



### 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.

Der demografische Wandel in den Industrieländern und den aufblühenden Nationen wirft u.a. Fragen auf, wie man mit Humanressourcen umgeht. Unter welchen Bedingungen können Innovationen entstehen? Wie können globale Veränderungen und Probleme ganzheitlich gelöst werden? Diesen und weiteren Fragen geht Veronika Bellone auf den Grund.

Wie Targeting im Internet funktioniert und wie Sie damit zielgruppengenau Ihre Werbemittel steuern können, erklärt Ihnen Prof. Dr. Elke Theobald.

In der heutigen Zeit kann man eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen via Internet kaufen. Hat ein Franchise-Geber vor seine Produkte eines Tages ebenfalls in einem E-Shop anzubieten, so sollte dies bereits im Franchise-Vertrag berücksichtigt werden. Auf was Sie dies- bezüglich noch achten sollten, erklärt Ihnen unsere Rechtsexpertin Ruth Dünisch.

Vom Teammitglied zum Chef des Teams ernannt zu werden, ist immer eine schwierige Situation. Wie Sie diese Umstellung erfolgreich meistern können, erklärt Ihnen Dr. Gudrun Wilhelm.

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

<b>Franchising im Meer der Veränderungen</b> Veronika Bellone, BELLONE SYNCON Franchise Beratung GmbH	1
<b>Targeting im Internet</b> Prof. Dr. Elke Theobald	2
<b>Der Internetauftritt in Franchise-Systemen - Teil 3</b> RA Ruth Dünisch, teclegal Habel Rechtsanwälte Partnerschaft	3
<b>Vom Kollegen zum Chef!</b> Dr. Gudrun Wilhelm	4
Veranstaltungs-Tipp	4
Veranstaltungsüberblick 2008	4
Impressum	4

### Franchising im Meer der Veränderungen



➔ Veronika Bellone,  
BELLONE SYNCON

Stellt man sich die Trendforschung als Meer mit unterschiedlichen Schichten und Strömungen vor, so gibt es vor allem vier Arten von Wandlungsprozessen: Metatrends, Megatrends, Konsum- und soziokulturelle Trends sowie Produkt- und Modetrends. Metatrends sind die mächtigsten Tiefenströmungen. Sie sind evolutionär bedingt - niemand kann sie aufhalten und umlenken.

Der Übergang von der Agrar- in die Industrie- bis hin zur heutigen Wissensgesellschaft stellt eine solche Umwälzung dar. Diese Zyklen oder technologischen Wellen sind nach dem russischen Ökonomen Nikolas Kondratieff benannt, dauern ca. 40 - 60 Jahre und sind meist durch einen Schlüsselrohstoff oder eine Schlüsseltechnologie benannt.

#### Der mögliche Einfluss von Metatrends auf die Franchisebranche

Geht man nach diesem Modell, so befinden wir uns im Übergang vom 5. zum 6. Kondratieff - von der Informationstechnologie zur Fusionstechnologie. Mit jeder neuen technologischen Welle wird wieder ein Wachstums-/Produktivitätsschub ausgelöst. Die Informationstechnologie allein kann die Produktivität in einer sich

stark verändernden Umwelt nicht mehr erhöhen, aber Biotechnologien, die sich z.B. der Energiefragen annehmen - dort werden große Innovationen bevorstehen.

Parallel zu den Techniken wird es auch um soziale Innovation gehen. Der demografische Wandel in den Industrieländern und die vielen aufblühenden Nationen werfen z.B. Fragen auf zur Stärkung der Gesundheit in einer alternden Gesellschaft und zum Anderen, wie man mit Humanressourcen umgeht. Das Finden von kreativen Lösungen wird viel mit den Rahmenbedingungen zu tun haben, die dafür geschaffen werden müssen. Unter welchen Bedingungen können Innovationen entstehen? Wie müssen Teams und Netzwerke zusammengesetzt werden, damit etwas Neues entstehen kann? Wie können globale Veränderungen und Probleme ganzheitlich betrachtet werden, um auch ganzheitliche Lösungen zu finden?

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der Informationen global und zeitnah zur Verfügung stehen; in der jeder seine Erfahrungen mit dem ein oder anderen Produkt oder der ein oder anderen Dienstleistung gemacht hat und sich darüber austauscht, ob persönlich, über spezielle Communities oder Themenblogs im Internet.

