



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.

Die Gruppenfreistellungsverordnung für Franchise-Systeme macht ein Handbuch unverzichtbar. Welche Aufgaben und welche Bedeutung es hat, erfahren Sie von Waltraud Martius.

Checklisten und ein ausführliches Handbuch als Leitfaden helfen den Franchise-Nehmern das Franchise-Konzept umzusetzen und die Qualitätsstandards einzuhalten. Welche Anforderungen und Vorteile Sie als Franchise-Geber dabei haben, erklärt Ihnen Oswald Neumann.

Bei Verletzung der vorvertraglichen Aufklärungspflicht müssen Sie als Franchise-Geber mit Schadenersatzforderungen rechnen. Was ein Franchise-Nehmer überhaupt fordern kann und was sonst noch zu beachten ist, erfahren Sie von unserem Rechtsexperten Dr. Kay Jacobsen.

Für eine Führungskraft ist das Auftreten dem Team gegenüber nicht immer leicht. Sollte Sie eher distanziert oder sympathisch wirken, oder beides? Und wie finden Sie die optimale Mischung? Tom Schmitt zeigt Ihnen, wie es geht.

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

Das Handbuch - die Know-how-Dokumentation	1
Waltraud Martius, SYNCON Salzburg	
Qualitätssicherung mit Handbuch und Checklisten	2
Oswald R. Neumann, Neumann & Neumann, Steingaden	
Franchise-Recht: Schadensberechnung bei Verletzung der vorvertraglichen Aufklärungspflicht	3
RA Dr. Kay Jacobson u. Dr. Georg Schäfer, Jacobsen & Confurius, Hamburg	
Führen und Motivieren mit Sympathie und Respekt	4
Tom Schmitt	
<hr/>	
Veranstaltungsüberblick 2008	4
<hr/>	
Impressum	4

Das Handbuch - die Know-how - Dokumentation



➔ Waltraud Martius

Das Franchise-Handbuch ist einer der Schwerpunkte beim Aufbau eines Franchise-Systems. Aber auch im laufenden Leben der Franchise-Partnerschaft ist die Know-how-Dokumentation von großer Bedeutung, vor allen Dingen, wie die Inhalte zustande kommen und eingepflegt werden.

Die Gruppenfreistellungsverordnung für Franchise-Systeme hat den Stellenwert des Handbuchs deutlich erhöht. Somit ist das Handbuch nicht nur unverzichtbares „Werkzeug“ des Franchise-Systems, sondern zugleich Indikator für die Seriosität eines Franchise-Systems. Damit ist auf EU-Ebene festgelegt, dass ein seriöser Franchise-Geber sein Erfahrungswissen dokumentieren und dem Franchise-Nehmer zur Verfügung stellen muss.

Die Know-how-Dokumentation in Form von Handbüchern, Intranets, Wissensdatenbanken hat in einem Franchise-System folgende Aufgaben:

- Es dokumentiert das umfangreiche Know-how, das für eine „schlüsselferti-

ge Existenz“ notwendig ist.

- Es beschreibt die Philosophie und Strategie des Systems, sowie die Merkmale des Konzepts und seine Erfolgsfaktoren.
- Es regelt die Ablauforganisation zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer zur konzeptionsgerechten Umsetzung.
- Es unterstützt den Franchise-Nehmer mit Formblättern, Checklisten und Ablaufdiagrammen.
- Es definiert die Spielregeln der arbeitsteiligen Zusammenarbeit, um Konflikte auszuschalten.
- Es dient als Instrument zur Ausbildung, als Nachschlagewerk und zur laufenden Information der Franchise-Nehmer und seiner Mitarbeiter.
- Es präzisiert und ergänzt den Franchise-Vertrag und hilft im Fall



eines Konflikts, gemeinsam eine Lösung zu finden.

Nachfolgend wird an 6 Punkten die Bedeutung und die Notwendigkeit zur Dokumentation eines Franchise-Systems herausgestellt. Die Know-how-Dokumentation trägt bei zur:

1. Optimierung des Konzepts
2. Erhöhung der Glaubwürdigkeit
3. Präzisierung des Vertrages
4. Aktualisierung des Konzepts
5. Übertragung des Know-hows
6. Beweis der Seriosität

1. Optimierung des Konzepts

Der Prozess der Perfektionierung eines Franchise-Systems ist niemals abgeschlossen. Die permanente Optimierung des Franchise-Konzeptes ist nur dann möglich, wenn die einzelnen Elemente ganz klar definiert und ihr Zusammenwirken deutlich wird. Daher ist die schriftliche Dokumentation eine unverzichtbare Voraussetzung sowohl für die Entwicklung des Geschäftskonzeptes und des Franchise-Konzeptes als auch für die permanente Regeneration.

