



EDITORIAL

Liebe Leserinnen
und Leser,

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

Auch heute möchten wir Sie wieder über aktuelle und praxisbezogene Themen der Branche informieren. Seien Sie mit uns jeder Zeit auf dem neuesten Stand.

Controlling in Franchise-Systemen wird sowohl von Franchise-Nehmern als auch von Franchise-Gebern einerseits als Überwachung und andererseits als mühsame Pflicht angesehen. Wie wichtig das Controlling aber ist und aus welchen Gründen Franchise-Geber diesem mehr Beachtung schenken sollten, erfahren Sie von Dr. Hubertus Boehm.

Franchise-Nehmer verfügen oft nur über mangelhafte betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Welche Bedeutung dies für Ihr Franchise-System haben kann und wie Sie dem entgegenwirken können, erklärt Ihnen Peter Karg.

Wird ein Franchise-Vertrag beendet, stellt sich häufig die Frage, ob und in welchem Umfang der Hersteller (Franchise-Geber) verpflichtet ist, Waren vom Händler (Franchise-Nehmer) zurückzukaufen. Den rechtlichen Hintergrund beleuchtet für Sie Rechtsanwalt Dr. Helmuth Liesegang.

70% der Mitarbeiter im Vertrieb schöpfen Ihr Potential nicht aus. Welche Ursachen dies hat und mit welchen Mitteln dagegen vorgegangen werden kann, verrät Ihnen unser Vertriebsexperte Wolfgang Steffen.

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

Ich wünsche Ihnen nutzbringende Lektüre!

Ihre Anett Schmidt

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|--------|
| Controlling in Franchise-Systemen Bevormundung oder Lebensversicherung Dr. Hubertus Boehm, SYNCON GmbH | 1 |
| Betriebswirtschaftliche Systemführung Peter Karg, Deutsches Franchise Institut GmbH | 2 |
| Rückkaufverpflichtung RA Dr. Helmuth Liesegang, Liesegang & Kollegen | 3 |
| Was für den Sportler gut ist, sollte für den Top-Verkäufer gerade gut genug sein oder wie Verkäufer von Sportlern lernen können Wolfgang Steffen | 4 |
| Veranstaltungs-Tipp Veranstaltungsüberblick 2008 | 4 4 |
| Impressum | |

Controlling in Franchise-Systemen Bevormundung oder Lebensversicherung



Das Controlling in Franchise-Systemen ist für Franchise-Nehmer oft suspekt. Sie sehen darin eine unangemessene Überwachung und Bevormundung. Andererseits sehen auch manche Franchise-Geber im Controlling nur eine mühsame Pflichtübung. Sie scheuen den Aufwand oder nutzen die verfügbaren Daten nicht konsequent. Ein Richter könnte ein überzogenes Controlling als eine zu weitreichende Einschränkung des Freiheitsspielraums eines selbstständigen Unternehmers betrachten, wenn dem Franchise-Nehmer auch auf anderen Gebieten ein allzu enges Korsett angelegt wird. Diese Situation ist Anlass genug, das Wesen des System-Controlling sowie seine Notwendigkeit und Durchführung einmal näher zu betrachten.

Der Franchise-Geber ist in zwei Märkten tätig: im Absatzmarkt und im Markt der Existenzen. Strategisch beschreitet der Franchise-Geber einen Umweg. Er begibt sich zunächst auf den zweiten Markt: den Markt der Existenzen. Dort bietet der Franchise-Geber ein völlig anderes Produkt: eine schlüsselfertige Existenz oder ein "zweites Bein". Wie jedes Produkt muss auch dieses mit einem Produkt-

versprechen versehen sein. Es lautet "Gewinn und Sicherheit".

Die Mission des Franchise-Gebers besteht also darin, Probleme von Unternehmern nachhaltig zu lösen und sie so als sichere und erfolgreiche Absatzmittler zu gewinnen. Er muss seine Partner "glücklich" machen und "glücklich" erhalten. Dies ist eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe. Sie erstreckt sich nicht nur auf die Installation eines erfolgreichen Geschäftstyps, den Transfer des notwendigen Anwendungs-Know-hows, den Aufbau eines leistungsfähigen Informations- und Logistiksystems sowie die ständige Optimierung des gesamten Konzepts, sondern auch die Koordination des Zusammenwirkens einer großen Zahl von Individuen im Sinne größtmöglicher Synergie.