Die Kommunikation ist einfacher



geworden, und die Interaktion hat exponentiell zugenommen, das ist selbstverständlich auch für Franchise-Systeme spürbar geworden und das nicht nur in der Kommunikation mit dem Kunden, sondern auch mit dem (potenziellen) Franchise-Partner. YouTube und MySpace haben klar gemacht, welche grundlegenden Veränderungen stattgefunden haben. Dass Selbstdarstellung und Kollaboration für die Konsumenten zu wichtigen Werten avanciert sind. (Jeannette Huber, „Innovation Economy“, Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim/D, 2005)

PC-Spezialist ist bereits einen für die Franchise-Branche revolutionären Weg gegangen und hat mit der Open-Source-Software von Wikipedia, die kostenlos und zudem leicht zu installieren ist, ein eigenes Wissensmanagement online aufgebaut und kann damit Partner und Mitarbeiter interaktiv beteiligen. Zudem kann jeder Partner Ideen im Wiki präsentieren und diese als Franchise-Geber anderen Partnern anbieten, die Franchise-Zentrale bezahlt ihn sogar dafür.

Die Angst vor Kontrollverlust ist bei vielen Unternehmen jedoch noch stark verbreitet. Dass man jedoch auch mit einem soften, moderierten Einstieg beginnen kann, um Partner oder Konsumenten einzubeziehen, zeigt z.B. die

Berliner Zeitung Tagesspiegel auf ihrer Homepage, dort können sich geneigte Leser/Autoren am Online-Spiel „Sensation“ beteiligen und Kurzgeschichten respektive Meldungen schreiben, die von Mitspielern bewertet und so allenfalls in den Ressortseiten aufgenommen werden.

Konsumenten werden immer mehr zu Produzenten. Das Internet ist das Tor zur Welt und ermöglicht Selbstdarstellung in den facettenreichsten Formen: über Avatare (z.B. in Second Life), über die Stimme (Podcast), als Akteur (Video), als Autor (Weblogs) etc. Kollaborationslust und Kreativitätserfaltung sind wichtige Schlagworte im Bedürfnisreservoir der Kunden, von daher liegt der Schwerpunkt des Marketing heute nicht mehr in Beeinflussung und Suggestion, sondern im Beziehungsaufbau und dem Erzeugen von Glaubwürdigkeit.

Unternehmen wie Toyota, Sony und – sehr amüsant – Ramazotti haben die Zeichen der Zeit erkannt und beziehen die Kunden ein und lassen sie die Produktwelt mitgestalten oder geben eine Bühne frei für die Kundenkommunikation. H&M, das Modeunternehmen lädt die Kunden/Kundinnen ein, in einer virtuellen Umkleidekabine nach Gestaltung seines persönlichen Avatars,

Kleider zu probieren. Hier sollten sich Franchisesysteme inspirieren lassen, in dem sie die Partner in die virtuelle Unternehmenswelt „entführen“, sie spielerisch das unternehmerische Umfeld entdecken lassen und vielleicht das Bewerbungsverfahren mit einem interaktiven Rollenspiel anreichern.

(Andreas Haderlein, Marketing 2.0, von der Masse zur Community, Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim/D, 2006)

Eine virtuelle Welt à la Second Life, in der sich der Nutzer ebenfalls mittels persönlichem Avatar bewegt, erfordert ein Umdenken von der zweidimensionalen in die dreidimensionale Welt. Die Nutzer wollen gerade in solchen Welten nicht 1:1 das erleben, was sie schon in der realen Welt vorfinden. Sie wollen überrascht und begeistert werden.

Die 3-D-Darstellung, die einen räumlichen Eindruck von Waren und Services schaffen kann, ist prädestiniert dafür, sich in ungewohnter Weise zu vermarkten. Aber auch Weiterbildungsmaßnahmen können über interessante, 3-dimensionale Lernpfade gestaltet werden. Das käme vor allem den Zeitbudgets der Partner entgegen, wenn einzelne Weiterbildungsprogramme individuell bearbeitet werden können – mit virtuellen Coaches.

## Targeting im Internet



Es ist unbestritten, dass die Bestimmung der eigenen Zielgruppe eine wichtige Grundvoraussetzung für erfolgreiche Marketinkommunikation ist.