2. Erhöhung der Glaubwürdigkeit

Das Franchise-Handbuch beschreibt in Wort und Bild die Marktsituation, den Geschäftstyp, die Wettbewerbsvorteile, die Leistungs- und Informationsströme, die Franchise-Tools sowie die Spielregeln für eine reibungsarme Zusammenarbeit mit den Partnern. Ein sinnvoll gegliedertes Handbuch mit detaillierten Informationen und Know-how-Dokumentationen in ansprechender grafischer Gestaltung erhöht so die „Wertigkeit“ der immateriellen Leistungen und die Glaubwürdigkeit des Franchise-Gebers.

3. Präzisierung des Vertrages

Ein Franchise-System bedeutet eine umfassende Vernetzung von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer in nahezu sämtlichen Funktionen des

franchisierten Betriebes. Der Franchise-Vertrag bezieht sich daher überall dort, wo es um Details von Merkmalen, Wissen und Verfahren geht, auf die Dokumentation im Franchise-Handbuch. Die entsprechenden Teile der Know-how-Dokumentation sind somit als eine "Vertiefung" des Vertrages anzusehen.

4. Aktualisierung des Konzeptes

Die Bedingungen des wirtschaftlichen Erfolges ändern sich permanent. Der Franchise-Geber ist daher gezwungen, das Konzept des Geschäftstyps (also des Angebots im Markt) sowie das Konzept des Kooperationssystems (Ausschöpfen von Synergiepotentialen) ständig zu überprüfen und – unter Einbeziehung seiner Franchise-Nehmer – an neue Gegebenheiten anzupassen.

5. Übertragung des Know-hows

Die Übertragung von Produkt- und Verfahrenswissen – also von Know-how – vom Franchise-Geber auf den Franchise-Nehmer gehört zu den Wesensmerkmalen eines Franchise-Systems. Während der Anfangsphase einer Franchise-Partnerschaft wird das Handbuch Punkt für Punkt durchgearbeitet und nimmt den Stellenwert einer „Gebrauchsanweisung“ für den franchisierten Geschäftstyp und für das Kooperationssystem ein. Aber auch in der laufenden Partnerschaft dienen die Handbücher als Wissensdatenbanken aller Beteiligten im System.

6. Beweis der Seriosität

Irgendwann einmal kann jeder Franchise-Geber in gerichtliche Auseinandersetzungen mit einem Franchise-Nehmer hineingezogen werden. Abgesehen von dem Beweis zugesagter Leistungen, bekommt das Handbuch in dieser Auseinandersetzung den Charakter eines Indikators für seriöses Franchising. Aus der Darstellung des speziellen Know-hows ist dann abzuleiten, ob der Franchise-

Geber dem Franchise-Nehmer wirklich etwas zu bieten hat oder ein substanzloses Leistungsversprechen abgab.

Handbücher haben mehrere Teile mit jeweils unterschiedlichen Status:

- Merkmals- und Verfahrensbeschreibungen
- Unverbindliche Empfehlungen
- Verbindliche Standards

Erfahrungsgemäß hat jede Know-how-Dokumentation eine ähnliche Grundstruktur:

- Vorwort
- Das Handbuch und das Intranet
- Partnerschaft Franchising
- Die System-Konzeption
- Die Unternehmensphilosophie
- Der Markt
- Die Franchise-Zentrale
- Die Franchise-Nehmer
- Der Betrieb / der Standort
- Die Produkte / Dienstleistungen
- Die Marketing-Services
- Die Sales-Services
- Die Trainings-Services
- Die Management-Services
- Der Systemschutz
- Schlusswort

Diese Grundstruktur muss natürlich in Inhalt, Layout und Stil an das jeweilige Franchise-System individuell angepasst werden.

Franchise-Systeme investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung von Know-how-Dokumentationen, diese Investitionen sollen inhaltlich (tiefgreifendes, detailliertes Know-how) und äußerlich (hochwertige Präsentation, ansprechende Layout) für den Franchise-Nehmer nachvollziehbar sein.

➔ Seminarangebot

Qualitätssicherung mit Handbuch und Checklisten



Eine starke Marke bietet Orientierung und bindet Endkunden und Franchise-Partner gleichermaßen. Stark kann eine Marke nur sein, wenn Gleichklang beim Umsetzen des Franchise-Konzeptes gegeben ist und jeder Franchise-

Partner die vorgegebenen Qualitätsstandards zuverlässig und beständig einhält. Franchise-Partner bekommen daher ein Handbuch als Leitfaden an die Hand, das das Franchise-Konzept im Detail darstellt.

