



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. Seien Sie mit uns jeder Zeit auf dem neuesten Stand.

Ein ganzheitlicher Markenaufbau ist auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein wichtiger Marketing-Bestandteil. Doch gerade hier wird dann oft gespart. Thomas Matla zeigt auf, wie mit richtiger Markenbildung langfristig sogar Kosten gespart werden können.

Vor dem Hintergrund des immer härter umkämpften Marktes erläutert Dr. Hubertus Böhm, warum Hersteller ihre Vertriebspartner und Absatzkanäle neu strukturieren und sich neu orientieren müssen, um im Verdrängungswettbewerb bestehen zu können.

Bei wirtschaftlichem Misserfolg des Franchise-Nehmers kommt es mitunter zur Beschuldigung des Franchise-Gebers fehlerhafte Umsatzprognosen geliefert zu haben. Eine Haftbarkeit des Franchise-Gebers ist unter bestimmten Umständen möglich. Die Details erörtert für sie RA Günter Erdmann.

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

Ich wünsche Ihnen inspirierende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

Markendenken im Franchising - Warum Wissen wichtiger wird, als die Höhe des Budgets	1
Thomas Matla, Brand & Trend Consultant	
Neue Absatzwege für die Industrie - Gewinner und Verlierer im Wettbewerb der Vertriebskanäle	2
Dr. Hubertus Boehm, SYNCON (München) International Franchise Consultants	
Haftung für Prognosezahlen	3
RA Günter Erdmann, SCHLARMANNvonGEYSO	
Veranstaltungs-Tipps des Monats	4
Veranstaltungsüberblick 2009	4
Impressum	4

Markendenken im Franchising

Warum Wissen wichtiger wird, als die Höhe des Budgets



→ Thomas Matla, Brand & Trend Consultant

Markenbildung ist Kopfsache. Sie beginnt im Kopf derjenigen, die sich entscheiden, ihr Angebot bewusst als Marke zu gestalten. Und sie endet im Kopf derjenigen, die genau diese Marke aktiv suchen. Für die diese Marke Bedeutung und Relevanz besitzt. Die deshalb genau dieser Marke ihre Aufmerksamkeit widmen, ihre Zeit und ihr Budget. Die sich von ihr faszinieren lassen und zu glühenden Verehrern und Multiplikatoren werden.

Gerade deshalb, weil Markenbilder primär Kopfsache sind und erst sekundär Gestaltungs- oder Budgetfragen betreffen, weil Kunden in der heutigen Zeit selbstständig über Marken kommunizieren, sich in Internet-Blogs intensiv austauschen und sie eigenaktiv weiterempfehlen, lohnt es sich mehr über die effektiven Wirkmechanismen des Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesses von Marken zu erfahren. Von bewussten und unbewussten Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen sowie emotionalen und rationalen Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen.

Doch ist Markenbildung nicht eher etwas für die Großen? Sollten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht eher Marketingbudgets reduziert, Wer-

beausgaben gestrichen und Services eingespart werden, für die Zeit nach der Krise?

Markendenken hilft Kosten senken

Das Gegenteil ist der Fall. Markenbildung hängt nicht von Millionenbudgets ab, sondern einzig vom Willen zur Angebotsmarkierung sowie dem kreativen, konsistenten und nachhaltigen Vorgehen des Unternehmers/der Unternehmerin.

Ganzheitlicher Markenaufbau ist ein strukturierter Denkprozess, der sich zum Beispiel mit der Bedürfnisstruktur der potentiellen Zielgruppen und deren Versuche, diese zu erfüllen, beschäftigt. Zwar drängen die physischen Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Kleidung und Gesundheit zualterererst nach Erfüllung. Zur Angebotsmarkierung wichtiger sind in unserer Gesellschaft jedoch die nachrangigen sozialen Bedürfnisse, wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Liebe, Akzeptanz, Ansehen, Status sowie Selbstaktualisierung, Ruhm, Macht und Selbstverwirklichung.

Das Wissen um die für die konkrete Marke wichtige Gesamtbedürfnisstruktur erlaubt eine prägnantere Markenpositionierung, relevantere Angebotsausrichtung und ein kundenbedürfnis orientiertes Mitarbeiterverhalten. Der Markencharakter und die Werte, die für Ihre Marke stehen, lassen sich passgenauer definieren, die Markenidentität leichter formulieren.



