



**Vertrauen – Verantwortung – Transparenz**

# Network-Governance-Kodex

Exzellente Unternehmensführung  
in kooperativen Unternehmensnetzwerken



## Vorwort



**Torben Leif Brodersen**  
Mitglied der Network-Governance-Kommission



**Dr. Otto Korte**  
Mitglied der Network-Governance-Kommission



**Dr. Ludwig Veltmann**  
Mitglied der Network-Governance-Kommission

Kooperative Unternehmensnetzwerke gehören zu den weltweit am stärksten wachsenden Organisationsformen der Wirtschaft. Die bekanntesten Beispiele in Deutschland stellen Franchise-Systeme und Verbundgruppen dar, in denen sich überwiegend mittelständische Handels-, Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen zusammengeschlossen haben, um gemeinsam ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Neben den klassischen Netzwerken bilden sich zunehmend neue Formen der kooperativen Zusammenarbeit heraus. Beispiele hierfür sind strategische Allianzen, Joint Ventures oder virtuelle Netze, die entweder als horizontale Organisationen auf nur einer Wirtschaftsstufe tätig sind oder als vertikale Partnerschaften die gesamte Wertschöpfungskette einer Branche umfassen. Alle Netzwerke stehen vor der Herausforderung, sich einen Ordnungsrahmen zu geben, der die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen respektiert und zugleich das partnerschaftliche Zusammenwirken fördert. Im Mittelpunkt stehen hierbei gegenseitiges Vertrauen und verantwortungsvolles Eintreten der Kooperationspartner füreinander. Beides ist ohne ein professionelles Netzwerkmanagement und ohne die Einhaltung transparenter Spielregeln nicht zu verwirklichen.

In der Regel sind kooperative Unternehmensnetzwerke aufgrund ihrer weitreichenden Beziehungsgeflechte und internen Entscheidungsmustern komplexe Systeme, deren Bedeutung und Struktur auf den ersten Blick nicht immer ersichtlich sind. Mit dem Network-Governance-Kodex wird ein Weg aufgezeigt, wie Netzwerke mehr Transparenz erlangen und ihre Organisationsstrukturen auch für Außenstehende verständlicher machen können.

Den Anstoß für die Erarbeitung des Network-Governance-Kodex gab eine von PricewaterhouseCoopers (PwC) in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster (F&C) im Jahre 2008 vorgelegte Studie, die zu dem Ergebnis gekommen ist, dass die Mehrzahl der befragten Netzwerke Regeln in Form eines Kodex für sinnvoll und notwendig hält. Nach zweijähriger Arbeit haben sich Praktiker, Wissenschaftler, Rechtsexperten und Vertreter der unterzeichnenden Verbände auf einen gemeinsamen Text verständigt. Begleitend zur Veröffentlichung des Network-Governance-Kodex werden seine Grundaussagen und seine Bedeutung in den folgenden Beiträgen von den Mitgliedern der Kommission näher beleuchtet.

Der nunmehr vorliegende Network-Governance-Kodex soll einen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung kooperativer Netzwerke leisten. Er stellt ein Angebot an die Netzwerkpraxis dar und empfiehlt die Einhaltung von Standards, die den Aufbau einer guten Netzwerkstruktur und ein effizientes Netzwerkmanagement unterstützen. Es ist zu wünschen, dass der Kodex breite Akzeptanz innerhalb der Netzwerkwirtschaft findet. Wir möchten alle kooperativen Netzwerke dazu ermuntern, ihn zur Grundlage ihrer Kooperationspraxis zu machen.

**Torben Leif Brodersen**  
Deutscher Franchise-  
Verband e. V.

**Dr. Otto Korte**  
Deutscher Genossen-  
schafts und Raiffeisen-  
verband e. V.

**Dr. Ludwig Veltmann**  
Zentralverband  
Gewerblicher  
Verbundgruppen e. V.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	2
<b>Bedeutung des Network-Governance-Kodex .....</b>	<b>4</b>
Ein eigener Kodex für kooperative Netzwerke?.....	4
Der Kodex – ein Erfolgsfaktor .....	5
Vertrauen durch Transparenz .....	6
Der Kodex im Kooperationsalltag.....	7
Sicherung des Erfolgs: Risikomanagement .....	8
Der Kodex als Wettbewerbsinstrument?.....	9
Qualität im Netzwerk .....	10
<b>Network-Governance-Kodex.....</b>	<b>11</b>
1 Präambel .....	11
2 Zukunftsorientierte Führung kooperativer Netzwerke .....	11
3 Struktur des kooperativen Netzwerks .....	12
4 Geschäftsführung der Netzwerkzentrale.....	12
5 Nachfolgeplanung des Netzwerkes.....	13
6 Kontrolle und Beratung der Netzwerkzentrale .....	13
6.1 Grundsätze für die Wahrnehmung der Kontroll- und Beratungsfunktionen.....	13
6.2 Aufgaben und Arbeitsweise des Kontrollgremiums .....	14
6.3 Zusammenarbeit Geschäftsführung/Kontroll- und Beratungsgremium .....	15
6.4 Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer.....	15
7 Risikomanagement und Informationstransparenz .....	15
<b>Wir über uns .....</b>	<b>17</b>
Die Kommission.....	17
Die Verbände.....	19

## Bedeutung des Network-Governance-Kodex

### Ein eigener Kodex für kooperative Netzwerke?



Prof. Dr. Günter Olesch  
(Vorsitzender der Network-Governance-Kommission)

Unternehmen sehen sich heute sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene einer regelrechten Regulierungsflut ausgesetzt. Mit so exotisch klingenden Gesetzen wie KonTraG (1998), TransPuG (2002), BilKoG (2004) oder BilMoG (2009) sollen Transparenz, ausreichende Kontrolle und eine gute Unternehmensführung gewährleistet werden. Der Gesetzgeber reagierte mit diesen Maßnahmen auf eine Reihe von Zusammenbrüchen großer Unternehmen als Folge von Missmanagement und Bilanzmanipulationen.

