



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.

Nach einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs können Einzelhandelsunternehmen Markenschutz nicht nur für die verschiedenen vertriebenen Waren erlangen, sondern auch für die Dienstleistung des Einzelhandels selbst. Die Details erörtert Ihnen RAin Ruth Dünisch.

Bei einer Gründung oder Geschäftserweiterung sind Kredite, Darlehen, Fördermittel etc. unverzichtbarer denn je. Nach Darstellung von Klaus Lockemann haben Sie gute Chancen, diese auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu erhalten, wenn Sie sich professionell auf das Bankgespräch vorbereiten.

Vor dem Hintergrund des Beschlusses des Kartellsenats des BGH vom 11.11.2008 beleuchtet RA Reinhard Böhner die neuesten Entwicklungen in Bezug auf den Anspruch/Nichtanspruch von Kick-backs seitens der Franchise-Nehmer.

Der Bayerische Mittelstand blickt optimistisch in die Zukunft! Dies belegt eine Befragung von inhabergeführten Unternehmen durch SUBSTANZ e.V.

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

Die „Einzelhandelsmarke“ - Markenschutz für den Handel RA Ruth Dünisch, teclegal Habel Rechtsanwälte Partnerschaft	1
Bankverhandlungen in Krisenzeiten Klaus Lockemann, ö.b.u.v. Sachverständiger für Finanzierung	2
Anspruch auf Kick-backs Rechtsanwalt Reinhard Böhner	3
Mittelstandsstudie: "Raus aus der Krise, der bayerische Mittelstand packt an." Paul Maisberger, SUBSTANZ e.V.	4
Veranstaltungsüberblick 2009	4
Impressum	4

Die „Einzelhandelsmarke“ - Markenschutz für den Handel



➔ RA Ruth Dünisch
teclegal Habel Rechts-
anwälte Partnerschaft

Knapp ein Drittel der deutschen Franchise-Systeme sind im Einzelhandel tätig. Was viele Handelsunternehmen im Hinblick auf den Markenschutz nicht berücksichtigen: Sie haben die Möglichkeit, den Schutzbereich ihrer Marken auch auf die Dienstleistung des „Einzelhandels“ selbst zu erstrecken. Dass dies möglich wurde, ist der Firma „Praktiker“ zu verdanken, die nicht nur im Zusammenhang mit der Frage nach der Weitergabe von Einkaufsvorteilen an Franchise-Nehmer für Aufsehen gesorgt hat.

Praktiker hatte auf nationaler Ebene die grafisch und farbig ausgestaltete Marke „Praktiker“ für die Dienstleistung „Einzelhandel mit Bau-, Heimwerker- und Gartenartikeln und anderen Verbrauchsgütern für den Do-it-yourself-Bereich“ angemeldet. Das Deutsche Patent- und Markenamt hat die Anmeldung mit der Begründung zurückgewiesen, dass Markenschutz nur für die verschiedenen vertriebenen Waren selbst erlangt werden könne. Der Begriff „Einzelhandel“ würde keine selbständige Dienstleistung von eigenständiger wirtschaftlicher Bedeutung bezeichnen, sondern lediglich den Vertrieb von Waren als solchen. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten, die den Kernbereich des Warenvertriebs ausmach-

ten, insbesondere der An- und Verkauf seien aber keine Dienstleistungen, für die die Eintragung einer Marke in Betracht komme.

Gegen diese Entscheidung legte Praktiker Beschwerde beim Bundespatentgericht ein und machte geltend, dass der wirtschaftliche Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft eine andere Beurteilung des Einzelhandels als Dienstleistung erfordere. Das Bundespatentgericht legte die Sache dem Europäischen Gerichtshof (EuGH) vor.

Das heutige Markengesetz hieß bis 1994 „Warenzeichengesetz“. Ursprünglich dienten Marken ausschließlich dazu, die Waren eines Unternehmens zu kennzeichnen und somit von denen eines anderen Unternehmens zu unterscheiden.

1979 wurde die „Dienstleistungsmarke“ eingeführt. Von Unternehmen im Dienstleistungssektor hatte es bis dahin lediglich verzweifelte Versuche gegeben, durch die Anmeldung von Begleitwaren Warenzeichenschutz für die damals noch nicht schutzfähigen Dienstleistungen zu erlangen. So beantragte beispielsweise ein Reparaturbetrieb für Strümpfe Zeichenschutz für Strümpfe, obwohl die Reparatur als Dienstleistung das Hauptgeschäft darstellte.