→ Prof. Dr. Elke Theobald

Mindestens ebenso wichtig ist es jedoch, die zuvor definierte Zielgruppe in der Kommunikation auch zu erreichen. Streuverluste sind hier die Schreckgespenster der Werbefachleute. Erschwerend kommt hinzu, dass auf potentielle Kunden jeden Tag hunderte Werbepostings einströmen, von denen sie nur einen Bruchteil aktiv wahrnehmen können.

Eine Grundvoraussetzung der effizienten Marketingkommunikation ist deshalb, die richtigen Personen mit den relevanten Inhalten im richtigen Moment im richtigen Kanal zu erreichen. In diesem Zusammenhang wurde unlängst der Begriff Performance-Marketing geprägt. Wesentlich hierbei ist, dass der Einsatz von digitalen Werbemedien zu direkt messbaren Reaktionen und Transaktionen der User führen soll. Die Ansprache der Kunden erfolgt dabei sehr gezielt, nach Möglichkeit sogar individuell.

Dem Anspruch nach „Trefferquote“

scheint die Online-Werbung von allen Medien am ehesten gerecht zu werden. Der Begriff „Targeting“ wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Targeting bezeichnet die zielgruppengenaue Aussteuerung von Werbemitteln im Internet.

Grundlage für die Streuung der Werbemittel sind beim Targeting Nutzerdaten, aus denen Segmentierungskriterien für die Zielpersonen abgeleitet werden. Je nach Segmentierungsansatz werden verschiedene Formen des Targeting unterschieden: Technographisches Targeting erlaubt es, die User über die IP-Adresse oder das registrierte Nutzerprofil einer Region oder einem Land zuzuordnen. Damit ist es möglich, gezielt nationale oder lokale Werbung zu schalten (Geo-Targeting).

Aber das technographische Targeting geht noch weiter: Die erkennbare Computerausstattung des Nutzers kann über die Ermittlung von Bandbreite, Browsertyp und Betriebssystem als Indikatoren für die Technikaffinität herangezogen werden (technisches Targeting) und zur Auswahl technikaffiner Zielgruppen dienen.

Auch Targeting nach zeitlichen Kriterien ist möglich, um die Werbung z.B. an bestimmten Wochentagen oder so-

gar zu bestimmten Tageszeiten auszuliefern (Daypart Targeting). So verfolgt z.B. der Pizza Lieferservice Domino in den USA eine Daypart-Strategie mit Werbeeinblendung genau in der Zeitspanne, in der traditionell die Mahlzeitplanung läuft (16.00 bis 21 Uhr).

Das soziodemographische Targeting im Internet bietet im Vergleich zu den klassischen Medien neue Möglichkeiten, da im Web soziodemographische Merkmale einzelnen Personen zugeordnet werden können. So ist es z.B. möglich Werbung nur an Männer auszuliefern die zwischen 40 und 50 Jahre alt sind, rund um Berlin wohnen sowie über ein bestimmtes Nettoeinkommen verfügen. Die Möglichkeiten der exakten Werbemittelaussteuerung gehen jedoch noch weiter, da z.B. zwei soziodemographisch völlig unterschiedliche Zielgruppen bei dem gleichen Werbeträger mit unterschiedlichen Werbemitteln erreicht werden können.

Beim Targeting nach Affinität wird die Werbung gezielt nach den Themeninteressen der Nutzer geschaltet. Die Themenaffinitäten werden von den Portal-/Service-Providern wie z.B. GMX oder Web.de bei der Registrierung erfasst. Auch hier ist im Extremfall individuell abgestellte Werbung möglich (One-to-One-Marketing).

Nicht zu verwechseln ist diese Buchungsform mit dem Contextual Targeting. Hierbei werden Werbemittel in thematisch passende Umfelder gebucht, unabhängig von den wirklichen Besuchern dieser Seiten. Es erfolgt vielmehr ein Rückschluss von den Inhalten der Site auf die Relevanz als Werbeträger.