Letztlich beruht der Erfolg von Franchise-Systemen auf Synergie-Effekten. Sie werden aus einer Vielzahl von einzelnen Erfolgsquellen gespeist - nicht zuletzt von der Motivation der Partner. Wie die Marktbedingungen, so sind auch die Erfolgsfaktoren ständigen Veränderungen unterworfen. Permanent das jeweils optimale "Erfolgsmosaik" sicherzustellen, ist schwierig. Daher ist das Management der Synergie eine anspruchsvolle Aufgabe für den Franchise-Geber.



Aus dem mit dem Angebot einer schlüsselfertigen Existenz verbundenen "Produktversprechen" sowie der Verpflichtung zur Sicherung des Markt geschaffenen Goodwill ist der Franchise-Geber also nicht nur berechtigt, sondern sogar verpflichtet, das Auftreten seiner Franchise-Nehmer im Markt und ihren wirtschaftlichen Erfolg kontinuierlich zu beobachten. Dieses "Monitoring" ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die durch das Franchise-System angestrebten Synergie-Effekte realisiert und die Grundlagen des Systems gesichert werden.

Aus diesem Blickwinkel erscheint das System-Controlling in einem anderen Licht. Es ist Ausdruck der Mitverantwortung des Franchise-Gebers für den Markterfolg des Franchise-Nehmers. Ansatzpunkte für das Controlling sind die Quellen für wirtschaftlichen Erfolg: insbesondere Erlöse und Kosten. Dar-

über hinaus erstreckt sich das Controlling aber auch auf die das Image prägenden und die Effizienz beeinflussenden Faktoren, d.h. den Auftritt im Markt, die Art des Kundenkontakts, die Qualität der Leistungen sowie die Kommunikation innerhalb des Systems.

Das System-Controlling ist ein "Existenzsicherungs-Programm" für den Franchise-Nehmer. Es ist ein unabdingbarer Bestandteil der Dienstleistungen des Franchise-Gebers. Die wesentlichen Elemente sind: Daten über Marketing- und Verkaufsaktivitäten, Umsatz- und Kostenstrukturdaten, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, kurzfristige Erfolgsübersicht, Periodenvergleiche und Betriebsvergleich.

Die Ergebnisse helfen dem Franchise-Nehmer, seine wirtschaftliche Situation im Vergleich zur vorangegangenen Periode und im Umfeld der anderen

Franchise-Nehmer laufend zu überprüfen. Als "Frühwarnsystem" tragen systemspezifische Kennzahlen dazu bei, gefährliche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und abzuwehren sowie positive Tendenzen gezielt zu verstärken.

Sieht man das System-Controlling als Existenzsicherungs-Programm für den Franchise-Nehmer, so wird die große Bedeutung des Controlling für die vom Franchise-Geber übernommene Mitverantwortung deutlich. In nahezu allen Märkten nimmt der Wettbewerbsdruck stetig zu. Der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg wird schmaler. In diesem Umfeld erhält das Produktversprechen des Franchise-Gebers einen noch höheren Stellenwert. Damit wird das System-Controlling zu einem unverzichtbaren "Werkzeug" zur Optimierung des Franchise-Systems sowie zur Sicherung der Existenz von Franchise-Nehmern und Franchise-Gebern.

➔ Seminarangebot

Betriebswirtschaftliche Systemführung



➔ Peter Karg, DFI

Die schon mehrfach erwähnte und zitierte Studie des Instituts für Handelsforschung kam im letzten Jahr zu dem Ergebnis, dass die mangelhaften betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Franchise-Nehmer zu den größten Herausforderungen im Franchising zählen. Es ist somit systembedingt eine wichtige Aufgabe der Franchise-Geber diese Defizite zu beseitigen.

Bei der Vielzahl der Franchise-Systeme und deren Inhomogenität ist allerdings die Frage nach dem Umfang der notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse eines Franchise-Nehmers nicht generell zu beantworten. Dieser Frage kann nur für jeweils ein konkretes System auf den Grund gegangen werden. Wer kann dann diese Fragen beantworten? Kann die Lösung aus der Systemzentrale kommen, oder ist es nicht besser, hier auf externen fachlichen Rat zurück zu greifen?