Parallel hierzu erlegte sich die Wirtschaft selbst eine Vielzahl von Regeln auf, um eine Verbesserung der Corporate Governance zu erreichen. Dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) des Jahres 2002 kommt in diesem Zusammenhang eine herausragende Bedeutung zu. Er empfiehlt Verhaltensstandards zur Unternehmensführung börsennotierter Unternehmen, wobei ihm, wie auch einigen der oben erwähnten Gesetze, eine Ausstrahlungswirkung zukommt, die über börsennotierte Unternehmen deutlich hinaus reicht. So wird etwa die Beachtung des Deutschen Corporate Governance Kodex auch Unternehmen empfohlen, die nicht an der Börse notiert sind, und viele der neuen Gesetze gelten über Aktiengesellschaften hinaus auch für Unternehmen anderer Rechtsformen. Vor diesem Hintergrund war von der Kommission zunächst die Frage zu beantworten, ob ein eigener Kodex für kooperative Netzwerke überhaupt sinnvoll ist.

Der Network-Governance-Kodex ist das Ergebnis einer intensiven, jahrelangen Beschäftigung von Wissenschaft und Netzwerkpraxis mit dem Thema der guten Netzwerkführung. Anlass hierfür gaben nicht zuletzt Krisenfälle und teilweise spektakulären Zusammenbrüche, von denen einige der ältesten und mitgliederstärksten Verbundgruppen des Handels betroffen waren. In der Diskussion kam zwangsläufig die Frage auf, ob ihr Ausscheiden aus dem Markt durch eine entsprechende Governance-Struktur hätte verhindert werden können. Dies muss man aus heutiger Sicht, zumindest im Hinblick auf bestimmte Fehlentwicklungen, bejahen.

Es liegt auf der Hand, dass sich die Anforderungen an eine exzellente Steuerung kooperativer Netzwerke von den entsprechenden Anforderungen an rein kapitalmarktorientierte Konzerne unterscheiden. Während es bei Konzernen hauptsächlich um den Interessenwiderstreit von Aktionären, Unternehmensleitung und Aufsichtsorganen geht, liegt das Augenmerk bei kooperativen Unternehmensnetzwerken auf einem fairen Interessenausgleich zwischen den rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Kooperationspartnern. Bei Konzernen werden Interessenkonflikte auf der Grundlage hierarchischer Strukturen gelöst, bei Netzwerken dagegen durch partizipative Prozesse. Vereinfachend ausgedrückt erfolgt die Steuerung des Konzerns durch Anweisung und die des kooperativen Netzwerks durch Überzeugung. Hieraus resultieren unterschiedliche Anforderungen an Strukturen und Führung.

Die Diskussionen innerhalb der Netzwerkwirtschaft förderten typische Erfolgs- und Misserfolgskriterien, die sich unmittelbar auf die

Wettbewerbsfähigkeit von Kooperationen auswirken. Negative Faktoren können beispielsweise ein unzureichendes Risikomanagementsystem, ein unausgewogenes Machtverhältnis zwischen Netzwerkmanagement und Aufsichtsorgan oder dessen falsches Rollenverständnis sein.

Mit dem Network-Governance-Kodex soll kooperativen Netzwerken ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dem sie ihre Verhaltensweisen überprüfen und sich vergewissern können, dass sie über eine gute „Unternehmensverfassung“ verfügen. Die Kommission kommt damit dem Bedürfnis weiterer Teile der Netzwerkwirtschaft nach, Spielregeln für ein faires Zusammenwirken aller Netzwerketeiligter zu definieren. Die Kommission hofft, der Netzwerkwirtschaft mit der Vorlage des Kodex einen guten Dienst zu erweisen. Sie ist sich jedoch im Klaren darüber, dass der Kodex seine Bewährungsprobe in der Praxis noch vor sich hat. Sie ist daher offen für jedwede Anregung und wird den Kodex, wo erforderlich, weiterentwickeln und entsprechend an die Kooperationsgegebenheiten anpassen.

## Der Kodex – ein Erfolgsfaktor

Unbestreitbar sind diejenigen Unternehmenskooperationen besonders erfolgreich, die über ein professionelles Netzwerkmanagement verfügen. Die Erfolgsforschung hat herausgearbeitet, was ein exzellentes Netzwerkmanagement auszeichnet und was die Quellen sind, die die Innovationskraft von Netzwerken speisen und ihre Zukunft sichern helfen. Hierzu gehört in erster Linie das konsequente „Messen an den Besten“, also das Benchmarking. Bevor aber das Vergleichen beginnen kann, müssen diejenigen Erfolgsfaktoren ermittelt werden, die exzellente von weniger erfolgreichen Netzwerken unterscheiden. Hierin lag eine der Aufgabenstellungen der Kommission.

Mein Anliegen während der zweijährigen Mitarbeit in der Network-Governance-Kommission war es, solche wissenschaftlich fundierten Erfolgsfaktoren zu benennen, die zur Grundlage eines erfolgreichen Netzwerkmanagements gehören. Ausschlaggebend für die Wirksamkeit und Praxistauglichkeit des Kodex ist eine ganzheitliche und wertorientierte Betrachtung. Führt man die einzelnen Regelungsbereiche des Kodex zusammen, entsteht so das Bild eines klar strukturierten exemplarischen Netzwerks, das sich an bestimmten Grundwerten orientiert und seine Priorität in der konsequenten Förderung der Netzwerkteilnehmer sieht.

Der Network-Governance-Kodex beschreibt kein Idealmodell kooperativer Netzwerke, sondern empfiehlt stattdessen die Einhaltung von Mindeststandards. Diese sollten allerdings keineswegs als „kleinster gemeinsamer Nenner“, sondern vielmehr als „Best Practices“ verstanden werden. Der Kodex ist die Basis für eine erfolgreiche und professionelle Netzwerksteuerung und bildet das Fundament, auf dem jedes kooperative Netzwerk gebaut werden sollte. Seine Anwendung wird damit selbst zu einem Erfolgsfaktor.

