

Das Franchise-System

**Handbuch für Franchisegeber
und Franchisenehmer**

Herausgegeben von

Dr. Jürgen Nebel

Rechtsanwalt Albrecht Schulz

Rechtsanwalt Prof. Dr. Eckhard Flohr

4., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Das Franchise-System: Geleitwort zur 4. Auflage von <i>Manfred Maus</i>	V
Vorwort von <i>Jürgen Nebel, Albrecht Schulz und Eckhard Flohr</i>	VII
Kapitel I Entwickeln	1
I. 1 Die Marktidee: Am Anfang steht der Kunde von <i>Jürgen Nebel</i>	2
I. 2 Die Idee fassbar machen: Dokumentation als erster Schritt zum späteren Handbuch von <i>Jürgen Nebel</i>	5
I. 2.1 Die verschiedenen Arten von Know-how	6
I. 2.2 Leistungen, die der Franchisenehmer erbringt	8
I. 2.3 Anfangs-Leistungen, die der Franchisegeber jedenfalls an die Franchisenehmer erbringen sollte	9
I. 2.4 Laufende Leistungen des Franchisegebers an die Franchisenehmer	9
I. 2.5 Systemmanagement	10
I. 3 Konzernstrategie „Franchising“ – Auf einem Umweg zum Ziel von <i>Hubertus Boehm</i>	12
I. 4 Strategie im Franchisesystem: Profil entwickeln von <i>Hans Bürkle</i>	18
I. 4.1 Zwingende Notwendigkeit einer Strategieentwicklung in Franchisesystemen	18
I. 4.2 Doch was ist eigentlich Strategie?	20
I. 4.3 Primat der Strategie	23
I. 4.4 Marktführerschaft als Ziel	25
I. 4.5 Marktführer werden durch konsequente Nutzwertsteigerung	26
I. 4.6 Marktführerschaft – durch Segmentierung zum Erfolg	27
I. 4.7 Zielorientierung	28
I. 4.8 Zielgruppendenken	29
I. 4.9 Franchisesysteme strategisch aufbauen	29
I. 4.10 Praktische Umsetzung der EKS-Strategie	29
I. 4.11 Zusammenfassung	32
I. 5 Die Alternativen überprüfen – die Ideen ergänzen von <i>Andrea Maria Wessels und Albrecht Schulz</i>	33

I. 5.1	Know-how beschaffen, ergänzen und überprüfen	33
I. 5.2	Abgrenzung zu alternativen Vertriebssystemen	37
I. 5.3	Know-how-Ergänzung durch Berater	38
I. 6	Die psychologische Diagnose unternehmerischer Potentiale	
	von <i>Helmut Gosslar</i>	40
I. 6.1	Einführende Überlegungen	40
I. 6.2	Die Bedeutung der Persönlichkeit bei der unternehmerischen Selbständigkeit	41
I. 6.3	Psychologische Merkmale unternehmerisch tätiger Menschen	42
I. 6.4	Vergleich der Potentialfaktoren	46
I. 6.5	Zusammenfassung und Ausblick	48
I. 7	Die vier Säulen des Franchisesystems	
	von <i>Jürgen Nebel</i>	50
I. 7.1	Der Franchisevertrag	51
I. 7.2	Betriebshandbuch = Know-how-Transfer in schriftlicher Form	52
I. 7.3	Franchisesystem-Training = Know-how-Transfer	52
I. 7.4	Leistungen	53
I. 8	Erkennungszeichen des Franchisesystems: Die Marke	
	von <i>Andrea Maria Wessels</i> und <i>Eckhard Flohr</i>	54
I. 8.1	Der Name	55
I. 8.2	Das Logo	55
I. 8.3	Der Schutz	56
I. 8.4	Die Marke und die Firma eines Franchiseunternehmens	60
I. 8.5	Verteidigung der Marke	60
I. 9	Das Vorhaben erden: Rechtsform und Finanzierung des Franchisegebers	
	von <i>Andrea Maria Wessels</i> und <i>Eckhard Flohr</i>	64
I. 9.1	Die Rechtsform der Gesellschaft	64
I. 9.2	Die Finanzierung der Gesellschaft	68
Kapitel II	Erproben	71
II. 1	Erprobungsphase und Marktrealität	
	von <i>Eckhard Flohr</i> und <i>Jürgen Nebel</i>	72
II. 2	Der Pilot: Know-how auf dem Prüfstand	
	von <i>Andrea Maria Wessels</i> und <i>Eckhard Flohr</i>	74
II. 2.1	Unternehmerisch beteiligter Filialleiter	75
II. 2.2	Gesellschaftsrechtliche Partnerschaft	76
II. 2.3	Vertragliche Partnerschaft	76
II. 2.4	Feedback	77
II. 2.5	Betriebswirtschaftliche Auswertungen	77
II. 2.6	Dauer der Pilotphase	79
II. 2.7	Ergebnis	79