Der „moderne“ Unternehmer wird sich mehr und mehr **auf das Kerngeschäft und den Einkauf** konzentrieren.

Wobei mit dem Einkauf nicht nur die eigentliche Waren- und Materialbeschaffung gemeint ist, sondern auch der Einkauf im Bereich des Outsourcings, frei nach dem Motto

RUN MY MESS FOR LESS.

Das soll besagen, dass die unangeneh-

men, nicht ins Kerngeschäft passenden Tätigkeiten (MESS - der „Mist“) durch externe Lieferanten oder Dienstleister als Spezialisten für eben diese Tätigkeiten (LESS - billig, respektiv preiswert) erledigt werden können.

Auch die immer mehr perfektionierten Möglichkeiten der automatisierten Belegverarbeitung rufen geradezu nach Outsourcing-Lösungen – nach maßgeschneiderten Lösungen.

Wenn man jetzt einmal weiterdenkt und sich vorstellt, dass es preisgünstige Outsourcing-Lösung dergestalt gibt, dass einmal die Belegverarbeitung weitestgehend automatisiert erfolgen kann, im Rahmen der individuellen Kreation dieser Lösung, die für die Steuerung des Systems notwendigen und sinnvollen Kennzahlen herausgearbeitet werden, dann relativiert sich auch die Anforderung an die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse des einzelnen Franchise-Nehmers. Es ist durchaus denkbar, dass ein „einfaches“ Franchise-System geführt werden kann durch wirklich wenige Kennziffern im Bereich Rentabilität und der Liquidität. Auch für komplexere Systeme und deren Controlling braucht man keine Zahlen- und Kennzahlenfriedhöfe. Eine Beschränkung auf die wichtigen Daten genügt völlig zur betriebswirtschaftlichen Systemführung.

Die Systemzentrale benötigt Daten für das sicherlich innerhalb des Systems sinnvolle Benchmarking. Hier ist allerdings anzumerken, dass ein systeminternes Benchmarking alleine auch nicht der Weisheit letzter Schluss sein muss. Der Blick über den Tellerrand hin-

aus sollte dabei nie vergessen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die eingangs erwähnten mangelhaften betriebswirtschaftlichen Kenntnisse – man erlaube mir diese Kritik – vielleicht gar nicht zu den größten Herausforderungen des Franchising gehören. Das Problem scheint mir die Optimierung zu sein. Oder anders ausgedrückt: Mit welchen betriebswirtschaftlichen Minimalkenntnissen kann ich im Rahmen einer optimierten Belegverarbeitung zu Daten und Kennzahlen kommen, die eine sinnvolle Führung und ein sinnvolles Controlling ermöglichen im Rahmen einer partnerschaftlichen Korrespondenz zwischen Franchise-Nehmern und Franchise-Gebern.

RUN MY MESS FOR LESS

Dies gilt auch für die Inanspruchnahme externen Fach- und Spezialwissens. Ein neuer und interessanter Ansatz zeigt sich in der Optimierungs-Moderation, die durch externes Coaching zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Ergebnisniveaus und damit des Erfolgs eines Unternehmens führt. Interessante Lösungsmöglichkeiten und neue Ansätze bei Optimierung, Rechnungswesen und Controlling zeigt Ihnen unser Spezialseminar **„Betriebswirtschaftliche Systemführung“** am **11. Juni 2008** in Frankfurt am Main auf.

Möchten Sie mehr wissen? Nähere Informationen erhalten Sie **hier...**

Neues aus dem Franchise-Recht: Rückkaufverpflichtung



RA Dr. Helmuth
Liesegang,
Liesegang & Kollegen

Einleitung:

Bei der Beendigung von Vertragshändler- oder Franchise-Verträgen stellt sich oft die Frage, ob und in welchem Umfang der Hersteller bzw. Franchise-Geber verpflichtet ist, von dem Händler/Franchise-Nehmer Ware zurückzukaufen, die er zuvor an ihn geliefert hatte. Eine solche Rückkaufverpflichtung nach der Beendigung des Vertrages durch den Hersteller/Franchise-Geber folgt aus der nachvertraglichen Treuepflicht.