Die Einhaltung der Kodex-Empfehlungen allein kann zwar nicht den Erfolg eines Netzwerks garantieren – ohne Einhaltung dieser Mindeststandards wird sein Erfolg aber in jedem Falle ausbleiben. Darüber hinaus muss jedes Netzwerk seinen eigenen Königsweg im Wettbewerb finden und seine



Univ.-Prof. Dieter Ahlert  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

eigenen Benchmarks setzen. Es ist auf keinen Fall die Absicht der Kommission, Netzwerke beim Beschreiten von Entwicklungswegen, die aus Wettbewerbsgründen gegangen werden müssen, zu behindern. Die Herausforderungen sind zu unterschiedlich, als dass noch so gut begründete Empfehlungen für alle Netzwerke in gleichem Maße zukunftsweisend sein könnten. Dennoch gilt, dass sich die Weiterentwicklung der Netzwerke auf der Grundlage überprüfbarer Erfolgskriterien vollziehen muss, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

## Vertrauen durch Transparenz



Harald Ewig  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

Der offene Umgang mit unternehmensrelevanten Informationen dient dem Ziel, sowohl nach innen als auch nach außen Transparenz herzustellen. Er bildet ein Kernstück guter Netzwerkführung. Seit dem 1. Januar 2008 sind Unternehmen verpflichtet, ihre Jahresabschlüsse nach zwölf Monaten im elektronischen Bundesanzeiger zu veröffentlichen; zudem hat die Forderung nach einer transparenten Berichterstattung Eingang in den Deutschen Corporate Governance Kodex gefunden. Dieser empfiehlt, Transparenz herzustellen, indem nicht nur der gesetzlichen Informationspflicht Genüge getan wird, sondern darüber hinaus zusätzliche Informationen offengelegt werden.

Der Umgang mit Daten wurde von den Netzwerken in der Vergangenheit eher restriktiv gehandhabt. Wenn Daten überhaupt weitergegeben wurden, dann nur nach innen, an die unmittelbar am Netzwerk Beteiligten. Der Grund: Es bestand die Befürchtung, dass Wettbewerber aus den offengelegten Daten Vorteile ziehen könnten.

Die breite Diskussion über den Nutzen einer transparenten Informationspolitik hat bei vielen Netzwerken inzwischen zu einem Gesinnungswandel geführt. Da die Einsicht in Unternehmensdaten aufgrund der Gesetzeslage ohnehin jedem interessierten Dritten möglich ist, scheint die Frage angebracht, ob es nicht sinnvoll ist, den Umgang mit diesen Daten offensiver zu gestalten. Schon jetzt nutzen viele kooperative Netzwerke ihren Lagebericht vorbildlich, um ihre Situation so aussagekräftig wie möglich darzustellen. Zu diesem Zweck wird etwa ein aus dem berichtsrelevanten Geschäftsjahr abgeleiteter Prognose- und spezieller Risikoberichtsteil hinzugefügt.

Vor allem aber ist der veränderte Umgang mit Netzwerkinformationen auf die Einsicht zurückzuführen, dass Netzwerke auf Vertrauen angewiesen sind und Vertrauen ohne Transparenz nicht hergestellt werden kann. Hier kommt es darauf an, eine wertorientierte und kontinuierliche Berichterstattung zu pflegen – sowohl nach innen als auch nach außen. Das Beziehungsgeflecht eines Netzwerks umfasst eine Vielzahl von Partnern, seien es Lieferanten, Banken, Kreditversicherer oder Behörden. Sie alle erwarten eine transparenzorientierte Berichterstattung und machen die Intensität ihrer Zusammenarbeit zum Teil auch davon abhängig, welche Informationen sie vom Netzwerk erhalten.

Dies trifft in noch höherem Maße auf die am Netzwerk unmittelbar beteiligten Partner zu. Ihre Bereitschaft, sich an den Aktivitäten des Netzwerks zu beteiligen und Verantwortung im Netzwerk zu übernehmen, hängt

nicht zuletzt davon ab, welche Offenheit ihnen entgegengebracht wird. Es ist daher folgerichtig, wenn der Network-Governance-Kodex Netzwerkzentralen empfiehlt, nicht nur ihre Partner rechtzeitig über mögliche netzwerkgefährdende Risiken zu informieren, sondern auch ihren unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen alle Informationen zur Verfügung zu stellen, die für deren Zusammenarbeit mit dem Netzwerk von Bedeutung sind.

Dementsprechend gründen die Empfehlungen des Kodex auf der Überzeugung, dass durch einen offenen und offensiven Umgang mit Informationen Transparenz geschaffen und damit das für den Erfolg eines Netzwerks unerlässliche Vertrauen gefördert werden kann.

## Der Kodex im Kooperationsalltag

Eine wesentliche, wenn nicht gar die zentrale Empfehlung des Kodex lässt sich in einer einfachen und klaren Formel zusammenfassen: „Die Steuerung des Netzwerks erfolgt in Übereinstimmung mit dem Leitbild.“

Das Netzwerkleitbild dient als Orientierungsrahmen für die Zusammenarbeit und enthält den Werte- und Normenkanon, auf dessen Basis das Netzwerk gestaltet wird. Es gibt nicht nur Auskunft über seine Ziele, sondern auch darüber, wie eng die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks sein soll. Das Leitbild schafft die Voraussetzung für eine Identifizierung der Teilnehmer mit dem Netzwerk und für deren Motivation, Verantwortung für das Wohl aller Mitglieder zu übernehmen.

Als Vertreter einer Genossenschaft des Handels lagen mir bei den Diskussionen zur inhaltlichen Gestaltung des Kodex vor allem Themen am Herzen, die im Kooperationsalltag eine Rolle spielen. Meine Zielvorstellung war, dass die Empfehlungen des Kodex die tägliche Arbeit im Umgang mit den Mitgliedsunternehmen unterstützen sollen. Hierzu gehören insbesondere Verhaltensempfehlungen, mit denen Krisensituationen und Konflikte vermieden werden können und die Bereitschaft der Mitglieder, gemeinsam erarbeitete Konzepte und Strategien zu realisieren, gefördert werden kann.

Ein gutes Leitbild stellt nicht nur eine Richtschnur für das Verhalten der Mitglieder dar, sondern dient auch als Orientierung für das Netzwerkmanagement. So können bestimmte Konflikte bereits im Ansatz vermieden werden, wenn die Handlungsweise des Managements dem Leitbild entspricht. Noch wichtiger wird dessen Funktion im Konfliktfall selbst: Konflikte können in Netzwerken ganz plötzlich aufbrechen oder sich allmählich anbahnen. Sind keine klaren Vorstellungen zu ihrer Lösung vorhanden, steht das Netzwerk bei jeder wichtigen strategischen Entscheidung vor einem Dilemma. Klarheit schafft hier nur ein Leitbild, auf das sich das Netzwerk im Falle eines Falles konkret berufen kann. Zudem unterstützt es die gezielte (Weiter-)Entwicklung des Netzwerks insgesamt.