3 Standort, Vertragsgebiet und Gebietsschutz	
von <i>Andrea Maria Wessels, Albrecht Schulz und Eckhard Flohr</i>	81
II. 3.1 Standortwahl	81
II. 3.2 Vertragsgebiet und Gebietsschutz	82
II. 3.3 Shop-in-Shop-Systeme	85
4 Die Marketingkonzeption	
von <i>Nane Nebel</i>	86
II. 4.1 Marketing: Verhaltensmuster von Unternehmen	86
II. 4.2 Strategische Analyse	87
II. 4.3 Unternehmens- und Marketingziele	90
II. 4.4 Marketingstrategien	92
II. 4.5 Marketing-Mix	96
II. 4.6 Fazit	111
II. 5 Standardisierung beim Franchising	
von <i>Werner Kieser</i>	112
II. 5.1 Corporate Identity – echt oder übergestülpt?	112
II. 5.2 Wichtigster Bestandteil der Corporate Identity: Die Sprache	113
II. 5.3 Die Einpflanzung von Sprache und Verhalten im Franchisesystem	115
II. 6 Controlling in Franchisesystemen	
von <i>Hans Jürgen Meier</i>	117
II. 7 Dokumentation des Erfolges: Das Betriebshandbuch für die ersten Franchisenehmer	
von <i>Jürgen Nebel</i>	131
II. 7.1 Ist ein Franchisehandbuch wirklich notwendig?	131
II. 7.2 Über die Notwendigkeit eines Handbuchs aus rechtlichen Gründen	133
II. 7.3 Über die wirtschaftliche Nützlichkeit eines Handbuchs	134
II. 7.4 Handbucherstellung „inhouse“ oder durch externen Spezialisten?	136
II. 7.5 Projektmanagement Handbucherstellung	137
II. 7.6 Hinweise für die Gestaltung des Handbuchs	139
Kapitel III Vervielfältigen	141
III. 1 Die Markterschließung: noch mehr Kunden – Praktische Beispiele –	
von <i>Jürgen Nebel</i>	142
III. 1.1 Praxisbeispiel Portas	142
III. 1.2 Die Markterschließung am Beispiel von MiniBagno	144
III. 2 Errichtung und Leistungen der Systemzentrale	
von <i>Jürgen Nebel</i>	148
III. 2.1 Die personelle und materielle Ausstattung der Franchisesystemzentrale	148
III. 2.2 Die Leistungen der Franchisesystemzentrale	149
III. 2.3 Praxisbeispiel Resch & Frisch	151