> Eine international ausgerichtete Physiotherapiepraxis mit Fokus auf Businesskunden erfüllt so zwar primär das Grundbedürfnis Gesunderhaltung, sollte aber auch Akzeptanz, Zugehörigkeit, Flexibilität und Sicherheit ansprechen und an allen Kundentouchpoints mehrsprachig, kultursensibel und flexibel sein. Zum Beispiel bei der Terminvereinbarung (online/offline, wochentags/Wochenende, morgens/abends), als auch in der Behandlung selbst (multikulturelle Mitarbeiter, Kleidung, Praxisausstattung, mobile Services).

„Brand Thinking“ oder Markendenken sensibilisiert auf die ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens. Markendenken trägt dazu bei, dass die Leistungen und Potentiale, aber auch die Engpässe und Schwächen schneller erkannt, neue Chancen und Möglichkeiten besser eröffnet und stärker wahrgenommen werden können. Markendenken bezieht dabei auch die Unternehmensumwelt mit ein. Die Konkurrenz ebenso wie Trends und Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen wie Partner, Mitarbeiter, Zulieferer, Medien oder Endkunden.

Markendenken ist ein theoretisches Vorgehen, das vereinfacht, veranschaulicht und strukturiert, indem es die Marke vorausdenkt, zerlegt und durchdenkt. Die

effektiven Wirkungsprinzipien werden so sichtbar und können konzentriert entwickelt und optimiert werden, in ihrer Einzelwirkung ebenso, wie in ihrem Zusammenspiel.

Besonders stark werden Marken wahrgenommen, wenn sie alle Markenbereiche, wie die Markenidentität, das Markendesign, das Markenverhalten (und das ihrer prägenden Mitarbeiter und Partner) sowie die Markenkommunikation konsistent auf den gesamten Marketing-Mix ausrichten. Dabei schafft die gedankliche Vorstrukturierung im Markenhandbuch neue Synergien und Einsparungspotentiale, als auch neue Freiräume, Geschäftsfelder und Chancen.

Weil Markenwissen überlebenswichtig sein kann

Besonders in wirtschaftlich angespannten Zeiten setzen sich profilierte Markenangebote besser am Markt durch. Auf wirkliche Kundenbedürfnisse abgestimmte Einzigartigkeit sichert Geschäft und trägt erheblich zum nachhaltigen Wachstum bei.

Unternehmen, die über Franchising expandieren wollen, sollten deshalb besonders starke Marken mit gelebten, authentischen Markenkulturen entwickeln,

um wettbewerbsstarke Märkte aktiv gestalten zu können. Da Franchise-Systeme sowohl auf dem Endkundenmarkt, dem Partnermarkt, dem Mitarbeitermarkt sowie dem Markt der B-to-B-Dienstleister und Medien agieren, sind sie besonders gefordert. Hier ist Markendenken anstatt Denken in multiplizierbaren Systemkategorien gefordert. Die Marke muss für sie im Mittelpunkt ihres konsistenten und konsequenten Denkens und Handelns stehen. Nur so schaffen sie Vertrauen, erzeugen Bedeutung und Engagement auf ihren Märkten.

Brand Knowledge ist aktiv gelebte Markenkultur

Für Franchise-Systeme besteht die Aufgabe darin, die Chancen und Möglichkeiten, die das Markendenken bietet, effektiv und effizient zu nutzen. Es eröffnet gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten realistische Wettbewerbsvorteile. Einzigartigkeit und eine konsistente Markenprofilierung sind nicht primär von der Höhe des Budgets abhängig, sondern vom angewandten Wissen, der Kreativität und dem konsequenten Einsatz des markierenden Franchise-Gebers/ der Franchise-Geberin.

➔ Seminarangebot

Neue Absatzwege für die Industrie - Gewinner und Verlierer im Wettbewerb der Vertriebskanäle



➔ Dr. Hubertus Boehm, SYNCON (München) International Franchise Consultants

Es gibt kaum noch einen Markt, auf dem nicht das Angebot größer ist als die Nachfrage. In dieser Konstellation ist der Käufer der Stärkere. Das gilt seit Jahrzehnten - nichts Neues also. Und doch gibt es Veränderungen: die Relation verschiebt sich, das Ungleichgewicht wird stärker. Aus dem "gesunden"

Leistungs-wettbewerb wird ein existenzbedrohender Verdrängungswettbewerb. In vielen Branchen ist er bereits Realität, in anderen absehbar. Die Öffnung des europäischen Marktes verstärkt diese Entwicklung noch.

