

# **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

<b>Das Franchise-System: Geleitwort zur 4. Auflage</b> von <i>Manfred Maus</i> .....	V
<b>Vorwort</b> von <i>Jürgen Nebel, Albrecht Schulz und Eckhard Flohr</i> .....	VII
<b>Kapitel I Entwickeln</b> .....	1
<b>I. 1 Die Marktidee: Am Anfang steht der Kunde</b> von <i>Jürgen Nebel</i> .....	2
<b>I. 2 Die Idee fassbar machen: Dokumentation als erster Schritt         zum späteren Handbuch</b> 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
<b>I. 3 Konzernstrategie „Franchising“ – Auf einem Umweg zum Ziel</b> von <i>Hubertus Boehm</i> .....	12
<b>I. 4 Strategie im Franchisesystem: Profil entwickeln</b> 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
<b>I. 5 Die Alternativen überprüfen – die Ideen ergänzen</b> 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
<b>I. 6</b>	<b>Die psychologische Diagnose unternehmerischer Potentiale</b>	
	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
<b>I. 7</b>	<b>Die vier Säulen des Franchisesystems</b>	
	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
<b>I. 8</b>	<b>Erkennungszeichen des Franchisesystems: Die Marke</b>	
	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
<b>I. 9</b>	<b>Das Vorhaben erden: Rechtsform und Finanzierung des Franchisegebers</b>	
	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
<b>Kapitel II</b>	<b>Erproben .....</b>	<b>71</b>
<b>II. 1</b>	<b>Erprobungsphase und Marktrealität</b>	
	von <i>Eckhard Flohr</i> und <i>Jürgen Nebel</i> .....	72
<b>II. 2</b>	<b>Der Pilot: Know-how auf dem Prüfstand</b>	
	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

<b>3 Standort, Vertragsgebiet und Gebietsschutz</b>	
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
<b>4 Die Marketingkonzeption</b>	
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
<b>II. 5 Standardisierung beim Franchising</b>	
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
<b>II. 6 Controlling in Franchisesystemen</b>	
von <i>Hans Jürgen Meier</i> .....	117
<b>II. 7 Dokumentation des Erfolges: Das Betriebshandbuch für die ersten Franchisenehmer</b>	
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
<b>Kapitel III Vervielfältigen</b> .....	141
<b>III. 1 Die Markterschließung: noch mehr Kunden</b>	
– <b>Praktische Beispiele</b> –	
von <i>Jürgen Nebel</i> .....	142
III. 1.1 Praxisbeispiel Portas .....	142
III. 1.2 Die Markterschließung am Beispiel von MiniBagno .....	144
<b>III. 2 Errichtung und Leistungen der Systemzentrale</b>	
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

<b>III. 3</b>	<b>Das Leistungsprofil der Systemzentrale</b> von <i>Hubertus Boehm</i> .....	159
<b>III. 4</b>	<b>Vorvertragliche und vertragliche Aufklärungs- und Informationspflichten</b> 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
<b>III. 5</b>	<b>Der Franchisevertrag</b> 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
<b>III. 6</b>	<b>Franchisenehmer auswählen und gewinnen</b> 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
<b>III. 7</b>	<b>Finanzierung des Franchisebetriebs</b> 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
<b>III. 8</b>	<b>Franchisegebühren</b> von <i>Jürgen Nebel</i> .....	248
<b>III. 9</b>	<b>Training und Coaching im Franchisesystem</b> 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
<b>Kapitel IV</b>	<b>Auffangen</b> .....	263
<b>IV. 1</b>	<b>Der Franchisenehmer als Kunde</b> von <i>Jürgen Nebel</i> .....	264

<b>IV. 2 Standortindividuelle Strategie</b>	
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
<b>IV. 3 Kritische Entwicklungen schnell erkennen</b>	
von <i>Albrecht Schulz</i> .....	280
IV. 3.1 Von der Unzufriedenheit einzelner Partner zum Flächenbrand .....	280
IV. 3.2 Arbeitnehmer – Selbstständigkeit – Scheinselbstständigkeit .....	282
<b>IV. 4 Vom Franchisesystem zum Lizenzsystem – und zurück?</b>	
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
<b>IV. 5 Blockaden abbauen</b>	
von <i>Jürgen Nebel</i> .....	296
<b>IV. 6 Vobis – vom Sanierungsfall zum idealen Franchise-System</b>	
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
<b>IV. 7 Sanieren von Franchisebetrieben</b>	
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
<b>IV. 8 Erfolgreich verhandeln in Franchiseunternehmen</b>	
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
<b>IV. 9 Streit beilegen oder Streit austragen</b>	
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
<b>IV. 10</b>	<b>Führung in Franchisesystemen</b>	
	<i>von 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
<b>Kapitel V</b>	<b>Festigen</b> .....	<b>345</b>
<b>V. 1</b>	<b>Franchisenehmer motivieren</b>	
	<i>von Jürgen Nebel</i> .....	346
<b>V. 2</b>	<b>Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg als Franchise-Unternehmer</b>	
	<i>von Stephan H. Aschenbrenner</i> .....	350
<b>V. 3</b>	<b>Das Extranet – innovative Kommunikation in einem Franchisesystem</b>	
	<i>von 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
<b>V. 4</b>	<b>Systemziele und -strategie gemeinsam entwickeln</b>	
	<i>von 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
<b>V. 5</b>	<b>Die Gremien des Franchisesystems</b>	
	<i>von Jürgen Nebel und 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
<b>V. 6</b>	<b>Qualitätssicherung im Umgang mit Kunden</b>	
	<i>von Frank Roebers und Nane Nebel</i> .....	384
<b>V. 7</b>	<b>Kundenforen: Der Schlüssel zur Kundenbegeisterung im Franchisesystem</b>	
	<i>von Brigitte Hielscher</i> .....	393