III. 3	Das Leistungsprofil der Systemzentrale von <i>Hubertus Boehm</i>	159
III. 4	Vorvertragliche und vertragliche Aufklärungs- und Informationspflichten von <i>Christian Treumann</i> und <i>Amelie Pohl</i>	168
III. 4.1	Vorvertragliche Aufklärungs- und Offenlegungspflichten	168
III. 4.2	Informationsleistungspflichten im Franchise-Vertrag	175
III. 5	Der Franchisevertrag von <i>Eckhard Flohr</i> , <i>Albrecht Schulz</i> und <i>Andrea Maria Wessels</i>	180
III. 5.1	Kartellrecht	182
III. 5.2	Grundlagen des deutschen Kartellrechts für Franchiseverträge	182
III. 5.3	Grundlagen des Europäischen Kartellrechts für Franchiseverträge	187
III. 5.4	Die Gestaltung des Franchisevertrages	189
III. 5.5	Vertragliche Grundlagen	192
III. 5.6	Leistungsinhalte	196
III. 5.7	Leistungssicherung	207
III. 5.8	Vertragsdurchführung	211
III. 5.9	Allgemeine Bestimmungen	215
III. 6	Franchisenehmer auswählen und gewinnen von <i>Götz Jungmichel</i> , <i>Helmut Gosslar</i> und <i>Stefan Lindstam</i>	226
III. 6.1	Akquisition von Franchisepartnern	226
III. 6.2	Die Gestaltung des psychologischen Personalauswahlverfahrens	232
III. 7	Finanzierung des Franchisebetriebs von <i>Hans-Jürgen Meier</i>	241
III. 7.1	Der Franchisenehmer und seine Finanzierungsmöglichkeiten	241
III. 7.2	Die Koordination der Franchisenehmerfinanzierung über Rahmenverträge	244
III. 7.3	Teilabschnitte einer strukturierten Rahmenfinanzierung	247
III. 8	Franchisegebühren von <i>Jürgen Nebel</i>	248
III. 9	Training und Coaching im Franchisesystem von <i>Jürgen Nebel</i> und <i>Werner Kieser</i>	253
III. 9.1	Grundsätzliches zum Training in Franchisesystemen	253
III. 9.2	Durchführung der Trainingsmaßnahmen	254
III. 9.3	Kontrolle der Trainingsmaßnahmen	256
III. 9.4	Kosten der Trainingsmaßnahmen	256
III. 9.5	Praxisbeispiel: Systemhandbuch Babor Beautyworld®	257
Kapitel IV	Auffangen	263
IV. 1	Der Franchisenehmer als Kunde von <i>Jürgen Nebel</i>	264

IV. 2 Standortindividuelle Strategie	
von <i>Jürgen Nebel</i>	268
IV. 2.1 Wie ist die Chance zu nutzen, wie der Gefahr zu begegnen?	269
IV. 2.2 Synergieeffekte durch Arbeitsteilung	271
IV. 2.3 Standortstrategie – die individuelle Erfüllung von Kundenbedürfnissen	273
IV. 2.4 Teilzielgruppen – die bessere Motivation für Mitarbeiter	275
IV. 3 Kritische Entwicklungen schnell erkennen	
von <i>Albrecht Schulz</i>	280
IV. 3.1 Von der Unzufriedenheit einzelner Partner zum Flächenbrand	280
IV. 3.2 Arbeitnehmer – Selbstständigkeit – Scheinselbstständigkeit	282
IV. 4 Vom Franchisesystem zum Lizenzsystem – und zurück?	
von <i>Ines Fromm und Leopold Mayrhofer</i>	289
IV. 4.1 Vorteile des Franchisesystems und Grenzen in der Ring Lift Organisation	289
IV. 4.2 Alternative Lizenzsystem	290
IV. 4.3 Strukturen des Lizenzsystems	291
IV. 4.4 Ausblicke und Ziele des Lizenzsystems bei Ring Lift	294
IV. 5 Blockaden abbauen	
von <i>Jürgen Nebel</i>	296
IV. 6 Vobis – vom Sanierungsfall zum idealen Franchise-System	
von <i>Jürgen Rakow und Nane Nebel</i>	298
IV. 6.1 Einleitung	298
IV. 6.2 Fallbeispiel: die Neugestaltung des Vobis Franchise-Systems	299
IV. 7 Sanieren von Franchisebetrieben	
von <i>Hans-Jürgen Meier</i>	309
IV. 7.1 Wie kommt es zu Krisen bei Franchisenehmern?	309
IV. 7.2 Wer hilft bei der Sanierung?	310
IV. 7.3 Maßnahmen zur Sanierung von Franchisenehmern	311
IV. 7.4 Outplacement für Franchisenehmer	314
IV. 8 Erfolgreich verhandeln in Franchiseunternehmen	
von <i>Renate Braeuninger-Weimer</i>	316
IV. 8.1 Basarmethode versus rationales Verhandlungsmodell	316
IV. 8.2 Die sechs Prinzipien des Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	318
IV. 8.3 Der Schlüssel zum Erfolg – die sorgfältige Verhandlungsvorbereitung	320
IV. 8.4 Die Verhandlung	321
IV. 8.5 Allgemeine Ratschläge für den Verhandler	323
IV. 8.6 Schwierige Verhandlungssituationen	323
IV. 8.7 Schlussbemerkung	325
IV. 9 Streit beilegen oder Streit austragen	
von <i>Albrecht Schulz, Andrea Maria Wessels und</i> <i>Renate Braeuninger-Weimer</i>	326
IV. 9.1 Schlichtung / Mediation	327