Nach meiner Überzeugung ist eine zukunftsorientierte Netzwerkführung ohne adäquates Leitbild nicht möglich. Dieses kann seinen Zweck jedoch nur dann erfüllen, wenn es auf allen Ebenen des Kooperationsalltags verinnerlicht und umgesetzt wird – was hohe Anforderungen an alle



Dr. Benedikt Erdmann  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

Beteiligten stellt. Die Herausforderung besteht nicht nur darin, bei jeder wichtigen Entscheidung sicherzustellen, dass sie im Einklang mit dem Leitbild steht, sondern auch darin, das Leitbild selbst darauf zu überprüfen, ob es die Wirklichkeit des Netzwerks noch angemessen widerspiegelt.

Nicht selten sind Kooperationen daran gescheitert, dass sich ursprünglich formulierte Ziele nicht mehr mit der Netzwerkpraxis in Übereinstimmung bringen ließen. Daher sollte immer bedacht werden, dass es im Hinblick auf eine gute Unternehmensführung nicht nur unerlässlich ist, ein Leitbild zu schaffen, sondern auch, dieses täglich zu leben und kontinuierlich fortzuentwickeln.

## Sicherung des Erfolgs: Risikomanagement



RA Prof. Dr. Eckhard Flohr  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

Zu den Grundforderungen des Network-Governance-Kodex gehört die Einrichtung eines effizienten Risikomanagementsystems. Aktiengesellschaften und Unternehmen anderer Rechtsformen sind bereits seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998 verpflichtet, ein Risikomanagementsystem einzuführen. Wie ein solches System konkret auszugestaltet ist, hat der Gesetzgeber jedoch nicht festgelegt. Der Network-Governance-Kodex nimmt auf die Vorgaben des KonTraG zunächst Bezug, belässt es aber nicht bei der durch das Gesetz allgemein vorgegebenen Pflicht. Vielmehr stellt er das Risikomanagementsystem in den Zusammenhang der spezifischen Risiken von Netzwerken und empfiehlt, Risiken sowohl auf der Netzwerkebene als auch auf der Teilnehmerebene zu erfassen und regelmäßig zu beobachten.

Netzwerke sehen sich mit höheren – und anderen – Risiken konfrontiert als Einzelunternehmen. Die Spannbreite reicht von klassischen Risiken, wie etwa dem Delkreder-Risiko bei Verbundgruppen, bis hin zu typischen, aus der Komplexität von Netzwerken resultierenden Risikopositionen. Bei Franchise-Systemen sind besondere Risiken gegeben, da der hohe Bindungsgrad der Franchise-Nehmer dazu führen kann, dass sich Fehlentscheidungen der Zentrale negativ auf das gesamte System auswirken.

Generell können Risiken auf der wirtschaftlichen Entwicklung oder dem Verhalten der Netzwerkteilnehmer sowie auf der Organisationsstruktur des Netzwerks selbst beruhen. So stellen ungelöste Konflikte Risiken dar und können unter Umständen ein ganzes Netzwerk sprengen. Auch das Ausscheiden von Netzwerkteilnehmern und ungeklärte Nachfolgeregelungen können bestandsgefährdende Risiken nach sich ziehen und die gesamte Finanzverfassung eines Netzwerks ins Wanken bringen.

Ein effektives Risikomanagement trägt dazu bei, Konflikte frühzeitig zu erkennen und entsprechend reagieren zu können, egal ob es sich um solche zwischen einem Netzwerkteilnehmer und der Systemzentrale oder um Schwierigkeiten von Netzwerkteilnehmern untereinander handelt. Dies ist von immenser Bedeutung, da solche Konflikte ein Risiko für das gesamte Netzwerk und dessen Entwicklung am Markt darstellen, wenn sie nicht in kurzer Zeit einvernehmlich gelöst werden.

Innerhalb der Network-Governance-Kommission bestand Einigkeit darüber, dass der Einrichtung eines effizienten Risikomanagementsystems gerade unter strategischen Gesichtspunkten hohe Priorität zukommt. Nur eine offensive Risikopolitik, bei der die Gesamtheit aller kooperationspolitischen Maßnahmen und Prozesse in das System der Risikoerfassung und Risikoüberwachung einbezogen wird, kann den Erfolg eines Netzwerks nachhaltig sichern. Ein gutes Risikomanagementsystem schützt vor Schief lagen und dient der Prävention von Krisen. Es ist somit ein wesentliches Element des allgemeinen Managementsystems eines Netzwerks und damit eine integrale Komponente exzellenter Netzwerkführung.

## Der Kodex als Wettbewerbsinstrument?

Die Konzeption und Führung kooperativer Netzwerke gestaltet sich deutlich komplexer als diejenige hierarchisch organisierter Unternehmensformen. Die Koordination und der Ausgleich der häufig divergierenden Interessen der verschiedenen Netzwerkteilnehmer stellen hohe Anforderungen an das Netzwerkmanagement. Sie sind insbesondere dann entscheidend, wenn es gilt, einen gemeinsamen Marktauftritt zu entwickeln und eine klare Außenprofilierung zu erreichen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Netzwerks zu erhöhen.

Netzwerke unterliegen einer besonderen Dynamik. In vielen Branchen kommt es zu neuen Formen kooperativer Zusammenarbeit auf horizontaler oder vertikaler Ebene. Hersteller, Groß- und Einzelhandels- sowie Dienstleistungsunternehmen vernetzen sich, agieren teilweise auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen und bilden immer ausgereifere Organisationsformen. Durch diese zum Teil fundamentalen Veränderungen der Wertschöpfungsarchitekturen wird zugleich der Wettbewerb neu definiert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für viele Netzwerke die Frage neu, wie sie ihren wirtschaftlichen Erfolg auch in Zukunft sichern können. Sie stehen vor der Herausforderung, eine optimale Balance zwischen den Individualinteressen der Netzwerkteilnehmer und den Interessen des Netzwerks als Ganzem unter gleichzeitiger Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Dabei geht es insbesondere um die Auflösung von Spannungsfeldern – beispielsweise zwischen Kurzfrist- und Langfristorientierung, straffer Führung und Flexibilität oder individuellem und gemeinsamem Marktauftritt.

Der Network-Governance-Kodex stellt Möglichkeiten zur Auflösung dieser Spannungsfelder vor. Selbstverständlich stellt er kein Wettbewerbs- oder Marketinghandbuch dar. Er zeigt aber Verhaltensweisen auf, ohne die eine wettbewerbsorientierte Netzwerksteuerung nicht möglich ist. So wird Netzwerken unter anderem empfohlen, die Zufriedenheit und das Vertrauen ihrer Teilnehmer und die Einhaltung der selbst auferlegten Mindeststandards und Qualitätskriterien regelmäßig zu überprüfen.