Verkaufen ist schon lange schwieriger als produzieren. Im Verdrängungswettbewerb erhält der Vertrieb einen immer höheren Stellenwert, Marktnähe wird erfolgsentscheidend.

Der klassische Produzent ist gewöhnlich weit entfernt vom Markt. Er hat (zumindest im Vertrieb) keinen direkten Kontakt zu Kunden und potentiellen Kunden. Der Vertrieb ist selbstständigen Vertriebspartnern überlassen: Handwerkern, Einzelhändlern, Handelskonzernen, Großhändlern, Werksvertre-

tern, Handelsvertretern. In dieser Vertriebsstruktur ist die Marktnähe zwangsläufig gering. Alle Informationen stammen aus zweiter Hand. Der Hersteller spürt nicht, was die Endverbraucher brauchen, wie sie seine Produkte beurteilen, welche Kaufmotive ausschlaggebend sind, welche Serviceanforderungen wirklich bestehen, wie sich der Wettbewerb verhält und wo die "Schmerzgrenze" bei den Preisen liegt. Er erfährt dies nur (wenn überhaupt) auf Umwegen über Dritte, unvollständig, "gefiltert", manipuliert.

In einem dynamischen, sich schneller ändernden Markt, ist ein solches Wissensdefizit gefährlich. Der Weg in die Informationsgesellschaft ist unauffhaltsam. Die Ware "Information" wird zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor. Wer mehr weiß als andere, ist stärker. Wer schneller agiert und reagiert, dominiert. Umfangreiches und aktuelles Wissen über Kunden, Anforderungen und Wettbewerb bedeutet Marktnähe.

Aber Wissen ist nur eine Facette der Marktnähe - eine passive. Noch wichtiger ist, dass man etwas tun kann, Zugriff auf Kunden und Vertriebspartner hat. Auch ein vom Markt grundsätzlich weit entfernter Hersteller muss in der Lage sein, durch seinen Vertriebskanal neben den eigentlichen Produkten (der

"Hardware") auch diejenigen Dinge zu "transportieren", die letztlich den Erfolg seiner Produkte im Markt ausmachen: die Absatz-"Software". Er muss sicher sein, dass die Werbebotschaft auch durch den Kanal bis zum Point of Sale gelangt, die Produktinformationen vollständig beim Verbraucher ankommen, Verkaufsförderungsaktionen marktweit umgesetzt werden, Montage-, Garantie-, Wartungs- und Reparatur-Services perfekt erbracht werden. Letztlich muss der Hersteller diese "weichen" Erfolgsfaktoren initiieren, qualifizieren, steuern und kontrollieren können - eine weitere Facette der Marktnähe.

Wenn es um Verdrängung geht, kommt noch ein dritter Aspekt hinzu: der Hersteller braucht sichere Absatzwege. Geschützte Kanäle sind die "Lebensversicherung" des Unternehmens. Die klassische Absatzstruktur erfüllt diese Forderungen nur bedingt. Der Hersteller ist sowohl vom Können seiner Vertriebspartner abhängig als auch von deren Willen. Gewöhnlich kann er das Können (die Qualifikation) nicht beeinflussen und muss sich das Wohlwollen erkaufen, immer wieder von neuem. Bei zunehmendem Verdrängungsdruck kann daraus leicht eine Horrorvision werden.

Kein Wunder also, wenn Hersteller immer >

> mehr darüber nachdenken, wie sie ihre Vertriebswege durchlässiger, qualifizierter und sicherer gestalten können. Abgesehen von traditionellen Bindungen stehen grundsätzlich verschiedene Absatzwege zur Verfügung.

In den strategischen Überlegungen zur Zukunftssicherung eines Herstellers ist zu prüfen, wie die einzelnen Wege die Anforderungen an den Absatz der Produkte erfüllen. Die Kriterien ergeben sich aus den Marktbedingungen. In der Regel soll ein Absatzkanal marktnah, transparent, steuerbar, flexibel, rationell, sicher und auf das Produkt des Herstellers "fokussiert" sein, d.h. zumindest einen wesentlichen Teil der Vertriebsenergie auf dieses Produkt konzentrieren. Werden diese Kriterien erfüllt, so "beherrscht" der Hersteller den Kanal bis zum Endverbraucher. Er kann agieren, reagieren und gelassen den Verdrängungsbemühungen seiner Konkurrenten entgegen sehen.