Kontrollgrundlagen

Erfolgversprechend ist solch ein Handbuch dann, wenn es sehr stark auf Checklisten setzt. Diese dienen den einzelnen Partnern als Hilfestellung für die Umsetzung der Vorgaben. Sie sind zugleich die Grundlage dafür, dass die Einhaltung des Franchise-Konzeptes sowie der vorgesehenen Qualitätsstandards konsequent dokumentiert und überprüft wird – zu beiderseitigem Vorteil.

Der Franchise-Nehmer kann mit Hilfe von Kontrollen auf der Basis der Checklisten die eigene Leistung überprüfen und gegebenenfalls Schwachstellen

ausbügeln. Zugleich kann er auf diesem Weg gegebenenfalls in vereinbarten Zeitintervallen dem Franchise-Geber die eigene Leistung dokumentieren und – im Fall von Mängeln – den Nachweis für entsprechende Leistungsverbesserung erbringen.

Beispiel Backshops

Nehmen wir als Beispiel Backshops. Der Franchise-Geber verpflichtet seine Partner auf seinen Frische- und Qualitätsanspruch und macht dafür im Detail Vorgaben zu



> Produktqualität, Warenpräsentation, Sauberkeit und Hygiene, Verfügbarkeit der Ware sowie Einrichtung der Shops und Technik.

Diese Kategorien mit den einzelnen Kriterien werden nicht nur in einem Handbuch geschildert, sondern es wurden rund 300 Prüfkriterien zusammengestellt. Anhand dieser Punkte werden tägliche Qualitätskontrollen durchgeführt.

Wichtig ist bei einem solchen System natürlich, dass innerhalb von kurzer Zeit Auswertungen vorliegen. Nur so kann bei Bedarf umgehend vom einzelnen Backshop oder notfalls von höherer Stelle reagiert werden. In vielen Fällen kann sofortige Aktion geboten sein, in unserem Beispiel etwa im Fall von Schädlingsbefall.

Systemanforderungen

Das Beispiel zeigt: Ausgangspunkt sind klar definierte Anforderungen an die vom Franchise-Partner im Rahmen des Franchise-Vertrags gemäß Handbuch zu erbringenden Leistungen. Zur Kontrolle wird dann während der Zusammenarbeit ein Qualitätssicherungssystem benötigt, das:

- mobile Kontrollen vor Ort ermöglicht,
- beliebige Checklisten, wie sie in der

Regel als Excellisten vorliegen, für verschiedenste Aufgaben- und Leistungsbereiche verarbeiten kann, - vor allem für kurzfristige Auswertung dieser Prüfgänge sorgt und - die Ergebnisberichte sogleich verschiedenen Instanzen – per E-Mail oder auf einer Internetplattform – kurzfristig zur Verfügung stellt.

Elektronische Qualitätssicherung

Dass sich mit althergebrachten Papierlisten kein zeitgemäßes, effizientes Kontrollsystem mit kurzen Reaktionszeiten installieren lässt, dürfte einleuchten. Neumann & Neumann Projekt- und Beratungs im oberbayerischen Steingaden, Spezialist für die Definition und die Ausschreibung von Service-Dienstleistungen, hat daher ein modernes elektronisches Qualitätssicherungssystem (kurz e-QSS) entwickelt, das die oben genannten heutigen Anforderungen an die Dokumentation, Kontrolle und Auswertung von Dienstleistungserbringung erfüllt.

Wichtig war den Entwicklern, dass das Programm gut verständlich aufgebaut und sehr leicht zu bedienen ist.

Ein ganz wesentlicher Vorzug von e-QSS für seine Verwendung im Rah-

men eines Franchise-Systems ist neben der leichten Bedienbarkeit vor allem seine hohe Flexibilität. Anders als viele andere elektronische Qualitätssicherungsinstrumente lässt sich e-QSS in jedem Fall mit geringem Aufwand an die besonderen Bedürfnisse eines Auftraggebers oder beispielsweise an die Weiterentwicklung eines Franchise-Konzepts anpassen. Die Auswertungen und Berichte werden entsprechend der individuellen Bedürfnisse eines Franchise-Gebers eingerichtet.

Dieser gewinnt mit e-QSS einen stets aktuellen Überblick über die Leistungsfähigkeit seiner Franchise-Partner. Er kann Schwachstellen-Schwerpunkte für einzelne Partner, aber auch im Franchise-System insgesamt aufdecken und bei Bedarf Gegenmaßnahmen ergreifen oder sogar das Konzept fortschreiben. Und der Franchise-Geber kann den Systempartnern durch die Auswertung der regelmäßigen Qualitätskontrollen vor Ort einen kontinuierlichen Leistungsvergleich für die verschiedenen Anforderungskategorien untereinander ermöglichen. Verknüpft er damit einen intensiven Erfahrungsaustausch, lassen sich Verbesserungsmaßnahmen noch zielgenauer und schneller realisieren.