Nach Einführung der Dienstleistungsmarke zeigte sich die schwierige Abgrenzungproblematik zwischen Warenherstellung und gleichzeitig damit ver-



> bundener Dienstleistung. In der Praxis wurde nach dem Schwerpunkt der Tätigkeit des Unternehmens und der Selbständigkeit der wirtschaftlichen Bedeutung der Dienstleistung abgegrenzt. Kam einer Dienstleistung im Bezug auf die Herstellung der Waren keine selbständige wirtschaftliche Bedeutung zu, so galt sie lediglich als nicht schutzfähige „Hilfsdienstleistung“.

Im Einzelhandel musste bis zur Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs im Fall „Praktiker“ zum Schutz einer Marke jede einzelne vertriebene Ware gesondert angemeldet werden. - Für Unternehmen mit ausschließlicher Handelsfunktion, die selbst weder Waren herstellten noch Eigenmarken vertrieben, keine Option. - Für den Einzelhandel mit einem breiten Warensortiment an Eigenmarken war dies nicht nur umständlich und teuer, sondern auch wenig praktikabel, da Handelsunternehmen ihr Logo nicht unbedingt auf der Ware selbst anbringen, sondern (auch) als Außenreklame für den gesamten Betrieb. Allein die Nutzung der Marke im Zusammenhang mit dem Handelsunternehmen wurde aber nicht

als rechtserhaltende Benutzung einer Warenmarke akzeptiert. Der EuGH bejahte 2005 erstmals die Zulässigkeit einer eigenständigen „Einzelhandelsmarke“.

Praktiker argumentierte erfolgreich, dass für die Kaufentscheidung des Verbrauchers neben Verfügbarkeit und Preis einer Ware im zunehmenden Maße Gesichtspunkte wie die Auswahl und Zusammenstellung der Waren, deren Präsentation, der vom Personal erbrachte Service, die Werbung, das Erscheinungsbild, die Lage des Geschäfts usw. maßgebend seien. Derartige, im Rahmen des Einzelhandels erbrachte Dienstleistungen würden es den Einzelhändlern ermöglichen, sich von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden. Für diese Leistungen müsse der Schutz einer Dienstleistungsmarke ebenfalls eröffnet sein.

Die Entscheidung des EuGH hat gerade auch für Franchise-Systeme im Handelsbereich ganz erhebliche Bedeutung, sind doch genau die in der Entscheidung genannten Elemente der Verkaufspräsentation, des Auftretens und der Qualitätssicherung be-

reits wesentliche Bestandteile des Know-hows und somit des Franchise-Konzepts. Franchise-Geber im Handel können ihren Markenschutz durch die Einzelhandelsmarke begründen oder abrunden. Es reicht dafür, das Warensortiment anhand der Produktgruppe zu nennen; eine detaillierte Auflistung ist nicht notwendig.

Markenschutz ist ein durchaus komplexes, aber gerade für Franchise-Systeme unerlässliches Thema. Logo und einheitlicher Außenauftritt sind nicht nur imagebildend, sondern „das“ Kennzeichen des Unternehmensnetzwerks. Die Schutzmöglichkeiten sind vielfältig.

Mehr über die neusten Erkenntnisse der Markenbildung und die Möglichkeiten des Schutzes von Innovationen und Marken sowie die rechtssichere Verankerung in Franchise-Verträgen erfahren Sie in unserem Spezialseminar „Brain Franchising Marken denken, gestalten und kapitalisieren“ am 10. Juni 2009 in Berlin

➔ Seminarangebot

Bankverhandlungen in Krisenzeiten



➔ Klaus Lockemann

Wer heute die Zeitung aufschlägt, wird unwillkürlich mit der Finanzkrise konfrontiert. Dabei rücken die Geldinstitute (Banken und Sparkassen) und deren Manager immer mehr ins Rampenlicht, und die Bevölkerung verliert zusehends das Vertrauen zu den Geldinstituten. Wer aber eine Finanzierung benötigt, kommt selten an diesen (Banken und Sparkassen) vorbei. Im Gegenteil, eine Erweiterung, eine Gründung u.v.m. ist heutzutage ohne Fremdmittel wie zum Beispiel Kredite/Darlehen, Fördermittel etc. kaum noch möglich. Dazu gehört eben auch das berühmte Bankgespräch, das gerade in den Krisenzeiten vom Antragsteller professionell geführt werden muss.