IV. 9.2	Schiedsgericht	330
IV. 9.3	Ordentliche Gerichte	331
IV. 10	Führung in Franchisesystemen	
	von <i>Waltraud Martins</i>	334
IV. 10.1	Führungsstile und ihre Tendenz	335
IV. 10.2	Führungsstile im Franchisesystem: Franchisezentrale	336
IV. 10.3	Führungsstile im Franchisesystem: Franchisenehmer	338
IV. 10.4	Die neue Generation im Franchising	340
IV. 10.5	Ausblick	343
Kapitel V	Festigen	345
V. 1	Franchisenehmer motivieren	
	von <i>Jürgen Nebel</i>	346
V. 2	Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg als Franchise-Unternehmer	
	von <i>Stephan H. Aschenbrenner</i>	350
V. 3	Das Extranet – innovative Kommunikation in einem Franchisesystem	
	von <i>Susanne Berger</i>	359
V. 3.1	Kommunikationsmöglichkeiten im System	359
V. 3.2	Was ist ein Extranet?	360
V. 3.3	Das Projekt Extranet	361
V. 3.4	Fazit	365
V. 4	Systemziele und -strategie gemeinsam entwickeln	
	von <i>Jürgen Nebel</i>	367
V. 4.1	Kräfte in einem Franchisesystem	367
V. 4.2	Zielvereinbarungen als Motivationsinstrument	368
V. 4.3	Techniken der Zielformatierung	370
V. 4.4	Zielfindung als demokratisches Prinzip	373
V. 5	Die Gremien des Franchisesystems	
	von <i>Jürgen Nebel</i> und <i>Karen Gajewski</i>	375
V. 5.1	Erfa-Tagungen	375
V. 5.2	Beirat	378
V. 5.3	Ausschüsse	379
V. 5.4	Jahrestagungen, Partnertreffen	380
V. 5.5	Gremienarbeit am Beispiel des Relaunches der Franchisemarke „Der Teeladen“ in „TeeGschwendner“	380
V. 6	Qualitätssicherung im Umgang mit Kunden	
	von <i>Frank Roebers</i> und <i>Nane Nebel</i>	384
V. 7	Kundenforen: Der Schlüssel zur Kundenbegeisterung im Franchisesystem	
	von <i>Brigitte Hielscher</i>	393