Die aktuell am häufigsten diskutierte Form des Targeting ist das Behavioral Targeting. Diese Variante ist insbesondere in den USA weit verbreitet und wird dort in großem Maße genutzt, kommt aber auch zunehmend nach Deutschland. Grundgedanke des Verfahrens ist die Idee, dass vom Verhalten des Users innerhalb einer Website/ eines Netzwerkes auf seine Affinitäten, sprich Themeninteressen, geschlossen werden kann. Bewegt sich also ein User mehrmals in einem Themengebiet, wird ein gewisses Interesse vermutet und auf dem Rechner des Nutzers gekennzeichnet. Bei erneutem Besuch kann nun inhaltlich passende Werbung angezeigt werden, auch in einem thematisch völlig unterschiedlichen Kontext. So sind

die Werbevermarkter in der Lage, z.B. Automobilwerbung für affine Zielgruppen in einem Finanzumfeld zu platzieren. Der Vorteil des Verfahrens: Auch sich verändernde Userinteressen können im Laufe der Zeit berücksichtigt werden.

Im Prinzip sind noch viel feinere Steuerungsmechanismen möglich: So z.B. nach Signalwörtern, auf die der User besonders gut in der Werbeanzeige reagiert hat. Die Grenzen des Targeting sind in diesem Zusammenhang weniger inhaltlich determiniert als vielmehr von wirtschaftlichen Faktoren beschränkt.

Grundsätzlich muss überlegt werden, ob ein Segment groß genug ist um die Mehrkosten für die Targetingbuchung (15% bis zu 100%) zu rechtfertigen. United Internet Media legt z.B. als Mindestsegmentgröße 100.000 User fest, um eine ausreichende Reichweite für die Werbeaktion zu gewährleisten. Auch Targetinglösungen nach Milieus sind zwischenzeitlich auf dem Markt. Der Anbieter United Internet Media bietet auf seinen Portalen

web.de, GMX und 1&1 entsprechende Buchungsmöglichkeiten.

Eine weiter entwickelte Form des Targeting beschreibt das Retargeting. User, die sich bereits auf der Website eines Unternehmens aufgehalten, jedoch keinen Kauf getätigt haben, werden dort identifiziert. In der Folge erhalten diese User auf unternehmensfremden Websites Werbung des Unternehmens, um sie in einem zweiten Anlauf zum Kauf zu bewegen. Voraussetzung für diese Form der Werbung ist ein großes Werbenetzwerk, das es aufgrund der Vielzahl der angeschlossenen Sites wahrscheinlich macht, dass User mit einer Retargetingkennung auf eine der angeschlossenen Websites zugeifen und so die Werbung ausgeliefert werden kann.

Der besondere Vorteil dieser Werbeform: Werbung wird nicht nur an die richtigen Personen ausgeliefert, sondern der Inhalt der Werbung kann sich an der vergangenen Interaktion zwischen Website und potentiellm Kunden orientieren.

➔ Seminarangebot

## Der Internetauftritt in Franchise-Systemen – Teil 3



➔ RA Ruth Dünisch  
teclegal Habel RA

Das Internet ermöglicht heute Online-Einkauf von Waren und Dienstleistungen. Die Produkte sind in E-Shops oder auf der Website abgebildet und beschrieben, der Gang ins Geschäft erübrigt sich. Auch zahlreiche Franchise-Systeme sind bereits in Ergänzung zum stationären Verkauf über Franchise-Nehmer zum Online-Vertrieb übergegangen.

Eignen sich die Produkte oder Dienstleistungen eines Franchise-Systems für den Online-Vertrieb, sollte der Franchise-Geber bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Überlegungen anstellen, ob er diesen weiteren Vertriebsweg eines Tages nutzen möchte. Dann kann es sich empfehlen, einen entsprechenden Vorbehalt in den Franchise-Vertrag mit aufzunehmen, obwohl die bloße Absicht des Franchise-Gebers noch nicht unter die vorvertraglichen Aufklärungspflichten fällt.

Im Fall eines vertraglichen Vorbehalts besteht zwar die Gefahr, dass Franchise-Nehmer-Interessenten verunsichert werden und um das stationäre Geschäft fürchten. Denn sie wissen mangels eines verbindlichen Konzepts des Franchise-Gebers zu diesem Zeitpunkt noch nicht, wie sich die Realisierung eines zentralen Online-Vertriebs auswirken würde.

Allerdings sollte man dies in Kauf nehmen, wenn den Franchise-Partnern Gebietsschutz eingeräumt wird. In diesem Fall kann die nachträgliche Einrichtung eines E-Shops durch den Franchise-Geber nur in Abstimmung mit den Franchise-Nehmern erfolgen, wird doch andernfalls in den Gebietsschutz eingegriffen. Dies hat zur Folge, dass der Franchise-Nehmer den Vertrag fristlos kündigen kann. Die nachträgliche Einrichtung eines Internetshops ohne entsprechenden Vorbehalt ist in diesem Fall nur mit Einwilligung der Franchise-Partner möglich.

