgfair.com/en/mycgfair/?show\\_com\\_id=74220&page\\_id=6](http://www.cgfair.com/en/mycgfair/?show_com_id=74220&page_id=6)

*www.chinaretailnews.com* (08.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.chinaretailnews.com/2011/05/11/4295-jiangsu-suguo-achieved-sales-of-cny11-billion-in-q1-2011/>

*www.corp.7-eleven.com* (06.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://corp.7-eleven.com/AboutUs/History/tabid/75/Default.aspx>

*www.corp.7-eleven.com* (06.06.2012b). Online im Internet unter:  
<http://corp.7-eleven.com/Newsroom/2012NewsReleases/7ElevenPlanstoBreakStoreGrowthRecords/tabid/521/Default.aspx>

*www.de.statista.com* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/223041/umfrage/durchschnittliches-verfuegbares-einkommen-der-staedtischen-haushalte-in-china/>

*www.de.statista.com* (05.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/193677/umfrage/anzahl-eingereister-internationaler-touristen-in-amerika/>

*www.destatis.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF\\_5811109.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF_5811109.pdf?__blob=publicationFile)

*www.dw.de* (06.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.dw.de/dw/article/0,,15923774,00.html>

*www.ehow.com* (19.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.ehow.com/about\\_6393959\\_influence-american-culture-chinese-culture.html#page=4](http://www.ehow.com/about_6393959_influence-american-culture-chinese-culture.html#page=4)

*www.entrepreneur.com* (15.04.2012a). Online im Internet unter:  
<http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/franchise500-115608/2011,-1.html>

*www.entrepreneur.com* (15.04.2012b). Online im Internet unter:  
<http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/topglobal-115388/2011,-1.html>

*www.entrepreneur.com* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.entrepreneur.com/franchises/hamptonhotels/284276-0.html>

*www.entrepreneur.com* (06.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://www.entrepreneur.com/franchises/7eleveninc/282052-0.html>

*www.entrepreneur.com* (06.06.2012b). Online im Internet unter:  
<http://www.entrepreneur.com/franchises/supercuts/282848-0.html>

*www.fertig-haus.de* (01.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.fertig-haus.de/qualitaet-sicherheit.html>

*www.finanzkrisenspecial.de* (23.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.finanzkrisenspecial.de/finanzkrise-ab-2007.html>

*www.focus.de* (05.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.focus.de/reisen/urlaubstipps/suchanfragen-die-beliebtesten-reiseziele-der-nationalitaeten\\_aid\\_654819.html](http://www.focus.de/reisen/urlaubstipps/suchanfragen-die-beliebtesten-reiseziele-der-nationalitaeten_aid_654819.html)

*www.franchise-net.de* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.franchise-net.de/fuer-existenzgruender/know-how/franchising-international/internationale-infos/neue-vorschriften-fuer-franchising-in-china-von-klaus-koehler-managing-director-klako-group/>

*www.franchise.org* (20.06.2012a). Online im Internet unter:  
[http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/International\\_Development/franchising%20in%20China.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/International_Development/franchising%20in%20China.pdf)

*www.franchise.org* (20.06.2012b). Online im Internet unter:  
[http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/Government\\_Relations/China%20-%20Franchise%20Filing.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Government_Relations/China%20-%20Franchise%20Filing.pdf)

*www.franchisepartnerschaft.de* (01.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.franchisepartnerschaft.de/franchise-home.html>

*www.franchise.fressnapf.com* (03.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://franchise.fressnapf.com/de/leistungen>

*www.franchise.fressnapf.com* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://franchise.fressnapf.com/de>

*www.franchisedirekt.com* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.franchisedirekt.com/information/einfuehrungindasfranchising/einfuehrungindasfranchisingundentwicklungdesfranchisegeschaftes/38/274/>

*www.franchiseportal.de* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.franchiseportal.de/franchise-lexikon/Franchising.htm>

*www.franchising.com* (06.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.franchising.com/supercuts/>

*www.franchise.7-eleven.com* (06.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://franchise.7-eleven.com/index.php/franchise-process/making-the-investment>

*www.franchise.7-eleven.com* (06.06.2012b). Online im Internet unter:  
<http://franchise.7-eleven.com/index.php/franchise-process/candidate-profile>

*www.franchise.7-eleven.com* (06.06.2012c). Online im Internet unter:  
<http://franchise.7-eleven.com/index.php/franchise-support/business-consultant>

*www.geert-hofstede.com* (30.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://geert-hofstede.com/germany.html>

*www.geert-hofstede.com* (12.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://geert-hofstede.com/countries.html>