V. 8 Haftungsrisiken beim Franchising	
von <i>Albrecht Schulz</i>	402
V. 8.1 Fragestellung	402
V. 8.2 Haftung innerhalb des Franchisesystems	404
V. 8.3 Haftung außerhalb des Franchisesystems (Nicht-vertragliche Haftung beim Franchising)	410
V. 9 Standortsicherung aus Sicht des Franchisegebers	
von <i>Eckhard Flohr</i>	417
V. 9.1 Anmietung durch den Franchisegeber	417
V. 9.2 Mieteintrittsvereinbarungen	418
V. 9.3 Nachvertragliches Wettbewerbsverbot	419
V. 9.4 Vorkaufsrecht des Franchisegebers	420
Kapitel VI Ausfüllen	421
VI. 1 Neue Dienstleistungen für den Franchisenehmer	
von <i>Jürgen Nebel</i>	422
VI. 1.1 Befragungen – der Schlüssel zu den Sorgen der Franchisenehmer	422
VI. 1.2 Tipps für die richtige Art der Befragung	424
VI. 1.3 Die Ergebnisse	426
VI. 2 Outsourcing im Franchisesystem	
von <i>Jürgen Nebel</i>	429
VI. 2.1 Quellen der neuen Dienstleistungsideen	429
VI. 2.2 Filterfunktion der Systemzentrale	429
VI. 2.3 Selber machen oder outsourcen?	430
VI. 3 Der Außendienst im Franchisesystem	
von <i>Eckhard Flohr</i>	433
VI. 4 Betriebsvergleiche als Instrument zur Steuerung von Franchisesystemen	
von <i>Jürgen Nebel</i>	436
VI. 5 Franchisenehmer-Akquisition	
von <i>Eckhard Flohr</i>	439
VI. 6 Total Loyalty Marketing als Erfolgsmotor für Franchisesysteme	
von <i>Anne M. Schüller</i>	443
VI. 6.1 Loyalität muss man sich verdienen	443
VI. 6.2 Die Vorteile hoher Loyalität	445
VI. 6.3 Kundenorientierung total	448
VI. 6.4 Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing	450
VI. 6.5 Die Loyalitätstreppe des Mitarbeiters	452
VI. 6.6 Die Loyalitätstreppe des Käufers	454
VI. 6.7 Begeisterung loyalisiert	458

VI. 6.8	Das Begeisterungsmanagement	459
VI. 6.9	Total Loyalty Marketing und Franchising	461
VI. 6.10	Fazit	462
VI. 7	Dem Handbuch neuen Inhalt geben	
	von <i>Jürgen Nebel</i> und <i>Eckhard Flohr</i>	463
VI. 7.1	Verhältnis Franchisevertrag / Franchise-Handbuch	464
VI. 7.2	Franchise-Handbuch und Qualitätssicherung	465
VI. 7.3	Rechtliche Grenzen der Anpassung eines Franchise-Handbuchs	465
VI. 7.4	Praxisbeispiel Kieser	467
VI. 7.5	Praxisbeispiel Quick-Schuh: Eigenmarken	470
VI. 7.6	Praxisbeispiel Obi: Zertifizierung nach DIN EN ISO9001	471
VI. 7.7	Praxisbeispiel awell: Das Franchisehandbuch im PC	472
VI. 7.8	Praxisbeispiel TUI	473
VI. 8	Anpassung des Franchisevertrags	
	von <i>Eckhard Flohr</i>	478
VI. 8.1	Was ist bei der Überarbeitung des Franchisevertrags zu beachten?	479
Kapitel VII	Ausdehnen	481
VII. 1	Der Franchisegeber als Steuermann	
	von <i>Heribert Meffert</i> und <i>Jörg Meurer</i>	482
VII. 1.1	Führung als Herausforderung in Franchisesystemen	482
VII. 1.2	Geltungsbereich der marktorientierten Führung von Franchisesystemen	483
VII. 1.3	Externes Marketing als Leitidee der absatzmarktgerichteten Systemführung	485
VII. 1.4	Internes Marketing als Leitkonzept der innengerichteten Systemführung	489
VII. 2	Der Franchisegeber als Moderator	
	von <i>Jürgen Nebel</i>	495
VII. 2.1	Vor- und Nachteile eines Gebietsschutzes	495
VII. 3	Schneller, höher, weiter: Regionale Entwicklung beschleunigen	
	von <i>Andrea Maria Wessels</i> und <i>Albrecht Schulz</i>	498
VII. 3.1	Regionales Master-Franchising	498
VII. 3.2	Area Development Agreement (Gebietsentwicklungsvertrag)	499
VII. 3.3	Regionalbetreuung	500
VII. 3.4	Handelsvertreter	500
VII. 3.5	Filialisierung	501
VII. 4	Training im großen Stil	
	von <i>Jürgen Nebel</i>	502
VII. 4.1	Die Obi-Kooperation mit staatlichen Berufsakademien	502
VII. 4.2	Trainingsmedien und programmierter, mediengesteuerter Gruppenunterricht	503