<b>V. 8 Haftungsrisiken beim Franchising</b>	
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
<b>V. 9 Standortsicherung aus Sicht des Franchisegebers</b>	
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
<b>Kapitel VI Ausfüllen</b> .....	421
<b>VI. 1 Neue Dienstleistungen für den Franchisenehmer</b>	
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
<b>VI. 2 Outsourcing im Franchisesystem</b>	
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
<b>VI. 3 Der Außendienst im Franchisesystem</b>	
von <i>Eckhard Flohr</i> .....	433
<b>VI. 4 Betriebsvergleiche als Instrument zur Steuerung von Franchisesystemen</b>	
von <i>Jürgen Nebel</i> .....	436
<b>VI. 5 Franchisenehmer-Akquisition</b>	
von <i>Eckhard Flohr</i> .....	439
<b>VI. 6 Total Loyalty Marketing als Erfolgsmotor für Franchisesysteme</b>	
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
<b>VI. 7</b>	<b>Dem Handbuch neuen Inhalt geben</b> .....	
	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
<b>VI. 8</b>	<b>Anpassung des Franchisevertrags</b> .....	
	von <i>Eckhard Flohr</i> .....	478
VI. 8.1	Was ist bei der Überarbeitung des Franchisevertrags zu beachten? .....	479
<b>Kapitel VII</b>	<b>Ausdehnen</b> .....	481
<b>VII. 1</b>	<b>Der Franchisegeber als Steuermann</b> .....	
	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
<b>VII. 2</b>	<b>Der Franchisegeber als Moderator</b> .....	
	von <i>Jürgen Nebel</i> .....	495
VII. 2.1	Vor- und Nachteile eines Gebietsschutzes .....	495
<b>VII. 3</b>	<b>Schneller, höher, weiter: Regionale Entwicklung beschleunigen</b> .....	
	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
<b>VII. 4</b>	<b>Training im großen Stil</b> .....	
	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

<b>VII. 5</b>	<b>Merchandising</b>	
	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
<b>VII. 6</b>	<b>Lässt sich Unternehmensberatung franchisieren?</b>	
	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
<b>VII. 7</b>	<b>Kunden statt Marktanteile</b>	
	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
<b>Kapitel VIII</b>	<b>Ausschöpfen</b> .....	527
<b>VIII. 1</b>	<b>Genossenschaften und Franchising</b>	
	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
<b>VIII. 2</b>	<b>Conversion-Franchising</b>	
	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
<b>VIII. 3</b>	<b>Eigene Filialen gründen</b> .....	
	von <i>Eckhard Flohr</i> .....	547
VIII. 3.1	Gleichbehandlung .....	547
VIII. 3.2	Organisatorische Trennung .....	548
VIII. 3.3	Rechtliche Fragen .....	549
<b>VIII. 4</b>	<b>Der Franchisenehmer als Filialist</b> .....	
	von <i>Jürgen Nebel</i> und <i>Jürgen Rakow</i> .....	551
VIII. 4.1	Fallbeispiel: Ein Vobis-Franchisenehmer berichtet .....	552
<b>VIII. 5</b>	<b>Grenzüberschreitendes Franchising – 100 praktische Überlegungen für die internationale Expansion eines Franchisesystems</b> .....	
	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
<b>VIII. 6</b>	<b>Internationale Franchisesysteme</b> .....	
	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
<b>VIII. 7</b>	<b>Franchise-Feuer: Begeisterung von innen</b> .....	
	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

<b>Kapitel IX Anhang</b> .....	589
<b>IX. 1 Nützliche Adressen</b> .....	589
IX. 1.1 Franchise-Messe, Franchise-Börse, Franchise-Verband .....	589
IX. 1.2 Mitgliedsverbände des Europäischen Franchise-Verbandes/ European Franchise Federation EFF .....	590
<b>IX. 2 Rechtliche Empfehlungen des Deutschen Franchise-Verbandes</b> .....	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
<b>IX. 3 Rechtliche Rahmenbedingungen: Europäische Union</b> .....	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
<b>IX. 4 Literaturverzeichnis</b> .....	658
<b>Autorenprofile</b> .....	663
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	669