



### EDITORIAL

Liebe Leserinnen  
und Leser,

herzlich willkommen zum Online-Newsletter „DFI- Franchiseblick“.

Auch in diesem Monat möchten wir Sie wieder über aktuelle und praxisbezogene Themen der Franchise-Branche informieren.

Die Wirtschaftskrise ist in aller Munde und auch die Franchise-Branche ist nicht verschont geblieben.

Erfahren Sie von unseren Franchise-Experten, wie Sie gegensteuern können und auf was Sie beim Umgang mit Ihren Franchise-Partnern achten sollten.

Wir freuen uns, Sie auch weiterhin über interessante Neuigkeiten und Veranstaltungen rund um das Thema Franchising informieren zu können.

Das DFI Team wünscht Ihnen ein schönes Osterfest und erholsame Feiertage.

Ihre Anett Schmidt

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>Franchising - mit innovativen Strukturen schneller gegen die Krise</b> Prof. Veronika Bellone, Bellone FRANCHISE CONSULTING GmbH	1
<b>Die Kündigung von Franchise-Verträgen aus wichtigem Grund - Ein (hoch)sensibler Bereich</b> Dr. Karsten Metzlaß, NÖRR STIEFENHOFER LUTZ	2
<b>Authentischer Führungsstil nur was für "Gutmenschen?"</b> Dr. Gudrun Wilhelm	4
Veranstaltungsüberblick 2009	4
Impressum	4

### Franchising – mit innovativen Strukturen schneller gegen die Krise



Prof. Veronika Bellone, Bellone FRANCHISE CONSULTING GmbH

Franchising ist eine Wachstumsstrategie, um den bestehenden Markt zu durchdringen und neue Märkte zu erschließen.

Nutzt man die Systemstruktur entsprechend, dann können Marktveränderungen über die Franchise-Partner/innen sehr viel schneller antizipiert werden und Inputs für innovative Produkte bzw. Dienstleistungen geben.

Bestätigt wird das durch eine Umfrage, die 2008 durch Kooperation dreier Hochschulen in der Schweiz, Deutschland und Liechtenstein unter der Leitung von Prof. Dr. Jutta Emes, Prof. Dr. Urs Baldegger und Prof. Veronika Bellone lanciert wurde. Befragt wurden Franchise-Geber/innen, die Mitglied im Deutschen, im Schweizer und im Österreichischen Franchise Verband sind. Die Befragten konnten den Fragebogen entweder im Internet ausfüllen oder mit der Post bzw. per Fax zurücksenden. Insgesamt haben 144 Personen teilgenommen.