VII. 5 Merchandising	
von <i>Eckhard Flohr</i>	507
VII. 5.1 Voraussetzung der Merchandising-Nutzung	508
VII. 5.2 Merchandising-Nutzung durch Lizenzvergabe	509
VII. 5.3 Tendenz: Kultmarketing	509
VII. 5.4 Sogwirkung der Marke	510
VII. 6 Lässt sich Unternehmensberatung franchisieren?	
von <i>Martin-Niels Däfler</i>	511
VII. 6.1 Besonderheiten der Unternehmensberatung	511
VII. 6.2 Gründe für die Inanspruchnahme von Unternehmensberatern	512
VII. 6.3 Tätigkeitsgebiete von Unternehmensberatern	513
VII. 6.4 Schwierigkeiten der Beraterauswahl	514
VII. 6.5 Konflikte zwischen Berater und Kunden	515
VII. 6.6 Nachfragererwartungen und Unsicherheit bei Kunden	516
VII. 6.7 Franchisierbarkeit der Unternehmensberatung	518
VII. 7 Kunden statt Marktanteile	
von <i>Brigitte Hielscher</i> und <i>Peter Kornfeind</i>	521
VII. 7.1 „Schlanker“ Konsum und „fette“ Ansprüche: Die Kunden halten nicht mehr still	521
VII. 7.2 Nicht zum Nulltarif: Dienstleistungen gedeihen nur in einer Commitment-Kultur	522
VII. 7.3 Franchising – im Sog der Bürokratisierung?	523
VII. 7.4 Virtuelles Shopping und Intensivierung der Beratung	523
VII. 7.5 Das Ende der Penetration: Lebenslange Beziehungspflege statt Massenmarketing	524
VII. 7.6 Beziehungspflege am Point of Sale: Kundenmanager verdrängen Verkäufer	524
VII. 7.7 So bleibt man im Gespräch	525
VII. 7.8 Dezentralisierung des Marketings	526
Kapitel VIII Ausschöpfen	527
VIII. 1 Genossenschaften und Franchising	
von <i>Holger Bonus</i>	528
VIII. 1.1 Spezifisches Wissen	528
VIII. 1.2 Standardisierung	529
VIII. 1.3 Lokales Wissen	530
VIII. 1.4 Hierarchien	531
VIII. 1.5 Genossenschaften	532
VIII. 1.6 Plastisches Wissen	533
VIII. 1.7 Entscheidende Unterschiede	534
VIII. 2 Conversion-Franchising	
von <i>Jürgen Nebel</i>	536
VIII. 2.1 Befragte Unternehmen (Anzahl und Struktur)	536