Der Kodex bietet damit wichtige Bausteine zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Netzwerken und stellt allen, die an einer exzellenten Netzwerkführung interessiert sind, einen entsprechenden „Profilierungsrahmen“ zur Verfügung. Dieser Rahmen muss jedoch mit den individuellen



Univ.-Prof. Dr. Joachim Zentes  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

Profilierungsinstrumenten jedes einzelnen Netzwerks ausgefüllt werden, die vom Entwicklungsstand des jeweiligen Netzwerks, seinen Zielvorstellungen, seinem Marktumfeld, seiner konkreten Wettbewerbssituation und vielen anderen Faktoren abhängig sind.

Auf Dauer wird man im Markt diejenigen Netzwerke, die den Empfehlungen des Network-Governance-Kodex folgen, klar von denjenigen unterscheiden können, die sich nicht an seinen Grundsätzen orientieren. Der Kodex wird auch eine Außenwirkung gegenüber Banken, Lieferanten und sonstigen Anspruchsgruppen entfalten. Die Frage, ob der Kodex zur Profilierung im Wettbewerb beitragen kann, ist somit eindeutig mit Ja zu beantworten.

## Qualität im Netzwerk



Wilhelm Weischer  
(Mitglied der Network-Governance-Kommission)

Eine tragende Säule kooperativer Netzwerke stellen Franchise-Systeme dar. Diese unterscheiden sich von klassischen Verbundgruppen insbesondere dadurch, dass sie ihre gemeinsamen Aktivitäten stärker zentral über einen Systemkopf steuern. Für das Management beider Netzwerktypen ist jedoch Qualität in sämtlichen Bereichen von entscheidender Bedeutung.

Im Rahmen meiner Mitarbeit in der Network-Governance-Kommission habe ich als Vertreter eines Franchise-Systems besonderen Wert darauf gelegt, dass der Kodex nicht hinter den Qualitätsstandards zurückbleibt, die für Franchise-Systeme bereits definiert worden sind. In diesem Zusammenhang sind etwa der „System-Check“ des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (F&C) zur Zertifizierung von Franchise-Netzwerken, der „Ethikkodex“ des Deutschen Franchise-Verbands oder die „Publicly Available Specification“ (Qualitätsspezifikationen und Ratingmethoden für Franchise-Systeme) zu nennen.

Die genannten Governance-Ansätze erstrecken sich allerdings nur auf Teilbereiche. Der Ethikkodex beispielsweise regelt ausschließlich das Verhältnis zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, enthält jedoch keinerlei Regelungen zur Gestaltung des Außenverhältnisses. Vor diesem Hintergrund habe ich den Network-Governance-Kodex stets als eine notwendige und wesentliche Ergänzung zu den bestehenden Ansätzen verstanden.

Franchise-Systeme unterliegen generell einer dynamischen Entwicklung; Systemdurchmischungen und -konvergenzen sind die Folge. So nähern sich manche Franchise-Systeme durch die Ausprägung horizontaler Elemente und partizipativer Entscheidungsstrukturen Verbundgruppen an, während Verbundgruppen vielfach eine Vertikalisierung vollziehen. Auch Verschiebungen in Richtung anderer Netzwerkformen sind zu beobachten.

Mit anderen Worten: Die dynamische Welt der Netzwerke verlangt nach Qualitätsmerkmalen, die sich möglichst auf alle Formen und Typen von Netzwerken beziehen. Der Network-Governance-Kodex ist genau auf diese Anforderung zugeschnitten: Er lässt Spielraum für Systemänderungen und hält zugleich konkrete Praxisempfehlungen bereit, die eine erfolgreiche Netzwerksteuerung auf der Basis notwendiger Qualitätsstandards gewährleisten.

# Network-Governance-Kodex

## 1 Präambel

Kooperative Unternehmensnetzwerke (nachfolgend kurz „Netzwerke“ genannt) basieren mehr als andere Unternehmensformen auf Vertrauen und Verantwortung. Ohne vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern und ohne die Übernahme von Verantwortung jedes Einzelnen kann das einem Netzwerk zugrunde liegende Ziel, Synergien für alle Beteiligten zu erwirtschaften, nicht verwirklicht werden. Dies gilt für alle kooperativen Netzwerke gleichermaßen, unabhängig von ihrer Rechts- und Organisationsform und unabhängig davon, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Branche sie tätig sind.

Neben Vertrauen und Verantwortung spielt die aktive Teilnahme am Netzwerk eine zentrale Rolle für den Erfolg. Netzwerke arbeiten auf der Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtung und nicht auf der Grundlage hierarchischer Anordnung. Sie sind auf Engagement und Unterstützung aller Beteiligten angewiesen.

Vertrauen, Verantwortung und aktive Beteiligung setzen transparente Organisations- und Führungsstrukturen voraus. Der nachfolgende Network-Governance-Kodex gibt Empfehlungen für solche Verhaltens- und Organisationsweisen, durch die in hohem Maße Vertrauen nach innen und außen erzeugt und die Übernahme von Verantwortung sowie eine aktive Teilnahme am Netzwerk gefördert werden. Der Kodex empfiehlt hierzu die Einhaltung von Mindeststandards in den Bereichen der Unternehmensstrategie, des Managements der Systemzentrale, des Partnermanagements und der Regelungen, die jenseits der Gesetzeslage mehr Transparenz und Professionalität schaffen können.

Der Network-Governance-Kodex orientiert sich an den Kernelementen der bereits vorliegenden Kodizes und hält sich in seinem Aufbau vor allem an den Deutschen Corporate Governance Kodex. Gleichzeitig stellt er auf die typischen Gegebenheiten von Netzwerken ab. Somit ergänzt er die bisherigen Regelwerke und tritt keinesfalls in Konkurrenz zu diesen.

Für die Konzeption und Verbreitung des Network-Governance-Kodex wurde eine Kommission ins Leben gerufen. Sie wird darauf hinwirken, dass der Kodex mit Leben erfüllt wird. Ihr obliegt außerdem seine regelmäßige Überprüfung auf bestehenden Anpassungsbedarf hin.