*www.globalhealth.duke.edu* (05.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://globalhealth.duke.edu/news-events/global-health-news-at-duke/obesity-prevalence-worse-than-numbers-reveal/>

*www.hamptonfranchise.com* (04.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://www.hamptonfranchise.com/Index.asp?S=2&P=10>

*www.hamptonfranchise.com* (04.06.2012b). Online im Internet unter:  
<http://www.hamptonfranchise.com/SF/overview/HiltonWorldwideBrochure.pdf>

*www.hamptonfranchise.com* (04.06.2012c). Online im Internet unter:  
<http://www.hamptonfranchise.com/SF/hamptonbyhilton.pdf>

*www.hausausstellung.de* (01.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.hausausstellung.de/uploads/media/2012-01-31\\_Pressemappe\\_T\\_C\\_gesamt\\_2012.pdf](http://www.hausausstellung.de/uploads/media/2012-01-31_Pressemappe_T_C_gesamt_2012.pdf)

*www.impulse.de* (01.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.impulse.de/unternehmen/:impulse-Ranking--Die-100-besten-Franchise-Systeme-2011/1023848.html>

*www.impulse.de* (30.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.impulse.de/unternehmen/:impulse-Ranking--Die-100-besten-Franchise-Systeme-2011/1023848.html?eid=1000544&Ok=Ok>

*www.indexmundi.com* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21000&c=hk&l=de>

*www.infoquelle.de* (03.05.2012) Online im Internet unter:  
[http://www.infoquelle.de/management/zeit/time\\_is\\_money.php](http://www.infoquelle.de/management/zeit/time_is_money.php)

*www.insideview.com* (08.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.insideview.com/directory/yum-restaurants-china-investment-co-ltd>

*www.lhok.com.cn* (06.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en\\_&MenuListDef=1&menuListId=20105](http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en_&MenuListDef=1&menuListId=20105)

*www.lhok.com.cn* (08.06.2012a). Online im Internet unter:  
[http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en\\_&MenuListDef=1&menuListId=20001](http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en_&MenuListDef=1&menuListId=20001)

*www.lhok.com.cn* (08.06.2012b). Online im Internet unter:  
[http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en\\_&MenuListDef=1&menuListId=20105](http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en_&MenuListDef=1&menuListId=20105)

*www.lhok.com.cn* (08.06.2012c). Online im Internet unter:  
[http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en\\_&MenuListDef=1&menuListId=20010](http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en_&MenuListDef=1&menuListId=20010)

*www.lhok.com.cn* (08.06.2012d). Online im Internet unter:  
[http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en\\_&MenuListDef=1&menuListId=20106](http://www.lhok.com.cn/view.php?c=en_&MenuListDef=1&menuListId=20106)

*www.masterkong.com.cn* (03.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.masterkong.com.cn/investor/financial/FinancialReport/2011/ar/20120330/download/02SalesNetwork.pdf>

*www.mcdonalds.de* (30.05.2012a). Online im Internet unter:  
[http://www.mcdonalds.de/unternehmen/ueber\\_mcdonalds/zahlen\\_und\\_fakten.html](http://www.mcdonalds.de/unternehmen/ueber_mcdonalds/zahlen_und_fakten.html)

*www.mcdonalds.de* (30.05.2012b). Online im Internet unter:  
[http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was\\_McDonalds\\_dem\\_Franchise-Nehmer\\_bietet.pdf](http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was_McDonalds_dem_Franchise-Nehmer_bietet.pdf)

*www.mcdonalds.de* (30.05.2012c). Online im Internet unter:  
[http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was\\_ein\\_Fanchise-Nehmer\\_mitbringen\\_sollte.pdf](http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was_ein_Fanchise-Nehmer_mitbringen_sollte.pdf)

*www.mcdonalds.de* (30.05.2012d). Online im Internet unter:  
[http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was\\_McDonalds\\_dem\\_Franchise-Nehmer\\_bietet.pdf](http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was_McDonalds_dem_Franchise-Nehmer_bietet.pdf)

*www.pic.lhok.com* (08.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://pic.lhok.com/pdf/e2011ARppt.pdf>

*www.reuters.com* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=601010.SS>

*www.spiegel.de* (05.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,263811,00.html>

*www.socialbakers.com* (03.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/europe>

*www.socialbakers.com* (24.05.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/north\\_america](http://www.socialbakers.com/countries/continent-detail/north_america)

*www.statistik-portal.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.statistik-portal.de/statistik-portal/de\\_jb01\\_jahrtab1.asp](http://www.statistik-portal.de/statistik-portal/de_jb01_jahrtab1.asp)

*www.stepstone.de* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/karrieretipps/der-ursprung-und-die-entwicklung-des-franchising.cfm>