Die typischen Absatzwege sind Direktvertrieb, Filialvertrieb, Franchise-Vertrieb, Niederlassungs-Vertrieb, Verbundgruppen-Vertrieb, Konzern-Vertrieb und Großhandels-Vertrieb. Misst man die Distributionsleistung am Anforderungsprofil eines Herstellers, so werden sie (selbstverständlich) dann am besten erfüllt, wenn der Hersteller den Vertrieb selbst in der Hand hat - also beim Direkt-Vertrieb und Filial-Vertrieb. Einen beinahe genauso hohen Erfüllungsgrad bietet der Franchise-Vertrieb. Auch dort hat der Hersteller noch vollen Zugriff auf den Kunden - er "beherrscht" den Kanal. Bei den anderen Formen endet seine Souveränität, bevor das Produkt den Markt erreicht - irgendwo in der "Pipeline". Besonders ungünstig ist die Situation beim Vertrieb über die Großhan-

delsstufe oder starke Handelskonzerne.

Vor diesem Hintergrund wird auch für Hersteller Franchising immer attraktiver. Ein Franchise-System ist eine Synthese der Vorteile selbstständiger Unternehmer und eigener Vertriebsstellen. Der Franchise-Nehmer setzt seine unternehmerische Energie uneingeschränkt für den Vertrieb des Produktes ein. Er liefert umfassende Informationen über Kundenanforderungen, Wettbewerb und Vertriebserfolg. Das Marketingkonzept des Herstellers wird konsequent umgesetzt, die Vertriebsstellen zeigen "Flagge", alle notwendigen Services werden perfekt erfüllt. Der Hersteller kann Vertriebs- und Service-Personal nach Belieben schulen und trainieren. Langfristige Verträge sichern den Absatz.

Ein Franchise-System ähnelt funktional einem Filial-System. Es ist fast in gleicher Weise durchlässig, qualifizierbar, steuerbar und kontrollierbar. Im Gegensatz zum Filial-System wird der Hersteller jedoch am Point of Sale, der entscheidenden "Schnittstelle" im Absatzkanal, von einem Unternehmer repräsentiert und nicht von einem Angestellten (ein großer Unterschied!). Außerdem werden die Vertriebsstellen von den Vertriebspartnern finanziert. Die Investitionen des Herstellers beschränken sich auf die Entwicklung und Optimierung des Betriebstyps der Vertriebsstelle, den Test von Pilotbetrieben sowie den Aufbau und die "Durststrecke" einer leistungsfähigen System-Zentrale.

Für einen Hersteller hat Franchising mehrere Effekte. Sie erstrecken sich auf Marketing, Organisation, Personalpolitik, Expansion und Finanzierung. Unter Marketingaspekten bietet Franchising einen direkten Zugang zum Markt, umfassende

Marktinformationen, direkte Kundenkontakte und unbeschränktes Hersteller-Marketing. Franchising bietet einen sicheren Vertriebsweg mit "quasi eigenen" Aktivitäten am Point of Sale, unabhängig vom Wohlwollen anderer und weniger abhängig vom Erfolg anderer. Daneben bietet Franchising hohe Produktivität in der Distribution: einstufiger Vertrieb, selektiver Vertrieb, qualifizierter Vertriebspartner, motivierter Vertriebspartner, konsequente Zielgruppenorientierung. Das Franchise-Netz deckt den Markt gleichmäßig ab. Im Vertragsgebiet hat der Franchise-Nehmer Marktrecht und Marktpflicht. Er bietet das gesamte Programm an und schöpft das Potential in der Tiefe aus. Durch das hohe Engagement und die flexiblen Personalkosten können auch Gebiete mit geringerem Potential ausgeschöpft werden. Die Distribution ist transparent. Der Wettbewerb ist qualitätsorientiert - Qualitätswettbewerb geht vor Preiswettbewerb.

Auch in der Organisation bietet Franchising positive Effekte: klare Strukturen, vertikale Arbeitsteilung ("Fließbandprinzip" im Vertrieb), detaillierte Verhaltensregeln, unternehmerische Initiative "an der Front" und verminderten Kontrollaufwand.