## 2 Zukunftsorientierte Führung kooperativer Netzwerke

1. Kooperative Netzwerke sollten mit einer zukunftsorientierten Unternehmensführung die wirtschaftliche Förderung der Netzwerkteilnehmer nachhaltig sicherstellen.
2. Zukunftsorientierte Führung des Netzwerkes im Sinne dieses Kodex ist die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten an den Interessen der Netzwerkteilnehmer auf der Grundlage eines gemeinsamen Netzwerkleitbildes.

3. Kooperative Unternehmensnetzwerke sollten als Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmensführung auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange fördern.
4. Das Eigeninteresse von Netzwerkteilnehmern darf nicht zu Lasten des Netzwerkes als Ganzes gehen. Die Bevorzugung einzelner Netzwerkteilnehmer oder Teilnehmergruppen ohne sachlich gerechtfertigten Grund sollte vermieden werden. Die Entscheidungsfindung der Netzwerkpartner sollte so organisiert sein, dass Individualinteressen einzelner nicht die gemeinsamen Interessen des kooperativen Netzwerkes blockieren können.
5. Die Steuerung des Netzwerkes sollte in Übereinstimmung mit dem Leitbild und der strategischen Zielsetzung erfolgen. Solide Finanzstrukturen, effiziente Steuerungsprozesse sowie effektive Systemkonformität ermöglichen die Verwirklichung der angestrebten Synergien.
6. Das Netzwerk sollte die unternehmerische Selbstständigkeit der Netzwerkteilnehmer respektieren. Es sollte für eine offene Kommunikation sorgen, die den Austausch von Ideen und Innovationen innerhalb des Netzwerkes fördert.
7. Das Netzwerk sollte in regelmäßigen Abständen die Zufriedenheit und das Vertrauen seiner Netzwerkteilnehmer sowie die Einhaltung der vom Netzwerk selbst festgelegten Standards und Qualitätskriterien überprüfen.

### 3 Struktur des kooperativen Netzwerkes

1. Die rechtliche und organisatorische Struktur des Netzwerkes sollte transparent gestaltet sein, damit die Führungs- und Kontrollorgane sowie die Netzwerkteilnehmer in der Lage sind, hieraus entscheidungsrelevante Schlussfolgerungen zu ziehen.
2. Soweit die Netzwerkzentrale gesellschaftsrechtlich mehrheitlich einem oder wenigen Inhabern gehört, sollte den Netzwerkteilnehmern ein Informationsrecht eingeräumt werden, das sie in die Lage versetzt, für ihre eigenen Unternehmungen sachgerechte Entscheidungen zu treffen.
3. Das Netzwerk sollte insbesondere auch über adäquate Regelungen zur internen Konfliktbewältigung verfügen.

### 4 Geschäftsführung der Netzwerkzentrale

1. Die Größe der Geschäftsführung sollte sich nach der wirtschaftlichen Bedeutung und dem Leistungsumfang des kooperativen Netzwerkes richten.
2. Die Aufgabenbereiche, Kompetenzen, Strukturen und die Zusammenarbeit der Geschäftsführung sollten durch eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan eindeutig geregelt werden.
3. Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan sollten klare Regeln zur gegenseitigen Vertretung enthalten.

4. Für die Auswahl der Mitglieder der Geschäftsführung sollten die fachliche und persönliche Qualifikation maßgeblich sein. Die Auswahl sollte in einem professionell durchgeführten Verfahren erfolgen.
5. Die Geschäftsführung sollte eine mehrjährige Planung erstellen, die mit dem Kontroll- oder Beratungsgremium erörtert wird.
6. Soweit nicht gesetzlich geregelt, sollten die Mitglieder der Geschäftsführung bei Fehlern in der Ausübung ihrer Tätigkeit für Vorsatz und Fahrlässigkeit haften. Sofern zur Abdeckung des Haftungsrisikos eine D & O Versicherung abgeschlossen wird, sollte ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.
7. Kredite der Netzwerkzentrale an die Geschäftsführung sollten vom Kontrollgremium genehmigt werden.
8. Die Geschäftsführung sollte das Kontrollgremium quartalsweise über die aktuelle Geschäftsentwicklung sowie außergewöhnliche Geschäftsvorfälle und Risiken informieren.
9. Das kooperative Netzwerk sollte Regelungen vorsehen, denen zufolge die Mitglieder der Geschäftsführung sowie die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums ausscheiden. Empfohlen wird zudem, die Kontroll- und Beratungsfunktion der jeweiligen Person auf die Zeit zu begrenzen, in der sie die berufliche Tätigkeit ausübt, die für ihre Bestellungen in das Gremium maßgeblich war.

## 5 Nachfolgeplanung des Netzwerkes

1. Das kooperative Netzwerk sollte für sich über eine Nachfolgeplanung verfügen und eine solche auf der Ebene der Netzwerkteilnehmer unterstützen.
2. Die Nachfolgeplanung sollte die Identifikation und Förderung potenzieller Nachfolger sowie die Gestaltung eines möglichst reibungslosen Übergabeprozesses umfassen.
3. Es sollten ein Notfallplan und eine Interimsregelung existieren, welche festlegen, was beim vorzeitigen oder ungeplanten Eintritt des Nachfolge- oder Interimsfalles zu geschehen hat.

## 6 Kontrolle und Beratung der Netzwerkzentrale

### 6.1 Grundsätze für die Wahrnehmung der Kontroll- und Beratungsfunktionen

1. Für die Kontrolle der Geschäftsführung sollte, soweit nicht ohnehin schon durch Gesetz vorgesehen, ein Kontrollgremium eingerichtet (in der Regel Aufsichtsrat, Verwaltungsrat) oder ein für die Beratung der Geschäftsführung zuständiges Gremium geschaffen werden (in der Regel Beirat). Wer die Zusammensetzung der Gremien bestimmt und deren Mitglieder zu wählen befugt ist, hängt von der rechtlichen und organisatorischen Gestaltung des Netzwerkes ab. Jedoch sollten auch in dieser Frage vollständige Transparenz herrschen und die nachfolgenden Grundsätze beachtet werden.