Professionelles Verhandeln mit Banken und Sparkassen setzt allerdings voraus, dass sämtliche Unterlagen wie z.B. Businessplan, Prognoseberechnung, wirtschaftliche Selbstauskunft etc. dem Geldinstitut mindestens eine Woche vor dem Verhandlungstermin (Bankgespräch) dem Banker (Sachbearbeiter) des Geldinstitutes zur Verfügung gestellt werden muss. Somit hat der Banker genügend Zeit, sich mit dem Vorhaben zu beschäftigen. Dabei werden von Seiten des Geldinstitutes weitere Informa-

tionen durch entsprechende Kennzahlen und/oder Branchenvergleiche (Benchmarking) herangezogen. Trotz der sehr guten Informationsmöglichkeiten hat der Banker ein großes Informationsbedürfnis, gerade im Bereich des Franchisings. Dies bedeutet, dass der Antragsteller sich ebenfalls auf das Bankgespräch sehr gut vorbereiten muss. Dazu gehören sowohl Unterlagen zu der entsprechenden Branche (Dienstleistung, Handel, Facheinzelhandel, Handwerk etc.) als auch Unterlagen von dem entsprechenden Franchise-Geber. Selbsterklärend ist es, dass die eingereichte Prognoseberechnung durch die anonymisierten Zahlen einem schon bestehenden vergleichbaren Franchise-Nehmer an einem vergleichbaren Standort untermauert werden sollte.

Die Vorbereitung des Antragstellers ist ein wesentlicher Faktor für die Verhandlung. Letztendlich muss der Antragsteller sein Vorhaben gegenüber dem Geldinstitut verkaufen. Ein eingeschalteter Berater kann hier lediglich eine unterstützende Maßnahme sein. Sollte der Berater die Gesprächsführung übernehmen, so ist ein Scheitern der Bankverhandlung vorprogrammiert.

Selbstverständlich erscheint der Antragsteller pünktlich zum Banktermin. In der Regel lässt der Banker den Antragsteller immer mind. 5 Minuten warten. Diese „Wartezeit“ sollte vom

Antragsteller und seinem ggf. eingeschalteten Berater sinnvoll genutzt werden. In der Lobby können z.B. weitere Informationen zum Geldinstitut durch ausliegende Berichte, Hauszeitschriften etc. entnommen werden. Auf keinen Fall sollte während dieser „Wartezeit“ über das Vorhaben diskutiert werden, da man nie genau weiß, welche und wie viele Ohren eine solche Diskussion evtl. mithören könnten.

Bei den anschließenden Verhandlungen tritt der Antragsteller als zukünftiger Geschäftspartner der Bank / Sparkasse sicher und bestimmend auf. Mit sicher und bestimmend meine ich allerdings nicht „überheblich“. Fragen werden wahrheitsgemäß beantwortet.

Da das Gespräch keine Einbahnstraße seitens des Bankers ist, darf und sollte der Antragsteller auch Fragen stellen. Nach dem Motto: Wer fragt der führt, kann die Gesprächsführung übernommen werden.

Die Angestellten eines Geldinstitutes erhalten regelmäßig Schulungsmaßnahmen, auch für den Bereich „Bankgespräche“. Insofern ist der Tipp, mit offenen Fragen bzw. W-Fragen zu arbeiten, veraltet und nicht sehr effektiv.

Wie bereits oben erwähnt, ist das Bankgespräch keine Einbahnstraße des Bankers. Vielmehr sollten in dem

> Gespräch die Gemeinsamkeiten deutlich herausgestellt werden. Wenn auch das Geldinstitut angeblich in der Anfangsphase an dem Antragsteller nichts verdient, so ist der Blick in die nahe Zukunft, sprich auf die Folgegeschäfte erlaubt. Der Antragsteller darf nicht nur die jetzigen, sondern insbesondere auch die zukünftigen Gemeinsamkeiten hervorheben.