Durch Franchising wird auch für einen Hersteller Eigenvertrieb realisierbar. Voraussetzung ist selbstverständlich ein attraktives Leistungsprogramm mit starker Wettbewerbsposition, ein ausreichendes Marktvolumen für exklusiv tätige Vertriebspartner, eine zukunftssichere Marketingkonzeption sowie ein vorbildliches Management mit einer leistungsfähigen Infrastruktur.

➔ Seminarangebot

Haftung für Prognosezahlen



➔ **RA Günter Erdmann, SCHLARMANN vonGEYSO**

In der Franchise-Praxis kommt es bei einer wirtschaftlichen Schiefelage des Franchise-Nehmers schnell zu der Frage, inwieweit hierfür der Franchise-Geber haftbar zu machen ist.

Der in Bedrängnis geratene Franchise-Nehmer beruft sich hierbei gern auf Angaben und Prognosezahlen, die der Franchise-Geber im Vorfeld des Vertragsschlusses gemacht hat.

Zu erwartende Umsätze und Erträge sind natürlich für die Entscheidung des Franchise-Nehmers von entscheidender Bedeutung und der Franchise-Geber schuldet direkt oder indirekt Angaben hierzu, die zurückgehen auf die

gesammelten Erfahrungen des Franchise-Gebers, der ja nach der einschlägigen Rechtsprechung insoweit einen „Informationsvorsprung“ hat.

In prozessualen Auseinandersetzungen versucht der Franchise-Nehmer in der Regel die vom Franchise-Geber zur Verfügung gestellten Zahlen als fehlerhaft und zu optimistisch anzugreifen. Die Stoßrichtung ist eindeutig. Der Franchise-Nehmer habe seinen Betrieb aufgrund fehlerhafter oder mangelhafter Information des Franchise-Gebers von Anfang an nicht wirtschaftlich und im Rahmen der Prognosen führen können, wofür der Franchise-Geber zu haften habe.

Bei genauerem Hinsehen und in der Analyse der Behauptungen stellt sich allerdings häufig heraus, dass in der Regel für den ökonomischen Niedergang

des Betriebes der Franchise-Nehmer selbst Verantwortung trägt, entweder weil die Aufgaben des selbstständigen Unternehmers falsch verstanden werden oder aber das Geschäftskonzept nicht richtig umgesetzt wird. So ist es für den Erfolg einer Existenzgründung im Wege des Franchisings gerade in der Anfangsphase erforderlich, dass der mit entsprechendem betriebswirtschaftlichem Verständnis ausgestattete Franchise-Nehmer auch selbst vor Ort an seinem Standort präsent ist, um das Personal anzuleiten und die wesentlichen Abläufe effizient zu steuern. Hier unterscheidet sich ein Franchise-Betrieb nicht von einem gänzlich in Eigenregie errichtetem Betrieb, was gelegentlich von Franchise-Nehmern verkannt wird, die davon ausgehen, dass schon aufgrund des jeweiligen Franchise-Konzepts der „Laden von allein laufe.“

> Auch ist es unerlässlich, dass vereinbarte und ggf. maximale Öffnungszeiten eingehalten werden, um gesetzte Umsatzziele zu erreichen.

Ebenso muss auf eine adäquate Personalstruktur geachtet werden, um kosteneffizient zu wirtschaften. Es muss hierbei auf eine fachgerechte Ausbildung und Anleitung der Angestellten geachtet werden, wie auch auf den Abbau etwaiger Überbeschäftigungen in umsatzschwachen Zeiten. Auch sind regelmäßige Inventuren unerlässlich, um umsatzdämpfende Schwachstellen auszumachen.

Letztlich ist hier also unternehmerisches Engagement des Franchise-Nehmers in gleicher Weise gefordert, wie bei der Führung eines konzeptungebundenen Eigenbetriebes. Es gilt eben: Der Franchise-Nehmer trägt Verantwortung für Umsatz und Personal.

Auf der anderen Seite sind Angaben zu Umsatzerwartungen immer ein angreifbares, weil eindeutiges Kriterium bei der Auseinandersetzung um die Realisierbarkeit von neu zu eröffnenden Franchise-Standorten.

Es ist grundsätzlich auch ein durchaus nachvollziehbares berechtigtes Interesse und Vorgehen des Franchise-Nehmers, den Franchise-Geber an den gegebenen Prognosen zu messen, wenn wirtschaftliche Schwierigkeiten auftreten. Der Franchise-Geber muss sich an den im Rahmen der vorvertraglichen Aufklärung prognostizierten Umsatzer-

wartungen festhalten lassen, so dass er hierfür auch in die Haftung genommen werden kann. Im Rahmen gerichtlicher Auseinandersetzungen taucht im wesentlichen die Frage auf, auf welcher Grundlage die Umsatzprognose erstellt ist und ob die der Umsatzprognose zugrunde liegenden Erwartungen des Franchise-Gebers auf „vergleichbarem“ Zahlenmaterial beruht.