2. Die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremium sollten stets auch dem Interesse des gesamten Netzwerkes verpflichtet sein.
3. Bei Interessenkonflikten sollten hiervon betroffene Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums nicht an Entscheidungen teilnehmen.
4. Die Mitglieder des Kontroll- und Beratungsgremiums sollten für ihre Aufgaben entsprechend qualifiziert sein und sich im Hinblick auf die Ausübung ihres Mandates regelmäßig weiterbilden.
5. Netzwerke sollten die Möglichkeit in Betracht ziehen, die Qualität des Kontroll- und Beratungsgremiums durch die Mitwirkung auch externer Personen weiter zu verbessern, soweit gesetzlich zulässig.
6. Die zur Wahl stehenden Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien sollten im Vorfeld der Wahl den wahlberechtigten Personen vorgestellt werden.
7. Die Kontroll- und Beratungsgremien sollten sich eine Geschäftsordnung geben und aus ihrer Mitte einen Vorsitzenden wählen.
8. Die zur Wahl stehenden Mitglieder der Kontroll- und Beratungsgremien sollten vor der Wahl über ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie über den Inhalt dieses Kodex informiert werden. Bei den Mitgliedern des Kontrollgremiums ist insbesondere Wert auf die Abgrenzung zur Geschäftsführungstätigkeit zu legen sowie auf eine Unterrichtung über die Haftungsrisiken, die aus dem Amt entstehen können.
9. In Ergänzung zu den Kontroll- und Beratungsgremien sollten weitere Gremien wie Arbeitskreise oder Erfahrungsaustausch-Gruppen gebildet werden, die den wechselseitigen Mitwirkungs- und Informationsbedürfnissen gerecht werden.

## 6.2 Aufgaben und Arbeitsweise des Kontrollgremiums

1. Zu den Aufgaben der Kontrollgremien sollten insbesondere gehören:
  - Mitwirkung bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Netzwerk
  - Zustimmung zu zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften laut Satzung
  - Feststellung des Jahresabschlusses oder entsprechende Empfehlung an die Gesellschafterversammlung
2. In der Regel sollten jährlich vier Sitzungen des Kontrollgremiums stattfinden, bei Bedarf auch Sondersitzungen. Das Kontrollgremium sollte grundsätzlich in Anwesenheit der Geschäftsführung tagen. In begründeten Ausnahmefällen sollte es auch ohne Geschäftsführung zusammentreten können.
3. Das Kontrollgremium sollte die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung festlegen, soweit dies nicht schon durch Gesetz oder andere Regelungen vorgesehen ist.
4. Sofern die Tätigkeit des Kontrollgremiums vergütet wird, sollte die Vergütung angemessen sein; die Vergütung sollte durch die Gesellschafterversammlung beschlossen werden.

5. Bei fehlerhafter Ausübung ihrer Tätigkeit sollten die Mitglieder des Kontrollgremiums für Vorsatz und Fahrlässigkeit haften. Sofern zur Abdeckung des Haftungsrisikos eine D & O Versicherung abgeschlossen wird, sollte ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.
6. Auf Wunsch des Kontrollgremiums sollte der Abschlussprüfer an dessen Sitzungen teilnehmen, auf jeden Fall an der Sitzung, in der der Jahresabschluss und der Lagebericht beraten bzw. genehmigt werden. Er sollte über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichten.
7. Das Kontrollgremium sollte ein besonderes Augenmerk auf die Effektivität und Effizienz seiner Tätigkeit legen.

### 6.3 Zusammenarbeit Geschäftsführung/Kontroll- und Beratungsgremium

1. Geschäftsführung, Kontroll- und Beratungsgremium sollten vertrauens- und verantwortungsvoll zum Wohle des kooperativen Netzwerks zusammenarbeiten.
2. Die Geschäftsführungen sollten die Kontroll- und Beratungsgremien regelmäßig und bei Vorliegen besonderer Geschäftsvorfälle informieren.
3. Über gemeinsame Sitzungen sollten schriftliche fortlaufend nummerierte Protokolle erstellt werden.

### 6.4 Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer

1. Die Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer sollte mindestens einmal pro Jahr durchgeführt werden.
2. Die Gesellschafterversammlung/Versammlung der Netzwerkteilnehmer sollte die Möglichkeit zu einem offenen Dialog zwischen den Netzwerkteilnehmern und Geschäftsführung über die Lage und Entwicklung des Netzwerkes geben.
3. Hierbei sollten die Netzwerkteilnehmer über aufgetretene Interessenskonflikte innerhalb des Netzwerkes und deren Behandlung informiert werden.

## 7 Risikomanagement und Informations- transparenz

1. Das Netzwerk sollte ein effizientes Risikomanagementsystem installieren und dessen Wirksamkeit kontrollieren.
2. Das Risikomanagementsystem sollte dokumentiert werden.
3. Das Netzwerk sollte sich verpflichten, alle Netzwerkteilnehmer über mögliche netzwerkgefährdende Risiken rechtzeitig und proaktiv zu informieren.

4. Das Netzwerk sollte die Netzwerkteilnehmer zu transparentem Informationsverhalten innerhalb des Netzwerks veranlassen und durch die Gestaltung entsprechender Prozesse sicherstellen.
5. Das Netzwerk sollte den unterschiedlichen externen Anspruchsgruppen diejenigen Informationen zur Verfügung stellen, die für ihre Zusammenarbeit mit dem Netzwerk von Bedeutung sein können.
6. Das Netzwerk sollte für potenzielle Netzwerkteilnehmer im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärung zur Informationstransparenz beitragen. Es sollte potenziellen Netzwerkteilnehmern ermöglichen, sich ein zutreffendes Bild über die wirtschaftliche Situation des Netzwerkes zu machen.

Stand: 27. März 2010

## Wir über uns

### Die Kommission

Rechtsanwalt. Vorsitzender der Kommission. Ehemaliger Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV) und Generalsekretär der Internationalen Vereinigung von Verbundgruppen e.V. (IVE). Honorarprofessor der Universität zu Köln und Mitglied im Direktorium des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation an der Universität Münster. Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte von Verbundgruppen.

Prof. Dr. Günter Olesch  
[golesch@t-online.de](mailto:golesch@t-online.de)

Bis 2010 Lehr- und Forschungstätigkeit als Universitätsprofessor und Ordinarius am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seit 1993 Geschäftsführender Direktor des IfHM – Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmanagement. Ab 1999 Geschäftsführender Direktor des F&C – Internationales Centrum für Franchising und Cooperation und Direktor des MCM – Marketing Centrum Münster. Forschungsschwerpunkte im Handelsmarketing, Management von Handelssystemen, Franchising und Systemkooperation.