*www.supercutsfranchise.com* (06.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://supercutsfranchise.com/franchise\\_supercuts.php](http://supercutsfranchise.com/franchise_supercuts.php)

*www.un.org* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
[http://www.un.org/esa/population/meetings/EGMPopAge/1\\_UNPD\\_Trends.pdf](http://www.un.org/esa/population/meetings/EGMPopAge/1_UNPD_Trends.pdf)

*www.vomfass.de* (01.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://www.vomfass.de/unternehmen/ursprung-und-entwicklung.html>

*www.vomfass.de* (01.06.2012b). Online im Internet unter:  
[http://www.vomfass.de/images/presse/2011\\_10\\_21\\_VOM\\_FASS\\_erhaelt\\_Bundesehrenpreis.pdf](http://www.vomfass.de/images/presse/2011_10_21_VOM_FASS_erhaelt_Bundesehrenpreis.pdf)

*www.vomfass.de* (01.06.2012c). Online im Internet unter:  
<http://www.vomfass.de/unternehmen/das-vom-fass-konzept.html>

*www.vomfass.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.vomfass.de/geschenke.html>

*www.wahaha.com.cn* (03.05.2012). Online im Internet unter:  
<http://en.wahaha.com.cn/aboutus/today/>

*www.waterfranchise.com* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.waterfranchise.com/franchising/the-concept.html>

*www.welt.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.welt.de/wissenschaft/article2172707/Wenn-Haustiere-Freunde-und-Familie-ersetzen.html>

*www.wer-zu-wem.de* (04.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.wer-zu-wem.de/franchise/Fressnapf.html>

*www.youth-to-youth.org* (20.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.youth-to-youth.org/index.php?id=29>

*www.yum.com* (08.06.2012a). Online im Internet unter:  
<http://www.yum.com/csr/about/history/>

*www.yum.com* (08.06.2012b). Online im Internet unter:  
<http://www.yum.com/brands/china.asp>

*www.yum.com* (08.06.2012c). Online im Internet unter:  
[http://www.yum.com/annualreport/pdf/2011\\_AR.pdf](http://www.yum.com/annualreport/pdf/2011_AR.pdf)

*www.zeit.de* (05.06.2012). Online im Internet unter:  
<http://www.zeit.de/2011/06/WOS-Los-Angeles-Ernaehrung>

## **Rechtsquellen**

Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) – HwO (1953) vom 17.09.1953 in der Fassung der Bekanntmachung vom 24. September 1998 (BGBl. I S. 3074; 2006 I S. 2095). Online im Internet unter:  
[http://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage\\_b\\_199.html](http://www.gesetze-im-internet.de/hwo/anlage_b_199.html) (20.06.2012)

## **Serap Durmus**

E-Mail: serapdurmus\_85@hotmail.com

---

### Persönliche Daten:

|                     |              |
|---------------------|--------------|
| Name:               | Serap Durmus |
| Geburtsdatum:       | 21.05.1985   |
| Zivilstand:         | ledig        |
| Staatsbürgerschaft: | Türkei       |

### Schulbildung:

|                      |                                                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seit September 2005: | Studium Internationale Betriebswirtschaft an der Universität Wien mit den Schwerpunkten Internationales Management und Externe Unternehmensrechnung |
| Wintersemester 2009: | Erasmus Aufenthalt in Paris                                                                                                                         |
| 1999-2004:           | Vienna Business School, HAK/HAS II, 1080 Wien                                                                                                       |
| März/April 2003:     | 3 wöchiger Sprachaufenthalt in Reims, Frankreich                                                                                                    |

### Berufserfahrung:

|                        |                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seit 2006 – lfd.:      | Integral Markt- und Meinungsforschung, Interviewerin                                        |
| April 2010:            | Praktikum bei „The Journalists And Writers Foundation“ in Istanbul als Projektkoordinatorin |
| Dez. 2008 – Aug. 2010: | Phönix Realgymnasium, ehrenamtliche Beschäftigung in der Vorbuchhaltung                     |
| 2004-2006:             | Anker Snack, Verkäuferin, geringfügige Beschäftigung                                        |
| 2000-2003:             | Delka, Verkäuferin, geringfügige Beschäftigung                                              |

### Kurse und Seminare:

Diverse Seminare des „Migra-Bil“ Basiskurses, Wien 2011

### Sprachen:

Deutsch- Türkisch (Muttersprache)  
Englisch (Wort/Schrift)  
Französisch (Wort/Schrift)

### Besondere Kenntnisse:

BMD und SAP - Kenntnisse  
Office – Anwendungen (Word, Power Point, Excel, Access)