Rechtsprechung zu diesem weiten Themenkomplex existiert darüber hinaus kaum, sei es, dass es bislang erst wenige "Multi-Channel-Systeme" gibt, sei es, dass es die Franchise-Geber richtig machen.

Parallele Vertriebskanäle in Franchise-Systemen funktionieren dann am besten, wenn sie sich ergänzen. Unterschiede in der Produktpalette oder Sortimentspakete, die es im stationären Verkauf nicht gibt, sind Möglichkeiten, auf der Produktseite Synergien zu generieren.

Bei der Preiswerbung sollte der Franchise-Geber darauf achten, dass die Franchise-Partner nicht unter Inkaufnahme erheblicher wirtschaftlicher Nachteile mit dem Internet konkurrieren müssen. Diese haben neben den laufenden Betriebskosten auch noch

die laufende Franchise-Gebühr mit einzukalkulieren.

Darüber hinaus können finanzielle Anreize für die Franchise-Nehmer geschaffen werden, die dazu führen, dass diese den Internet-Vertrieb unterstützen und nicht als "Wettbewerber" ansehen. Die Möglichkeiten sind vielfältig.

Der Franchise-Geber ist hier gefordert, Synergien zu suchen und die Franchise-Partner eng mit einzubinden. Nur wenn sie nicht um ihre Kunden und damit um ihren wirtschaftlichen Erfolg bangen müssen, werden sie einen E-Shop des Franchise-Gebers mittragen und nicht selbst versuchen, einen eigenen Internet-Vertrieb aufzubauen. Genau darin liegt eine gewisse Gefahr für den Franchise-Geber.

Zahlreiche Franchise-Verträge enthalten Gebietsschutzklauseln, mit denen sich der Franchise-Geber verpflichtet, in einem bestimmten Gebiet weder selbst noch mit einem weiteren Franchise-Nehmer tätig zu werden. Zugleich wird den Franchise-Nehmern der aktive Verkauf in die Gebiete ihrer Kollegen verboten. Passive Verkäufe, d.h. Kundenanfragen aus einem fremden Vertragsgebiet, ohne dass der Franchise-Nehmer dort werblich tätig war, müssen aus kartellrechtlichen Gründen stets zulässig bleiben.

Nun ordnet die EU-Kommission als

➔

Wettbewerbshüter das Internet grundsätzlich dem passiven Vertrieb zu. Dies hat zur Folge, dass Einschränkungen des Internethandels einen Kartellrechtsverstoß darstellen. Das heißt, wird dem Franchise-Nehmer im Franchise-Vertrag ausdrücklich das Recht genommen, seine Waren auch über das Internet zu bewerben oder zu vertreiben, ist dies kartellrechtswidrig.

Der Franchise-Geber kann sich danach nicht das alleinige Recht vorbehalten, über das Internet zu verkaufen. Dass mit dem Internetauftritt eines Franchise-Nehmers auch außerhalb seines Gebiets ansässige

Kunden erreicht werden, ist nach Auffassung der Kommission schlichtweg eine Folge der technischen Entwicklung, die aber – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen - nicht dazu führt, dass die Kommission den Verkauf über das Internet als aktiv einstuft, den man verbieten kann. Unaufgeforderte E-Mail-Werbung an Kunden außerhalb des eigenen Vertragsgebietes wird dagegen dem "aktiven Verkauf" zugerechnet.

In den Leitlinien zur EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Wettbewerbsbeschränkungen statuiert die EU-Kommission den Grundsatz des

freien Internetvertriebs. Die Ausführungen der Kommission zu diesem komplexen Thema sind sehr knapp gehalten. Sie geht nicht auf die verschiedenen Werbe- und Absatzformen ein, die das Internet bietet, und lässt damit zahlreiche Fragen offen.

Argumente, die gegen die Anwendung dieser Grundsätze auf Franchise-Systeme sprechen, gibt es viele. Solange aber noch keine klaren Grenzfällen erkennbar sind, ist der Franchise-Geber gefordert, als Vorreiter einen Internet-Vertrieb auf- und auszubauen, der allen Beteiligten gerecht wird.