Univ. Prof. Dr. Dieter Ahlert  
[ahlertd@uni-muenster.de](mailto:ahlertd@uni-muenster.de)

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater. Nach Abschluss des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums Tätigkeit in unterschiedlichen Positionen bei der PricewaterhouseCoopers AG. Seit 2003 Partnerin von PwC im Bereich Mittelstand. 2009 Übernahme der Leitung des Kompetenzzentrums Verbundgruppen. Mitwirkung an diversen Studien im Bereich kooperativer Netzwerke, u. a. zum Thema Network Governance Kodex.

Bibiana Bolsenkötter  
[bibiana.bolsenkoetter@de.pwc.com](mailto:bibiana.bolsenkoetter@de.pwc.com)

Seit 2002 Geschäftsführer des Deutschen Franchise-Verbandes e.V (DFV). Nach Abschluss des Studiums der Politikwissenschaften Tätigkeit in unterschiedlichen Positionen im Deutschen Bundestag. Als Vorstandsmitglied in der EFF (European Franchise Federation) und des WFC (World Franchise Council) vertritt er national und international die Interessen der Franchise-Wirtschaft im wirtschaftspolitischen Raum.

Torben Leif Brodersen  
[brodersen@dfv-franchise.de](mailto:brodersen@dfv-franchise.de)

Sprecher des Vorstandes der Soennecken eG. Studierte BWL mit den Schwerpunkten Handel und Absatz sowie Finanzierungstheorie. Nach seiner Promotion 1992 über „Erfahrungsgruppen als Instrument zur Leistungssteigerung im Facheinzelhandel“ Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. Seit 1996 Mitglied des Vorstandes der Soennecken eG in Overath bei Köln und seit 2005 Sprecher des Vorstands.

Dr. Benedikt Erdmann  
[benedikt.erdmann@soennecken.de](mailto:benedikt.erdmann@soennecken.de)

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater. Nach seinem BWL-Studium berufliche Tätigkeitsschwerpunkte in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Kooperationsberatung. Von 2002 bis 2009 Partner der PricewaterhouseCoopers AG und Leiter des Competence Centers Verbundgruppen. Seit 2006 Lehrbeauftragter an der Hochschule Niederrhein im Bereich Wirtschaftswissenschaften, speziell Auditing/Taxation. Ab 2009 Leitender Direktor des dortigen Instituts für Wirtschaftsprüfung und Steuerrecht.

Harald Ewig  
[ewig@gmx.de](mailto:ewig@gmx.de)

Prof. Dr. Flohr  
flohr@pfp-legal.de

Rechtsanwalt. Spezialgebiete Vertriebsrecht, insbesondere nationales und internationales Franchise-Recht. Partner und Namensgeber von PFP – Prof. Flohr & Partner – Rechtsanwälte, einer Kanzlei, die auf die Lösung kartell- und vertriebsrechtlicher Fragestellungen ausgerichtet ist. Tätigkeit als Dozent für Wirtschaftsprivatrecht und internationales Wirtschaftsrecht sowie EU-Kartellrecht und Franchise-Recht an der FH Dortmund, FH München und Universität St. Gallen/CH. Zugleich Gastdozent an der TU Chemnitz. Autor bzw. Mitherausgeber zahlreicher Werke zum Vertriebs- bzw. Franchise-Recht.

Dr. Otto Korte  
korte@dgrv.de

Rechtsanwalt. Leiter der Rechtsabteilung des DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. Dr. Korte studierte Rechtswissenschaften in Frankfurt am Main. Im Anschluss an seine Assistentenzeit und seine Tätigkeit als Richter war er Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen in Marburg. Er ist seit Jahren unter anderem mit Fragen rund um den Governance-Kodex befasst.

Dr. Ludwig Veltmann  
l.veltmann@zgv-online.de

Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen e.V.(ZGV). Nach Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Promotion verschiedene Auslandstätigkeiten in Fernost. Danach Stationen bei Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft wie dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks(ZDH) und dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). 2000 Übernahme der Hauptgeschäftsführung des ZGV.

Wilhelm Weischer  
Wilhelmweischer@babyone.de

Geschäftsführender Gesellschafter BabyOne Franchise- und Systemzentrale GmbH. Diplom Betriebswirt, begann seine berufliche Tätigkeit im Umfeld Baby- und Kleinkindbedarf. 1992 erster Franchisenehmer des BabyOne-Systems. Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter des Systems, das derzeit 75 Fachmärkte in Deutschland und Österreich betreut. Es wurde bereits zweimal mit dem Franchisegeberpreis ausgezeichnet.

Univ. Prof. Dr. Joachim Zentes  
i.zentes@mx.uni-saarland.de

Seit 1991 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management, an der Universität des Saarlandes, Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes sowie Direktor der Sektion Wirtschaftswissenschaft des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes. Er war Gastprofessor in Fribourg, Warschau, Basel und Santiago de Chile, ist Mitherausgeber der Zeitschriften „Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis“ und „Marketing – Journal of Research and Management“, Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten von mehreren Unternehmen im In- und Ausland sowie Mitglied verschiedener Forschungsinstitutionen.

## Die Verbände

### Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e. V.

Der ZGV – Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e. V. – ist der politische Spitzenverband kooperierender mittelständischer Unternehmen aus Handel, Handwerk und Dienstleistungsgewerbe in Deutschland und Europa. Unter seinem Dach vereint der ZGV rund 230.000 mittelständische Unternehmen in rund 320 Verbundgruppen unterschiedlicher Rechtsform. Etwa die Hälfte firmieren als eingetragene Genossenschaften, die übrigen als GmbH & Co. KG oder als AG. Innerhalb der Verbundgruppen spielen seit einigen Jahren auch Franchise-Systeme in unterschiedlicher Ausprägung eine immer größere Rolle.

### Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.

Der DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. – ist mit 17,8 Millionen Mitgliedern in etwa 5.300 Genossenschaften die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Der DGRV ist Spitzenverband und Prüfungsverband im Sinne des Genossenschaftsgesetzes. Er vertritt die gemeinsamen Interessen der genossenschaftlichen Gruppe und prüft, berät und betreut seine Mitglieder.

### Deutscher Franchise-Verband e. V.

Der DFV – Deutscher Franchise-Verband e. V. – vertritt seit 1978 die Interessen der deutschen Franchise-Wirtschaft im nationalen und internationalen wirtschaftspolitischen Umfeld. Durch die Überprüfung der Unternehmen bei ihrer Aufnahme und die verbindlichen Richtlinien für faires Franchising bildet der DFV die Qualitätsgemeinschaft der Franchise-Wirtschaft.

Mit freundlicher Unterstützung von PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