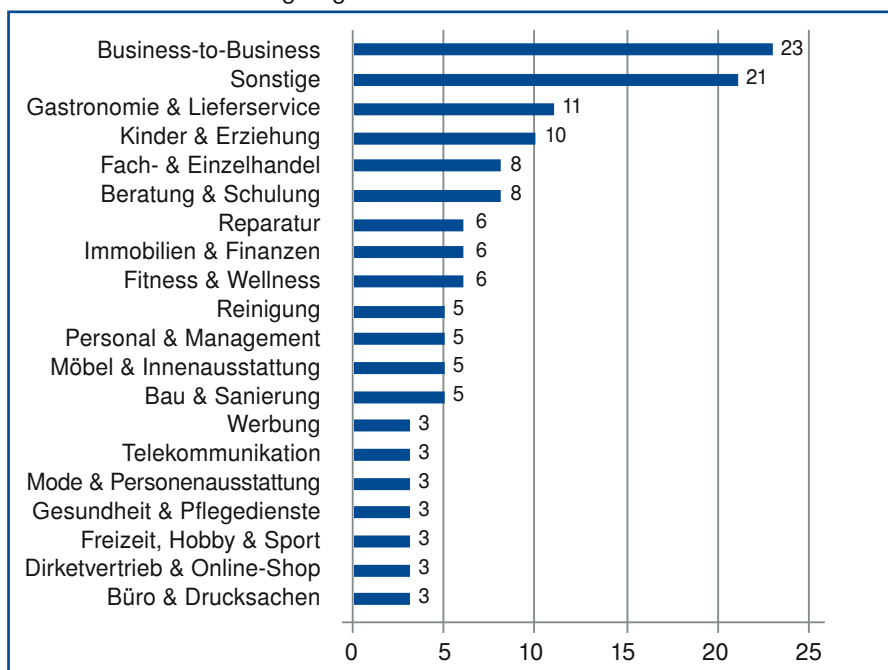


Abbildung 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen - in Prozent

**Innovationsführerschaft als unternehmerische Orientierung**

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen setzt das Top-Management einen Schwerpunkt auf F&E, Innovation und technologische Führerschaft. Innovationskraft kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Unternehmen angaben, in den vergangenen fünf Jahren viele neue Produktlinien oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht zu haben. Typischerweise werden den Befragten zufolge Aktionen initiiert, auf die die Wettbewerber reagieren, d.h. dass die Franchise-Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen, administrative Prozesse, operative Prozesse etc. noch vor den Wettbewerbern hervorbringen.

**Dynamisches Wachstum mit Leidenschaft**

Einer der herausragenden Vorteile der Franchise-Struktur ist die Integration selbstständiger Partner/innen, die sich mit der Marke und dem Konzept identifizieren können und sich dem voll widmen. Ein Konglomerat aus „Ressourcenvorteilen“, „Unternehmerischem Engagement der Partner“, gefolgt von „starker Marktdurchdringung“ sowie „Aufbau einer Marke“ waren die meistgenannten Motive der befragten Unternehmen, bei der Frage, warum Franchising gewählt wurde. (siehe Abbildung 2)

Gerade in einer Zeit, in der tagtäglich neue Krisenszenarien heraufbeschworen werden und ehemals als sicher geltende Unternehmen ins Wanken geraten, ist das Grundvertrauen bei den Kunden und Kundinnen erschüttert. Solide Anker zu setzen, mittels starker und vor allem authentischer Marken, wird nicht nur für Franchise-Unternehmen zur überlebenswichtigen Strategie. Nicht das x-ste Me-too-Franchise-Konzept wird das Rennen machen, sondern eines, das sich eines echten Bedürfnisses annimmt, Differenzierungsmerkmale hat, Fairness in der Partnerschaft aber auch gegenüber den Abnehmern aufweist und effektiv besonders ist. Denn wie bei austauschbaren Konsumgütern, besteht eine profilstarke Marke, die vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern getragen bzw. gelebt wird.