Es kann bei den Verhandlungen vorkommen, dass eine festgefahrene Situation entstanden ist. Im Volksmund würde man sagen, dass zwei „Dick-Köpfe“ auf einander stoßen. Wer in dieser Situation mehr Flexibilität beweist und seinen Standpunkt nicht mit allen Mitteln verteidigt, geht als Sieger hervor. Anstatt seinen Standpunkt vehement zu verteidigen, sollte nach Lösungsansätzen gesucht werden, die beide Parteien zufrieden stellen. Meistens sind dies Punkte wie Sicherheitenstellung oder Zinssätze. Diese „Nebenkriegsschauplätze“ sollten zum Schluss der Verhandlung verschoben werden.

Einwände des Bankers bei den Verhandlungen sind nicht als Kriegswaffen, sondern als positive Signale und Interesse des Bankers anzusehen. Diese Einwände und/oder auch Kritiken sollten aufgenommen und entsprechend vertieft werden. Hieraus ergibt sich die Chance, ein einvernehmliches Ergebnis zu erzielen. Nach dem Motto: Mit etwas Geschick kann man aus den Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, eine Treppe bauen.

Zum Verhandlungsabschluss sollte seitens des Antragsstellers die zusammen erstellte ToDo-Liste stichpunktartig mit den entsprechenden Zeitangaben zum Verständnis wiederholt werden und eine abschließende Zusammenfassung erstellt werden.

Während der Verhandlung sollte sich der Antragsteller darüber im Klaren sein, dass sein Gesprächspartner, sprich der Banker, ihn die ganze Zeit genau beobachtet. Dabei wird er analysieren, wie sich der Antragsteller während des Ge-

spraches verhält:

- ist der Antragsteller schnell aus der Ruhe zu bringen
- reagiert er impulsiv oder eben gelassen.

Als zukünftiger Unternehmer oder Geschäftsmann darf der Antragsteller auch nicht in die Falle der Provokation tappen. Wer sich bei den Bankverhandlungen leicht provozieren lässt, hat nach Ansicht der Geldinstitute keine Möglichkeit, in der harten Businesswelt (Geschäftswelt) zu überleben.

Zum Schluss möchte ich nochmals betonen, dass der professionelle Franchise-Interessent (Antragsteller) in allen Situationen die Ruhe und den Überblick bewahren soll. Der Zeitplan ist entsprechend mit dem Franchise-Geber genau definiert, und es werden Verhandlungen mit mehreren Geldinstituten zeitnah geführt.

Anspruch auf Kick-backs – nur bei Großhändlerfunktion des Franchise-Gebers



➔ RA Reinhard Böhner

Im DFI-Newsletter September 2007 wurde der Praktiker-Beschluss des Bundeskartellamtes vom 08.05.2006 vorgestellt. Das Bundeskartellamt hatte die Kombination von 100 %-iger Bezugspflicht und Vorenthaltung aller (!) Einkaufsvorteile der Franchise-Nehmer beanstand-

det als verbotene unbillige Behinderung abhängiger Unternehmen. Doch der Kartellsenat des BGH hat durch Beschluss vom 11.11.2008 (KVR 17/08) die strenge Haltung des Bundeskartellamtes abgelehnt. Weil der Franchise-Geber Praktiker Funktionen und Risiken eines Großhändlers wahrgenommen hatte, bestehe – aufgrund dieser konkreten Einzelfallgestaltung des Franchiseverhältnisses ein berechtigtes Interesse, einen Teil der Einkaufsvorteile als „Großhandelsmarge“ einbehalten zu dürfen. Doch vor allem zwei Fragen sind weiterhin offen: kann im Franchise-Vertrag ein Anspruch der Franchise-Nehmer auf Weitergabe von Einkaufsvorteilen ganz oder teilweise ausgeschlossen werden? Wenn es auch keine gesetzliche Verpflichtung des Franchise-Gebers gibt, ausgehandelte Einkaufsvorteile im vollen Umfang (Sixt-Urteil) an die Franchise-Nehmer herauszugeben, was ist dann der Maßstab für die Höhe des (teilweisen) Einbehaltes der Einkaufsvorteile als Zwischengewinn des Franchise-Gebers? Besteht ein gesetzlicher Anspruch auf Herausgabe von Kick-backs gegenüber Franchise-Gebern, die ihre Franchise-Nehmer

bezugspflichtig machen und damit ein Insolvenz- und Gewährleistungsrisiko als Großhändler gar nicht übernehmen, weil sie diese Funktionen auf gelistete Lieferanten delegieren?