VIII. 2.2	Ergebnisse der Studie	537
VIII. 2.3	Gründe für Conversion-Franchising	537
VIII. 2.4	Erfolgsfaktoren des Conversion-Franchising	538
VIII. 2.5	Ergebnisse von Umwandlungen	541
VIII. 2.6	Probleme beim Conversion-Franchising	542
VIII. 2.7	Fazit und Zusammenfassung	546
VIII. 3	Eigene Filialen gründen	
	von <i>Eckhard Flohr</i>	547
VIII. 3.1	Gleichbehandlung	547
VIII. 3.2	Organisatorische Trennung	548
VIII. 3.3	Rechtliche Fragen	549
VIII. 4	Der Franchisenehmer als Filialist	
	von <i>Jürgen Nebel</i> und <i>Jürgen Rakow</i>	551
VIII. 4.1	Fallbeispiel: Ein Vobis-Franchisenehmer berichtet	552
VIII. 5	Grenzüberschreitendes Franchising – 100 praktische Überlegungen für die internationale Expansion eines Franchisesystems	
	von <i>Albrecht Schulz</i>	560
VIII. 5.1	Warum Sie nicht ins Ausland expandieren sollten	561
VIII. 5.2	Warum Sie ins Ausland expandieren sollten	561
VIII. 5.3	Wenn Sie sich für die Expansion ins Ausland entschieden haben	562
VIII. 5.4	Aktive Vorbereitung der Expansion	563
VIII. 5.5	Wahl des richtigen Partners	565
VIII. 5.6	Wahl des richtigen Expansionsvehikels	566
VIII. 5.7	Auswahl- und Entscheidungskriterien	569
VIII. 5.8	Vorbereitung, Gestaltung und Abschluss des Vertrages	571
VIII. 6	Internationale Franchisesysteme	
	Von <i>Albrecht Schulz</i> und <i>Andrea Maria Wessels</i>	576
VIII. 6.1	Einzel-Franchiseverträge	576
VIII. 6.2	Master-Franchiseverträge	577
VIII. 6.3	Joint Venture	578
VIII. 6.4	Lizenzverträge	579
VIII. 6.5	Entwicklungsverträge (Area Development Agreements)	580
VIII. 7	Franchise-Feuer: Begeisterung von innen	
	von <i>Manfred Maus</i>	582
VIII. 7.1	Franchising bei Obi heute	583
VIII. 7.2	Stärke des Obi Franchisings: Wettbewerbsvorteile erringen	584
VIII. 7.3	Kundenorientierung – das Gebot der Stunde	585
VIII. 7.4	Obi macht Karrieren: mit der Obi-Akademie bis zur Spitze	586
VIII. 7.5	Perspektiven	587

Kapitel IX Anhang	589
IX. 1 Nützliche Adressen	589
IX. 1.1 Franchise-Messe, Franchise-Börse, Franchise-Verband	589
IX. 1.2 Mitgliedsverbände des Europäischen Franchise-Verbandes/ European Franchise Federation EFF	590
IX. 2 Rechtliche Empfehlungen des Deutschen Franchise-Verbandes	594
IX. 2.1 Europäischer Verhaltenskodex für Franchising	594
IX. 2.2 Richtlinien des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. „Vorvertragliche Aufklärungspflichten“	596
IX. 2.3 Richtlinien des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. „Training bei Franchise-Systemen“	598
IX. 2.4 Checkliste des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. für Franchisenehmer	600
IX. 2.5 Merkblatt des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. „Meditationsverfahren“	601
IX. 2.6 Richtlinien des Deutschen Franchise-Verbandes e.V. „Beiräte in Franchise-Systemen“	602
IX. 2.7 Richtlinie zum Systemcheck von Franchise-Systemen	603
IX. 2.8 Antragsformular auf Durchführung des DFV-Systemchecks	605
IX. 3 Rechtliche Rahmenbedingungen: Europäische Union	607
IX. 3.1 Verordnung (EG) Nr. 2790/1999 der Kommission vom 22. Dezember 1999 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen	607
IX. 3.2 Bekanntmachung über Vereinbarungen von geringer Bedeutung, die den Wettbewerb gemäß Artikel 81 Absatz 1 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft nicht spürbar beeinträchtigen (de minimis)	613
IX. 3.3 Verordnung (EWG) Nr. 4087/88 der Kommission vom 30. November 1988 über die Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrags auf Gruppen von Franchisevereinbarungen	616
IX. 3.4 Bekanntmachung der Kommission über die Definition des relevanten Marktes im Sinne des Wettbewerbs- rechts der Gemeinschaft (97 / C 372/03)	623
IX. 3.5 Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (96/280 / EG)	631
IX. 3.6 VO 1/2003 (EG) – Wettbewerbsregeln (deutsch)	637
IX. 4 Literaturverzeichnis	658
Autorenprofile	663
Stichwortverzeichnis	669