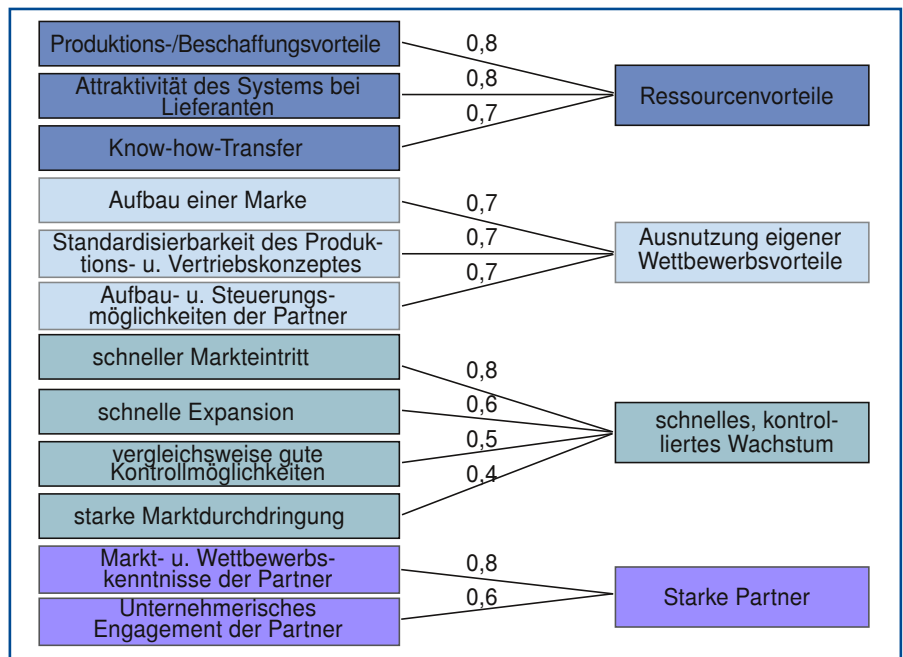


Abbildung 2: Rotierte Faktorenmatrix zu den Motiven für Franchising. Erklärung zur Matrix: Die Vielzahl möglicher Motive ließ sich mittels einer Faktorenanalyse auf vier zentrale dahinter stehende Dimensionen verdichten. Demnach lassen sich die Hauptmotive zur Expansion über Franchising als (1) Ausnutzen von „Ressourcenvorteilen“ sowie von (2) „eigenen Stärken“ (bzw. Wettbewerbsvorteilen), Potenziale durch „schnelles, kontrolliertes Wachstum“ und ferner dem Vorhandensein „starker Partner“ bezeichnen.

So führen die wenigen von den Befragten, die schlechte Erfahrungen mit Franchising gemacht haben, an, dass Aufwand und Ertrag in einem krassen Missverhältnis zueinander stünden und/oder dass es sehr schwierig sei, die geeigneten „Gründerpersönlichkeiten“ als Franchise-Nehmer zu finden. Probleme wurden auch darin gesehen, dass ehemalige Partner als neue Konkurrenten auftreten könnten.

**Von Partnern mit schwacher Performance trenne man sich bald wieder.**

Konkrete Ursachen dafür, die Zusammenarbeit mit einem Partner aufzulösen, waren nicht erfüllte Umsatzerwartungen, zu geringes unternehmerisches Engagement der Partner, ungenügende Qualität von Produkten und Dienstleistungen, mangelnde Qualifikation der Partner, andere Geschäftsinteressen oder Finanzierungsschwierigkeiten der Partner.

Insgesamt fällt die Beurteilung des Franchising-Engagements positiv aus. Fast alle Franchise-Geber/innen würden im Nachhinein den gleichen Franchise-Startzeitpunkt wieder wählen. Begründet wird dies damit, dass der Pilotbetrieb gut lief, das Geschäftssystem ausreichend erprobt und akzeptiert war sowie ausreichende Erfahrungen gesammelt werden konnten. Auch im Hinblick auf (mögliche) Mitbewerber wurde der Zeitpunkt als günstig angesehen. Man habe die ideale Chance und den richtigen Zeitpunkt zur Umsetzung der Geschäftsidee mittels Franchising erkannt und somit die Expansion zügig angehen können. In einigen Fällen konnten mehrere Franchisepartner gleichzeitig gewonnen werden.

➔ Seminarangebot

**Die Kündigung von Franchise-Verträgen aus wichtigem Grund - Ein (hoch)sensibler Bereich**



➔ Dr. Karsten Metzlauff, NÖRR STIEFFEN-HOFER LUTZ

Franchise-Verträge haben in der Regel eine feste Vertragslaufzeit, z.B. von fünf Jahren. Die Möglichkeit, den Franchise-Vertrag vorzeitig ohne Angabe von Gründen (ordentlich) zu kündigen, ist dann für beide Parteien ausgeschlossen. Nur bei einer schwerwiegenden Vertragsverletzung - dem sogenannten „wichtigen

Grund“ - kann die von der Vertragsverletzung betroffene Partei den Franchise-Vertrag vorzeitig durch fristlose (außerordentliche) Kündigung beenden.

Mit dem Vorliegen eines „wichtigen Grundes“ ist es in der Regel jedoch nicht getan. Die zur Kündigung entschlossene Partei muss dem Vertragspartner in aller Regel die Möglichkeit geben, dem Verstoß abzuwehren, gewissermaßen ihn zu „heilen“. Das Gesetz gewährt diesem Vertragspartner somit grundsätzlich eine „zweite Chance“.