Keine Ablehnung der Vorteilsweitergabepflicht durch das Sixt-Urteil

Eine Klarstellung ist unbedingt notwendig: das Sixt-Urteil des BGH vom 03.02.1999 wird häufig als Beleg dafür angeführt, dass das deutsche Recht keinen Grundsatz kennt, dass der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer Einkaufsvorteile weitergeben müsse. Doch das ist falsch. Der Franchise-Geber Sixt wurde schließlich vom BGH zur Auskunft über erzielte Einkaufsvorteile verurteilt; allerdings nur mit der Einschränkung durch den anerkannten Herstellervorbehalt. Solche Einkaufsvorteile, deren Weitergabe die Hersteller verboten hatten, musste Sixt nicht weitergeben. Deshalb traf der BGH die Aussage, dass die Rechtsordnung keinen Grundsatz kenne, wonach der Franchise-Geber alle (!) – die Betonung liegt auf alle – Einkaufsvorteile herausgeben müsse, deren Weitergabe er vertraglich freiwillig zugesagt habe. Diese Aussage hat der BGH im Praktiker-Beschluss vom 11.11.2008 klar gestellt und unter Bezugnahme auf das Sixt-Urteil nunmehr deutlich ausgesprochen: in einem Franchise-System besteht keine gesetzliche Pflicht des Franchise-Gebers, von ihm ausgehandelte Einkaufsvorteile in vollem Umfang (!) an die Franchise-Nehmer herauszugeben. Zugleich hat der BGH hervorgehoben, dass mit seinem Beschluss keine Aussage dar-

über getroffen wurde, ob die Höhe der von Praktiker einbehaltenen Einkaufsvorteile angemessen war.

Wirksamkeit von Vertragsklauseln zum Ausschluss oder zur Einschränkung von Einkaufsvorteilen

Viele Franchise-Geber sind dazu übergegangen, vertragliche Zusagen über die Weitergabe von Einkaufsvorteilen aus ihren Verträgen ganz zu streichen. Andere haben Einschränkungen in Bezug auf den Umfang der Weitergabepflicht vorgenommen.

Das wirft die Frage nach der zivilrechtlichen Wirksamkeit solcher Vertragsgestaltung auf. Die selbe Frage stellt sich unter dem Aspekt des kartellrechtlichen Behinderungsverbot gemäß § 20 Abs. 2 i. Verb. m. Abs. 1 GWB. Hier wird die Leitbildfunktion des europäischen Kartellrechtes und der Vertikal-GVO Bedeutung erlangen. Bezugsbindungen sind zwar isoliert betrachtet nach europäischem Kartellrecht zulässig. Doch das gilt nur unter der Prämisse, dass Verbraucher, und dazu zählen in diesem Falle auch Franchise-Nehmer, angemessen an den Vorteilen beteiligt werden, die mit der vom Kartellverbot freigestellten Wettbewerbsbeschränkung, nämlich der Bezugsbindung, verbunden sind. Doch was kartellrechtlich zulässig ist, macht Verträge und Vertragsklauseln zur völligen oder teilweisen Vorenthaltung von Einkaufsvorteilen noch nicht – zivilrechtlich – wirksam.

Der BGH hat bisher noch in keiner Entscheidung ausgesprochen, dass der – nicht als Großhändler fungierende – Franchise-Geber seinen Franchise-Nehmern die aus ihrer Erfüllung der Bezugspflicht entstehenden Einkaufsvorteile in vollem Umfang vorenthalten dürfe. Es gibt auch keine (Einzelfall-) Entscheidung

zur Angemessenheit des Umfangs von einbehaltenen Einkaufsvorteilen.