Der BGH hatte über die Auslegung einer Formulklausel zu entscheiden, wonach sich der Hersteller verpflichtet hatte, von dem Händler bei Beendigung des Vertragshändlervertrages fabrikneue Ersatzteile zurück zu kaufen. Fraglich war, ob die Rückkaufverpflichtung des Herstellers entfällt, wenn der Händler nach Beendigung des Vertrages für den Hersteller aufgrund eines neu geschlossenen Service-Partner-Vertrages eingeschränkt tätig bleibt.

Der Kläger war ein Kfz-Vertragshändler. Die beklagte Herstellerin belieferte ihn im Rahmen eines Vertragshändlervertrages. In diesem Vertrag lautete es:

Der aktuelle Fall:

„Bei Beendigung dieses Vertrages ist (der Hersteller) auf Verlangen des Vertragshändlers verpflichtet, die rücknahmefähigen Gegenstände (zu näher bestimmten Preisen zurück) zu kaufen.“

Die rücknahmefähigen Gegenstände werden in dem Vertragshändlervertrag näher definiert.

Voraussetzung für die Rückkaufverpflichtung ist, dass der Händler eine „vollständige und aufgeschlüsselte Aufstellung sämtlicher rücknahmefähiger Gegenstände“ vorlegt.

Der Hersteller kündigte den Vertragshändlervertrag. Die Parteien einigten sich mit Wirkung zu dem Tag, der auf die Beendigung des Vertragshändlervertrages folgte, über den Abschluss eines sog. „Service-Partner-Vertrages“. Im Rahmen dessen wurde das ursprüngliche Vertragsverhältnis in eingeschränktem Umfang als Werkstattvertrag fortgesetzt.

Da der Händler den Rückkauf der betreffenden Gegenstände durch den

Hersteller beehrte, übersandte er ihm eine Auflistung dieser Gegenstände. Der Hersteller lehnte den Rückkauf generell ab, weil der Vertragshändlervertrag nicht beendet worden sei, sondern mit dem Service-Partner-Vertrag fortgesetzt werde.

Die Entscheidung des BGH:

Der Vertragshändler kann von dem Hersteller den Rückkauf der betreffenden Gegenstände aus dem Vertragshändlervertrag verlangen, bzw. die Zahlung des Kaufpreises hierfür Zug-um-Zug gegen Übergabe und Übereignung dieser Gegenstände.

Der Wortlaut der entscheidenden Klausel („bei Beendigung dieses Vertrages“) ergebe, so der BGH, dass es für die Frage der Beendigung allein auf den Vertragshändlervertrag ankomme. Die Fortsetzung im Rahmen eines Anschlussvertrages in geringerem Umfang sei unbeachtlich.

Auch eine ergänzende Vertragsauslegung komme nicht in Betracht. Voraussetzung hierfür sei, dass der Vertrag unter Zugrundelegung des Regelungskonzeptes der Parteien eine Lücke aufweise, die geschlossen werden müsse, um den Regelungsplan der Parteien zu ermöglichen. Der Regelungsplan der Parteien laute in diesem Fall, dass eine Rückkaufverpflichtung bestehe, wenn das Vertragsverhältnis ende und der Vertragshändler deswegen die rücknahmefähigen Gegenstände nur noch unter unzumutbaren Schwierigkeiten absetzen könne.

Dies sei auch bei der eingeschränkten Fortsetzung der Zusammenarbeit der Fall. Auch beim Abschluss eines sog. Service-Partner-Vertrages sei die Möglichkeit zur Veräußerung der Ersatzteile erheblich erschwert. Denn dem Händler stehe als Service-Partner ein wichtiger Bereich nicht mehr zur Verfügung, in dem er noch in seiner Eigenschaft als Vertragshändler Kunden an seine Werkstatt habe binden können.

Fazit:

Die Entscheidung ist sowohl für Vertragshändler- als auch für Franchise-Verträge von Bedeutung. Das Recht des Vertragshändlers (Franchise-Nehmers), den Rückkauf von Waren an den Hersteller (Franchise-Geber) zu verlangen, gilt auch wenn nach Beendigung des Vertragshändlervertrages/Franchisevertrages eine Fortsetzung der Zusammenarbeit in eingeschränkter Form stattfindet.