Werden diese Regeln nicht eingehalten, drohen unangenehme Konsequenzen: Derjenige, dem zu Unrecht gekündigt wurde, kann dies zum Anlass nehmen, nunmehr seinerseits den Franchise-Vertrag fristlos zu kündigen und gegebenenfalls Schadensersatz zu verlangen. Das kann für den Kündigenden teuer werden, weshalb die außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund ein (hoch)sensibler Bereich ist.

Das zeigt insbesondere der folgende Fall, der zwar unmittelbar einen Handels-

> vertreter betrifft, mittelbare Bedeutung jedoch für sämtliche Formen von Vertriebsverträgen hat.

### I. Die Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 16.07.2008

Einem Handelsvertreter, der Finanzprodukte vertrieb, war durch den Unternehmer aus wichtigem Grund fristlos gekündigt worden. Der Handelsvertretervertrag hatte eine unbestimmte Laufzeit; nach einer Laufzeit von fünf Jahren sollte der Unternehmer den Vertrag jedoch nicht mehr ordentlich kündigen können, es sei denn, der Handelsvertreter wird berufsunfähig bzw. erreicht das Pensionsalter. Nach etwa zehnjähriger Vertragslaufzeit kündigte der Unternehmer den Handelsvertretervertrag mit der Begründung, der Handelsvertreter habe gegen ein vertraglich vereinbartes Wettbewerbsverbot verstoßen. Der Handelsvertreter widersprach dem, der Unternehmer hielt an seiner Meinung fest.

Daraufhin sprach der Handelsvertreter seinerseits die außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund aus. Er nahm anschließend eine Tätigkeit auf, die ihm finanziell weniger einbrachte als seine Tätigkeit als Handelsvertreter. Die Differenz klagte der Handelsvertreter als Schadensersatz ein. Er begehrte zusätzlich die Feststellung, dass der Unternehmer ihm auch sämtlichen künftig noch entstehenden Schaden zu ersetzen habe.

In seiner Entscheidung vom 16.07.2008 (Az. VIII ZR 151/05) gab der Bundesgerichtshof (BGH) dem Handelsvertreter Recht, verurteilte den Unternehmer zur Zahlung von ca. EUR 60.000 und stellte fest, dass dem Handelsvertreter auch alle zukünftigen Einkommenseinbußen zu ersetzen seien.

### II. Praktische Konsequenzen – Checkliste

Bei Franchise-Verträgen mag es unüblich sein, dass der Franchisegeber ab einer bestimmten Dauer des Franchise-Vertrags auf die Möglichkeit verzichtet, den Franchise-Vertrag nach Ablauf einer bestimmten Vertragslaufzeit einseitig und ohne Angabe von Gründen beenden zu können.

Dennoch illustriert die Entscheidung des BGH sehr deutlich, dass eine Kündigung aus wichtigem Grund auf festem Fundament stehen muss; sie darf weder übereilt, noch nach (zu) langem Zögern ausgesprochen werden. Empfehlenswert ist deshalb folgende Checkliste:

#### 1. Liegt wirklich ein wichtiger Grund vor?

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, ob wirklich eine Vertragsverletzung vorliegt, die den Schweregrad eines „wichtigen Grundes“ hat. Hierbei ist grundsätzlich von dem gesetzlichen Maßstab auszugehen. Ein wichtiger Grund ist danach gegeben, wenn dem kündigenden Teil

unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der beiderseitigen Interessen die Fortsetzung des Vertragsverhältnisses bis zur vereinbarten Beendigung nicht zugemutet werden kann (§ 314 Abs. 1 BGB).

Das bedeutet, dass nicht jede Vertragsverletzung zugleich einen wichtigen, zur außerordentlichen Kündigung berechtigenden Grund darstellt. Kommt etwa der Franchise-Nehmer mit der Gebührenzahlung in Verzug, ist das zwar pflichtwidrig, jedoch (noch) kein wichtiger Grund. Hierfür müsste mehr hinzukommen, etwa wiederholt verzögerte Zahlungen oder erhebliche Zahlungsrückstände.