### Vom Kollegen zum Chef!



➔ Dr. Gudrun Wilhelm

Wenn ein Mitarbeiter eines Teams zum Chef dieser Gruppe ernannt wird, ist das eine schwierige Situation.

Viele frisch gebackene Führungskräfte unterschätzen ihre neue Aufgabe: Das Führen

ist ein ganz anderes Geschäft als das Arbeiten: Mit dem Tagesgeschäft hat es nicht mehr viel zu tun - das erledigen die Teamkollegen.

Ein Chef muss und darf nicht der oberste und fleißigste Mitarbeiter des Teams sein. Als Chef ist man vielmehr der erste Dienstleister für seine Mitarbeiter. Es gilt, ständig neue Strategien und Ziele zu entwickeln, die die Abteilung voran bringen. Zusammengefasst heißt das: „Der Chef ist zum Steuern

nicht zum Rudern an Bord.“

Ehemalige Teammitglieder, die sich unversehens in der Rolle als Chef wiederfinden, sind in dieser Position enorm gefordert, mitunter sogar überfordert. Allein der gute Wille oder Fachkenntnisse reichen keinesfalls aus, um sich als Führungskraft zu qualifizieren.

Zum Steuern einer Mannschaft braucht man neben Vision eine gehörige Portion Menschenliebe, die sich mit innerer Stärke paart. Letzteres erweist sich im Alltag durch gelebte Werte:

- Integrität: Steht man stets zu seinem Wort, auch wenn sich daraus ein Nachteil ergibt?
- Einheit: Schafft man ein Umfeld, in dem Auseinandersetzungen auf eine behutsame Art stattfinden können?
- Ständige Verbesserung: Ist man auch

- als Führungskraft offen für Korrektur?
- Verantwortung: Gibt man eigene Fehler zu, entschuldigt sich dafür, bessert nach?

Mangelt es an derartigem Führungsverständnis kommt es im Team zu Härte, Enttäuschung, Unsicherheit, übermäßiger Kontrolle oder Arroganz.

Zu Beginn der neuen Tätigkeit zahlt es sich für Führungsfrischlinge unbedingt aus, sich als Chef zurückzunehmen und das Team durch eine langfristige Strategie des dienenden Führens zu überzeugen. Dazu gehört, die anfallenden Aufgaben einfühlsam - nicht von oben herab – an die ehemaligen Kollegen zu delegieren und das Team stets durch ehrliche Anerkennung zu motivieren.

➔ Seminarangebot

### VERANSTALTUNGS-TIPP: Betriebswirtschaftliche Systemführung

Es sind die mangelhaften betriebswirtschaftlichen Kenntnisse bei den Franchise-Nehmern, die zu den größten Herausforderungen im Franchising gehören. Zu diesem Schluss kommt die Studie des Instituts für Handelsforschung (IfH) aus dem Jahr 2007. Durch starke Füh-

rung und Unterstützung sollen die Franchise-Geber diesem Defizit entgegenwirken.

Besonders große Lücken wurden in der Finanz- und Investitionsplanung, Organisation und Verwaltung sowie in Unternehmensführung und Management identifiziert.

Laut Studie sind auch Trainingsangebote in diesen Bereichen mangelhaft oder gar nicht vorhanden.

Möchten Sie mehr wissen? Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie **hier ...**

### VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
<a href="#">DFV - Jubiläum und Franchise Forum</a>	<a href="#">15. - 16. Mai 2008</a>	<a href="#">Berlin</a>	<a href="#">➔</a>
<a href="#">4. Franchisetag der IHK Mittlerer Niederrhein in Kooperation mit CONSULTANS HOUSE und dem DFV</a>	<a href="#">31. Mai 2008</a>	<a href="#">Krefeld</a>	<a href="#">➔</a>
<a href="#">Betriebswirtschaftliche Systemführung</a>	<a href="#">11. Juni 2008</a>	<a href="#">Frankfurt/Main</a>	<a href="#">➔</a>
<a href="#">41. Schule des Franchising</a>	<a href="#">23. - 26. Juni 2008</a>	<a href="#">München</a>	<a href="#">➔</a>

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](http://www.franchise-institut.de)

#### IMPRESSUM

Herausgeber: Deutsches Franchise Institut (DFI) GmbH

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

Geschäftsführer: Peter Karg

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

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

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