Ist eine solche Entwicklung der Vertragsbeziehungen vorhersehbar, empfiehlt es sich für den Hersteller (Franchise-Geber), Regelungen in den Vertragshändler-/Franchisevertrag aufzunehmen, wonach die Rückkaufverpflichtung entfällt, wenn die Zusammenarbeit in eingeschränktem Umfang im Wege eines Anschlussvertrages fortgesetzt werden sollte. Dass eine solche Ausschlussklausel der Wirksamkeitskontrolle des AGB-Rechts standhalten wird, lässt sich nicht mit letzter Gewissheit sagen. Bedenken bestehen insoweit, als die Regelung den Vertragshändler möglicherweise unangemessen benachteiligt, weil sein aus der nachvertraglichen Treuepflicht folgendes Rückkaufrecht eingeschränkt wird.

Daher sollte zusätzlich bei Abschluss eines eingeschränkten Anschlussvertrages (in diesem Fall eines sog. Service-Partner-Vertrages) eine Klausel in diesen Vertrag aufgenommen werden, durch welche die Rückkaufverpflichtung in Bezug auf den beendeten Vertragshändler-/Franchise-Vertrag ausgeschlossen wird. Dass diese Regelung in dem Anschlussvertrag keine unangemessene Benachteiligung darstellt, ist zwar ebenfalls nicht mit letzter Gewissheit zu sagen. Allerdings stellt der Anschlussvertrag im Vergleich zur vollständigen Beendigung der Kooperation einen Vorteil für den ursprünglichen Vertragshändler/Franchise-Nehmer dar.

Dieser Effekt ist bei der Anlegung des Maßstabes, ob eine unangemessene Benachteiligung vorliegt, zu berücksichtigen. Unangemessen ist eine Benachteiligung nämlich nur dann, wenn der Verwender durch einseitige Vertragsgestaltung missbräuchlich die eigenen Interessen auf Kosten seines Vertragspartners durchzusetzen versucht, ohne von vornherein auch dessen Belange hinreichend zu berücksichtigen und ihm einen angemessenen Ausgleich zuzugestehen.

Die (eingeschränkte) Fortsetzung des Vertragsverhältnisses ist jedenfalls als Ausgleich für den Vertragshändler/Franchise-Nehmer zu berücksichtigen und damit ein Argument für die Wirksamkeit einer solchen Ausschlussklausel.

Was für den Sportler gut ist, sollte für den Top-Verkäufer gerade gut genug sein oder wie Verkäufer von Sportlern lernen können



Wolfgang Steffen

Glaubt man den Aussagen führender Vertriebsmanager und Verkaufsleitern, so sind nur ca. 30 % der Vertriebsmitarbeiter in der Lage Ihr Potential voll und ganz auszuschöpfen und damit Kundenzufriedenheit auf der einen und Zielerreichung für das Unternehmen auf der anderen Seite zu erzeugen.

Aber was ist mit der großen Gruppe der restlichen Verkäufer? Genügt es Vertriebler in die Kundschaft zu schicken, die kaum in der Lage sind den Kunden optimal zu beraten und somit die Chance ungenutzt lassen, für Unternehmen und Kunden das Optimale zu erreichen? Sicher nicht, was also können Unternehmen und Verkäufer tun, in Zeiten in denen die Latte für die Mitarbeiter immer höher liegt. Und das bei zunehmend schwierigeren Rahmenbedingungen, wie stagnierende Märkte, vergleichbare Produkte, schneller Wandel, aggressiver Wettbewerb, Grenzen überschreitender Kostendruck und immer besser informierte Kunden, die auch noch zunehmend kritischer werden.