#### a) Vertraglich vereinbarte „wichtige Gründe“

Häufig werden einzelne „wichtige Gründe“ im Franchise-Vertrag vereinbart. Das ist unproblematisch, solange die aufgelisteten Gründe auch wirklich Gewicht haben.

Vorsicht ist deshalb geboten etwa bei Vereinbarungen, die „jedweden Vertragsverstoß“ für eine außerordentliche Kündigung genügen lassen. Eine solche Bestimmung würde zu stark vom gesetzlichen Leitbild abweichen und deshalb eher als unangemessen bzw. unwirksam eingestuft werden (§ 307 BGB). Eine fristlose Kündigung, die auf einer solchen Klausel aufbaut, wäre dementsprechend auch unwirksam.

Diese Gefahr besteht beispielsweise auch bei einer Kündigung, die an das Unterschreiten von vertraglich vereinbarten Mindestumsätzen anknüpft. Das Gericht wird in einem solchen Fall zunächst überprüfen, ob die Umsatzvorgabe realistisch ist. Des Weiteren wird es darauf abstellen, ob die Umsatzvorgabe durch eine Pflichtverletzung des Franchise-Nehmers – also schuldhaft mangelnden Einsatz – unterschritten wurde. Grundsätzlich eher zu erwägen ist deshalb eine Vereinbarung, wonach bei Nichterreichen von (realistischen) Umsatzvorgaben der gegebenenfalls gewährte Gebietsschutz (d.h. die Exklusivität für das Vertragsgebiet) eingeschränkt wird oder ganz wegfällt. Der Franchise-Nehmer behält somit den Franchise-Vertrag, muss es aber hinnehmen, dass der Franchise-Geber das wirtschaftliche Potential des Gebietes ausschöpft (entweder durch einen weiteren Franchise-Nehmer oder durch systemeigene Regiebetriebe).

#### b) Beispiele für einen „wichtigen Grund“

Der Franchise-Geber ist beispielsweise dann in der Regel zur fristlosen Kündigung des Franchise-Vertrags aus wichtigem Grund berechtigt, wenn der Franchise-Nehmer gegen seine vertragliche Pflicht, das Franchise-Unternehmen unter Einsatz seiner gesamten Arbeitskraft auszuüben und zu nutzen, dadurch ver-

stößt, dass er einen weiteren Franchise-Vertrag mit einem Wettbewerber des Franchise-Gebers abschließt (so eine jüngere Entscheidung des OLG Oldenburg, Urt. v. 10.05.2007, Az. 8 U 206/06). In einem solchen Fall ist die fristlose Kündigung vor allem auch deshalb in aller Regel berechtigt, weil hier der Franchise-Geber Gefahr läuft, dass sein Know-how zu einem Wettbewerber abfließt.

Ebenfalls einen wichtigen Grund stellt es etwa dar, wenn der Franchise-Nehmer während der Vertragslaufzeit den Geschäftsbetrieb einstellt. Den Betrieb zu führen ist eine der zentralen Verpflichtungen des Franchise-Nehmers. Schließt der Franchise-Nehmer den Betrieb, werden sich Kunden womöglich auch von anderen Betrieben des Franchise-Systems abwenden. Damit gefährdet die Betriebseinstellung unmittelbar die Marke des Franchise-Gebers, was die außerordentliche Kündigung regelmäßig rechtfertigt.

#### 2. Ist eine Abmahnung erfolgt oder ausnahmsweise entbehrlich?

Das Gesetz geht davon aus, dass vor der außerordentlichen Kündigung grundsätzlich eine Abmahnung erfolgen muss.

Eine vorherige Abmahnung ist demnach nur in Ausnahmefällen entbehrlich. Das kann der Fall sein, wenn die sich rechtswidrig verhaltende Vertragspartei die Leistung ernsthaft und endgültig verweigert (z.B. erklärt der seinen Betrieb schließende Franchise-Nehmer, er wolle mit dem System nichts mehr zu tun haben und sich fortan nur noch um seine Familie kümmern) oder wenn das Vertrauensverhältnis so schwerwiegend gestört ist, dass eine sofortige Beendigung des Franchise-Vertrags gerechtfertigt erscheint.