Also muss wieder die Rechtsprechung entscheiden: über die Wirksamkeit von Verträgen und Vertragsklauseln, mit denen der Zweck verfolgt wird, den Anspruch

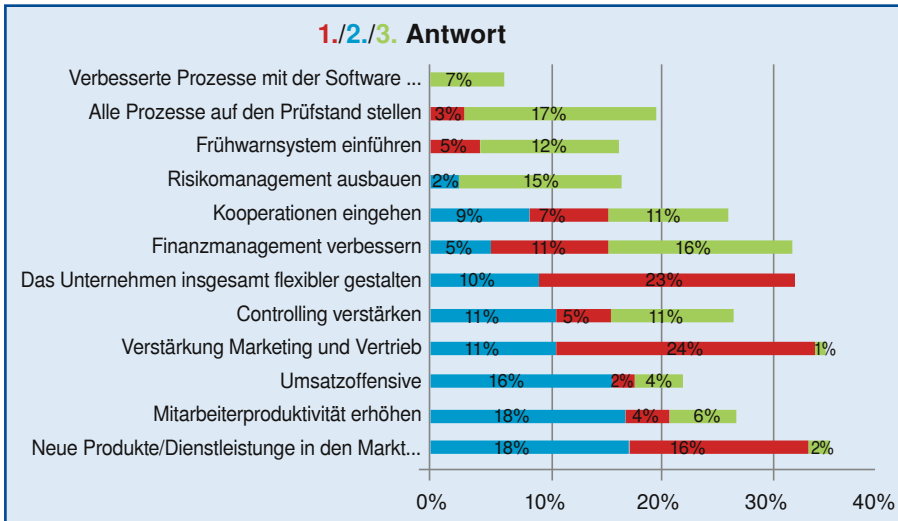
auf Einkaufsvorteile von Franchise-Nehmern ganz oder teilweise auszuschließen. Die Gerichte werden diese Frage schließlich aufgrund einer Abwägung der berechtigten Interessen von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer entscheiden müssen.

Mittelstandsstudie: „Raus aus der Krise, der bayerische Mittelstand packt an.“

Im März diesen Jahres hat SUBSTANZ e.V bayerische, inhabergeführte Unternehmen befragt, wie Sie mit der Krise umgehen. 268 Unternehmer haben persönlich geantwortet. Die Studie zeigt auf, mit welchen Maßnahmen er konkret auf die Krise reagiert – mit überraschenden und interessanten Ergebnissen. Nachfolgend erhalten Sie einen kleinen Einblick in die brandaktuelle Studie:

- 22% der Befragten haben Angst um ihr Unternehmen und sagen
- „Auch wir werden die Krise zu spüren bekommen, sehen aber dennoch der Zukunft optimistisch entgegen. (40 %)“
- Dieser Optimismus setzt sich fort mit „Die Krise ist eine vorübergehende Herausforderung und wird unser Unternehmen nachhaltig zum Positiven verändern“.

- Gut 20% setzen auf verstärkte Vertriebsarbeit und wollen zu 46 % ihre Strategie überarbeiten.
- Fast die Hälfte rechnet damit, dass ihr Unternehmen zum Jahreswechsel die Talsohle verlassen wird.
- Nach gestiegenen Preisen in den Jahren 2007 und 2008 ist das Preisniveau leicht unter dem Jahr 2006 angesiedelt.
- Fast 60% der Unternehmer geben ihrem Unternehmen gute bis sehr gute Marktchancen für die nächsten 3 Jahre.
- Als wichtigste strategische Herausforderung sehen 40% der Inhaber die „Sicherung und Gewinnung von Marktanteilen“.
- Um in künftigen Krisen besser bestehen zu können wollen 46% „Neue Produkte/Dienstleistungen in den Markt bringen und 20% eine Umsatzoffensive starten“.



Diese Maßnahmen wollen bayerische Mittelständler zur Abwehr künftiger Krisen ergreifen. Die Originalgrafik der Mittelstandsstudie finden Sie [hier](#) ...

Optimismus und Zuversicht überwiegen also in der wichtigsten Säule unserer Wirtschaft.

Paul Maisberger, Unternehmensberater, SUBSTANZ e.V.

Veranstaltungs-Tipps des Monats

- ➔ In sieben Wochen ist es wieder so weit: **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.
- ➔ Das Seminar **"Brain Franchising – Marken denken, gestalten und kapitalisieren"** findet am 10. Juni 2009 in Berlin. Bis zum 13. Mai gilt noch der **Frühbucherpreis** (420,00 statt 490,00 Euro, für Verbandsmitglieder 370,00 statt 430,00 Euro).

VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
DFV Franchise-Forum 2009	27./28. Mai 2009	Leipzig	➔
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	➔

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
 Erlensegenstraße 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.