Zumal diese Rahmenbedingungen ja auch für die Top-Verkäufer gelten. Die Herausforderungen und damit die Anforderungen an die Verkäufer sind gestiegen. Sie müssen auf andere Menschen zugehen, über eine sympa-

thische Ausstrahlung verfügen, auch mit schwierigen Kunden klarkommen, zielorientiert vorgehen, Stammkunden betreuen und an das Unternehmen binden, neue Kunden gewinnen, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erkennen und lösen, unter enormem Zeitdruck schwierige Verkaufssituationen sicher meistern und vor allen Dingen müssen Verkäufer mit Ihrer ganzen Persönlichkeit und Ihrer Art dem Kunden „gefallen“. Denn ein Kunde, dem das Verkaufsgespräch Spaß und Freude macht, der emotional überzeugt ist, wird sich für das Angebot des Verkäufers entscheiden.

Wie also können Verkäufer unter den heutigen Bedingungen erfolgreich verkaufen, wie zu mehr Erfolg und zielgerechten Abschlüssen kommen, wie die Energien bündeln und gezielter einsetzen? Indem Sie von Beginn an „richtig verkaufen“ mit verkäuferischer Kompetenz und professioneller Verkaufstechnik.

Verkaufen ist der schönste Beruf der Welt und kann so einfach sein, wenn die Verkäufer von Beginn an die richtigen Schritte kennenlernen und aktiv an der Umsetzung arbeiten. Wer an die Spitze kommen will, muss bereit sein regelmäßig zu trainieren. Ein Sportler der sich dauerhaft in seiner Sportart etablieren will und jedes Mal Topleistungen abrufen muss, wird nur durch die Bereitschaft regelmäßig zu trainieren Erfolg haben. Und vor allen

Dingen muss ein Top-Sportler über sehr gute Reflexe verfügen.

Es nutzt ihm nichts, zu wissen wie es geht und dann im entscheidenden Moment zu überlegen, wie war das noch mal, was muss ich jetzt tun? Die sich gerade ergebende Chance ist im gleichen Moment vertan. Genauso ist es auch im Verkaufsgespräch, ein Top-Verkäufer muss über sehr gute Reflexe verfügen, um die sich ihm bietenden Chancen optimal zu nutzen. Sinnvolle Fragen und packende Einwandbehandlung müssen reflexartig im Gespräch eingesetzt werden und sichern so den Verkaufserfolg!

In den Vertriebstrainings I + II lernen Verkäufer, wie sie mit verkäuferischer Kompetenz von Beginn an richtig verkaufen und wie sie mit professioneller Verkaufstechnik erfolgreich und abschlussicher verkaufen.

Verkaufen will eben doch gelernt sein, nichts dem Zufall überlassen und jederzeit das richtige Werkzeug für die jeweilige Situation parat haben - so macht verkaufen dem Kunden und dem Verkäufer Spaß!

Möchten Sie mehr wissen? Nähere Informationen erhalten Sie zum Seminar:
Vertriebstraining I [hier...](#)
Vertriebstraining II [hier...](#)

VERANSTALTUNGS-TIPP: 41. Schule des Franchising

Die Anforderungen an das Wissen und Können der Franchise-Manager und an die Leistungsfähigkeit der Systemzentrale steigen stetig. Defizite bei Aufbau und Management eines Franchise-Systems sind kaum zu kompensieren und führen fast immer zu

schwerwiegenden wirtschaftlichen Problemen. Ein neuer europäischer und nationaler Rechtsrahmen und eine vielfältige Rechtsprechung müssen in der praktischen Arbeit umgesetzt werden.

Alle wichtigen franchisespezifischen

Themenkomplexe werden ausführlich erörtert und in detaillierte Handlungsanleitungen für die Praxis umgesetzt.

Möchten Sie mehr wissen? Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie [hier ...](#)

VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

| VERANSTALTUNGSTHEMA | DATUM | ORT | LINK |
|--|---------------------|----------------|------|
| 4. Franchisetag der IHK Mittlerer Niederrhein in Kooperation mit CONSULTANS HOUSE und dem DFI | 31. Mai 2008 | Krefeld | ➡ |
| Betriebswirtschaftliche Systemführung | 11. Juni 2008 | Frankfurt/Main | ➡ |
| 41. Schule des Franchising | 23. - 26. Juni 2008 | München | ➡ |
| Optimale Franchise-Verträge | 08. November 2008 | Stuttgart | ➡ |

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 und besuchen Sie uns im Internet unter www.franchise-institut.de

IMPRESSUM

Herausgeber: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH

Anschrift: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH
Erlensteigenstraße 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.