Oftmals gibt die Störung des Vertrauensverhältnisses den Anlass, den Franchise-Vertrag zu beenden. Wird diese Störung etwa dadurch verursacht, dass der Franchise-Nehmer sich (wie im obigen Beispiel) parallel auch einem Wettbewerber anschließt, ist gewissermaßen das Tischtuch endgültig zerschnitten. In einem solchen (krassen) Fall ist die Abmahnung also durchaus entbehrlich. Nur muss es sich auch wirklich um einen Fall handeln, wo das Vertrauen unwiederbringlich verloren ist. Die Gerichte stellen hieran regelmäßig hohe Anforderungen, auch wenn es immer auf die Umstände des Einzelfalls ankommt.

#### 3. Wie lange liegt die Vertragsverletzung zurück?

Kommt es trotz einer Abmahnung zu einem weiteren schwerwiegenden Vertragsverstoß oder ist die Abmahnung ausnahmsweise entbehrlich, kann der Franchise-Geber den Franchise-Vertrag aus wichtigem Grund fristlos kündigen.

➤ Mit der Kündigung gibt der Franchise-Geber zu erkennen, dass er den Franchise-Vertrag wegen einer besonders schwerwiegenden Pflichtverletzung des Franchise-Nehmers nicht mehr fortsetzen kann und will. Aus diesem Grund muss die Kündigung zeitnah (je nach Einzelfall in der Regel zwischen drei und sechs Wochen) nach der Pflichtverletzung des Franchise-Nehmers ausgesprochen werden. Geschieht dies nicht, gilt die Vertragsfortsetzung nicht als „unzumutbar“. Die Kündigung wäre dementsprechend unwirksam.

Sobald der Franchise-Geber Kenntnis von einem wichtigen Grund erlangt, muss die Entscheidung über die fristlose Kündigung deshalb – trotz aller Anforderungen an eine sorgfältige Prüfung – zeitnah erfolgen.

**III. Zusammenfassung**

Die Kündigung aus wichtigem Grund ist ein sehr scharfes Schwert. Sie beendet eine Vertragsbeziehung, die bei Franchise-Verträgen auf lange Sicht – oft fünf Jahre und mehr – angelegt ist und oft für beide Seiten mit teils hohen Investitionen verbunden ist. Deshalb stellt das Gesetz an die Kündigung aus wichtigem Grund verhältnismäßig hohe Anforderungen:

1. Zunächst muss wirklich ein „wichtiger Grund“ vorliegen, also eine schwerwiegende Pflichtverletzung. Das ist etwa der Fall, wenn der Franchise-Nehmer sich parallel einem Wettbewerber anschließt oder den Betrieb einstellt.
2. Des Weiteren muss dem Franchise-Nehmer in der Regel die Möglichkeit

gegeben werden, den Vertragsverstoß abzustellen (zu „heilen“). Es bedarf deshalb grundsätzlich einer sogenannten Abmahnung, der Franchise-Nehmer erhält damit eine zweite Chance. Nur in Ausnahmefällen ist die Abmahnung entbehrlich, insbesondere dann, wenn das Vertrauen in die weitere Zusammenarbeit unwiederbringlich zerstört ist.

3. Sobald der Franchise-Geber Kenntnis von dem wichtigen Grund erlangt hat (und eine Abmahnung in der Vergangenheit nichts gebracht hat oder ausnahmsweise entbehrlich ist), ist die Entscheidung über die fristlose Kündigung zeitnah zu treffen, in der Regel innerhalb einer Frist von drei bis sechs Wochen.

➔ Seminarangebot

**Authentischer Führungsstil nur was für Gutmenschen?**



➔ Dr. Gudrun Wilhelm

Unter Personalexper-ten herrschen verschiedene Ansichten über richtiges und erfolgversprechendes Führungsverhalten. Zwei sehr unterschiedliche Positionen stellte die Frankfurter Allgemeine Zeitung gegenüber.

zu viel Ehrlichkeit bringe sie auf der Karriereleiter nicht wirklich nach oben. Das zeigen die Ergebnisse einer repräsentativen GfK-Umfrage. Fast jeder Zweite (47,1 Prozent) meint, dass ständige Offenheit und Ehrlichkeit leicht als Naivität und Dummheit bewertet werden.