Um hier das Risiko der Haftung des Franchise-Gebers möglichst zu minimieren, empfiehlt sich der Aufbau und der Einsatz eines vorvertraglichen Aufklärungsdokumentes, welches deutlich und nachweisbar den Franchise-Nehmer darauf aufmerksam macht, dass die im Rahmen dieses Dokuments angegebenen Plan-, Investitions- und Liquiditätsrechnungen darin auf Durchschnittswerten basieren und lediglich als Musterbeispiele dienen sollen. Es sollte also klar gemacht werden, dass das Aufklärungsdokument nicht dazu genutzt wird, um konkrete auf den zu eröffnenden Standort bezogene Angaben zu machen.

Freilich kommt es bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung aber primär ohnehin auf die konkrete, standortbezogene durch den Franchise-Geber vorgenommene Planung an.

Aus praktischer Erfahrung kann man hier nur empfehlen, bei den konkreten Umsatzprognosen - gerade im Hinblick auf die Anfangsphase der ersten zwei Jahre - sorgfältig und differenziert zu arbeiten und sich nicht dazu verleiten zu lassen, zu optimistische Umsatzerwar-

tungen darzustellen. Wenn nicht alle Bedingungen, die zu der von dem Franchise-Geber dargestellten Umsatzprognose geführt haben, auch angemessen dargelegt werden, führt dies im Zweifel zu prozessualen Auseinandersetzungen. Wieder ist hier die Frage der Vergleichbarkeit der Kriterien, die der konkreten Berechnung zugrunde liegen, mit den Bedingungen unter denen der betroffene Betrieb tatsächlich arbeitet, maßgeblich, um den Franchise-Geber haftbar zu machen oder letztlich hiervon zu befreien. Vergleichbare Kriterien zur Bestimmung des Vorliegens vergleichbarer Betriebe sind hier nach beispielhaft und nicht abschließend:

- Betriebsgröße, Verkaufsfläche
- Lage / Standort
- Einkaufsgebiet
- Kundenpotential-Analysen
- Allgemeine Potential-Analysen/Statistisches Material/GfK
- Standortumfeld
- Einwohnerzahl/Größe/nationale Lage

Die Gerichte lassen sich also nur bei hinreichend plausibel gemachten Unterscheidungskriterien hinsichtlich der Prognoseberechnung und den tatsächlichen Verhältnissen des konkreten Betriebes überzeugen, dass keine vorvertragliche Aufklärungspflichtverletzung des Franchise-Gebers zum Abschluss des Franchise-Vertrages geführt hat.

➔ Seminarangebot

Veranstaltungs-Tipps des Monats

- ➔ In sieben Wochen ist es wieder soweit: **43. Schule des Franchising** vom 22. bis 25. Juni 2009 in München
Mehr als 1.500 zufriedene Teilnehmer haben unsere Franchise-Schule in den letzten 21 Jahren besucht! Sichern Sie sich jetzt die Teilnahme und eignen sich umfassendes und vor allem praxisorientiertes Wissen zu allen Aspekten eines erfolgreichen Franchise-Systems und dessen Aufbau an.
Weitere Informationen erhalten Sie [hier...](#)
- ➔ Das Seminar **"Brain Franchising – Marken denken, gestalten und kapitalisieren"** findet am 10. Juni 2009 in Berlin statt. Bis zum 13. Mai gilt noch der **Frühbucherpreis** (420,00 Euro statt 490,00 Euro, für Verbandsmitglieder 370,00 Euro statt 430,00 Euro).
Weitere Informationen erhalten Sie [hier...](#)

VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
Brain Franchising - Marken denken, gestalten und kapitalisieren	10. Juni 2009	Berlin	➔
43. Schule des Franchising	22.-25. Juni 2009	München	➔
24. Deutscher Franchise-Tag	08. Oktober 2009	Frankfurt am Main	➔
Optimale Franchise-Verträge - Rechtsrahmen und Gestaltung	14. November 2009	Essen	➔

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.

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
Internet: 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.