Eine ganz andere Erfahrung hat Peter Fischer gemacht: Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Fischer Group International setzt gerade auf authentischen Führungsstil. Führungskräften, die durchweg offen und ehrlich sind, gelinge es wesentlich besser, ihre Botschaften den Mitarbeitern zu übermitteln. Glaubwürdiges Verhalten schaffe Sicherheit, was besonders in Krisen wertvoll sei.

Für ihn ist beruflicher Erfolg vom Vertrauen abhängig, das die Mitarbeiter der Führungskraft entgegenbringen. Dies geschehe aber nur dann, wenn die Führungskraft eine eigene persönliche Souveränität besitze und unabhängige Wertmaßstäbe verkörpere. Die Mitarbeiter würden sich mit Ideen und Konzepten wesentlich lieber an Füh-

rungskräfte wenden, denen sie vertrauten und von denen sie sich ernst genommen fühlten, meint er.

Ein Geschäft oder eine Abteilung grundsätzlich ehrlich zu führen, auch kleine Lügen nicht zuzulassen und zwielichtige Angebote entschieden abzulehnen, ist nicht leicht. Als Führungskraft wird und darf man Fehler machen, zu denen man stehen muss. Eines aber darf eine Führungskraft niemals: Das grundsätzliche Vertrauen der Mitarbeiter durch Unaufrichtigkeit und Selbstgerechtigkeit enttäuschen.

Mit der Fähigkeit etwas weiter über den Tellerrand hinaus zu sehen, wird nämlich klar, dass bei der Beurteilung einer Führungskraft alles in allem nicht zählt, was sie für sich selber erreicht hat, sondern das, was sie im Leben anderer bewirkt.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie hier:

**"Mit Persönlichkeit überzeugen"**  
**"Emotionale Intelligenz und Sozialkompetenz"**

Strikt gegen Authentizität wendet sich Rainer Niermeyer, Personalberater bei Kienbaum. „Die ganze Welt ist eine Bühne - alle Frauen und Männer bloße Spieler“, zitiert er Shakespeare. Erfolg habe nur, wer glaubhaft darstellen könne, dass er authentisch sei. Ironisch fügt er an, dass Glaubwürdigkeit und Authentizität nur für unverbesserliche "Gutmenschen" und brave oder realitätsferne Kommunikationstrainer der Stuhlkreis-Gilde als Erfolgskomponenten gelten würden.

Und damit steht er nicht alleine: Wenn es um das berufliche Fortkommen geht, sind viele Deutsche der Ansicht,

**VERANSTALTUNGSÜBERBLICK**

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
7. Franchise-Rechts-Forum	22. April 2009	Berlin	➔
DFV Franchise-Forum 2009	27./28. Mai 2009	Leipzig	➔
Marke und Franchising	10. Juni 2009	auf Anfrage	➔
43. Schule des Franchising	22.-25. Juni 2009	München	➔
24. Deutscher Franchise-Tag	08. Oktober 2009	Frankfurt am Main	➔

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 09 11/ 3 20 03 - 0 sind wir gern für Sie da. Oder besuchen Sie uns im Internet unter [www.franchise-institut.de](http://www.franchise-institut.de).

**IMPRESSUM**

Herausgeber: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH

Anschrift: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH  
Erlenstegenstraße 7 | D-90491 Nürnberg | ++49.911.32003-0 | Fax ++49.911.32003-20  
E-Mail: [info@franchise-institut.de](mailto:info@franchise-institut.de)  
Internet: [www.franchise-institut.de](http://www.franchise-institut.de)  
Handelsregister Nürnberg HRB 19216

Geschäftsführer: Peter Karg

Gestaltung, Inhalt, Layout: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH

Disclaimer: „Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist das Deutsche Franchise Institut verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Das Deutsche Franchise Institut vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu Eigen.“

Copyright © 2008 Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH  
Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.