➔ Seminarangebot

Franchise-Recht: Schadensberechnung bei Verletzung der vorvertraglichen Aufklärungspflicht



➔ RA Dr. Kay Jacobsen



RA Dr. Georg Schäfer

Bekanntermaßen hat der Franchise-Nehmer einen Anspruch auf Schadenersatz, wenn der Franchise-Geber seine vorvertragliche Aufklärungspflicht verletzt und dem Franchise-Nehmer hierdurch vorsätzlich oder fahrlässig einen Schaden zufügt. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Franchise-Geber vor Vertragsschluss unzutreffend verspricht, der Franchise-Nehmer könne Gewinne erwirtschaften, und der Franchise-Nehmer daraufhin - für den Franchise-Geber vorhersehbar - Verluste erleidet. Häufig fordern - auch anwaltlich vertretene Franchise-Nehmer - in diesen Fällen unbegründet hohe Schadenersatzbeträge.

Nach allgemeinen Grundsätzen hat der Franchise-Nehmer im Fall der Verletzung von vorvertraglichen Aufklärungspflichten nur einen Anspruch auf Schadenersatz wegen des sogenannten „negativen Interesses“. Danach ist der Franchise-Nehmer so zu

stellen, wie er stehen würde, wenn er den falschen Versprechungen des Franchise-Gebers nicht vertraut hätte und zutreffend informiert worden wäre.

Auszugleichen ist der Schaden, den der Franchise-Nehmer dadurch erlitten hat, dass er den falschen Versprechungen geglaubt und sich auf den Franchise-Vertrag eingelassen hat. Der maßgebliche Schaden ist dabei im Wege einer Gesamtsaldierung aus der Differenz der jeweiligen Ausgaben- und Einnahmenpositionen zu bestimmen, die der Franchise-Nehmer in Zusammenhang mit der Realisierung der Franchise unter Berücksichtigung seines entgangenen Gewinns hatte. Vereinfacht gilt folgende Formel:

$$\text{Schaden} = \text{Ausgaben (Schritt 1)} - \text{Einnahmen (Schritt 2)} + \text{entgangener Gewinn (Schritt 3)}$$

Ist das Ergebnis aus diesem Rechenvorgang positiv, liegt ein Schaden vor, ist es negativ, hat der Franchise-Nehmer keinen Schaden erlitten.

Schritt 1: Feststellung der Ausgaben

Die in Zusammenhang mit dem Franchise-Betrieb entstandenen Ausgaben lassen sich in einmalige und laufende Aufwendungen unterteilen. Dabei ist jede Ausgabenposition nur in-

soweit zu berücksichtigen, als der Franchise-Nehmer sie dem Grunde und der Höhe nach für erforderlich halten konnte. Unverhältnismäßige Ausgaben erhöhen den ersatzfähigen Schaden nicht, da sie durch die unzureichende Aufklärung des Franchise-Gebers nicht adäquat verursacht wurden (etwa Leasingraten für einen Pkw, wenn dessen Anschaffung für die Umsetzung der Franchise nicht erforderlich war). Zu den einmaligen Aufwendungen, die üblicherweise zu Beginn der Geschäftstätigkeit des Franchise-Nehmers erbracht werden, zählen neben einer an den Franchise-Geber geleisteten Einstiegsgebühr insbesondere Investitionen des Franchise-Nehmers in Umbau und Ausbau der Geschäftsräume. Hiervon umfasst werden auch die Ausgaben des Franchise-Nehmers für Laden-ausstattung (Inventar) und sonstiges Anlagevermögen.

Zu den laufenden Aufwendungen gehören die Eintrittsgebühren und die laufende Franchise-Gebühr, ggfs. Werbe- oder Schulungsgebühren u.ä., die Geschäftsraummiete, die Kosten des Wareneinkaufs, Verpackung sowie Hilfs- und Betriebsstoffen, Kosten für Personal (Arbeitsverträge) und Fremdleistungen (Dienstleistungsverträge), für Energie, Versicherungen und sonstige Betriebskosten, für Leasingraten

> und Darlehenszinsen, Reisekosten, Gebühren für öffentlich-rechtliche Genehmigungen, für Steuer-, Unternehmens- und Rechtsberater (etwa wegen Geltendmachung des Schadenersatzanspruchs).

Schritt 2: Abzug der Einnahmen

Von den ermittelten Ausgaben sind alle Einnahmen des Franchise-Nehmers in Zusammenhang mit dem Franchise-Betrieb abzuziehen. Hierzu gehören neben dem erzielten Umsatz vor allem erzielte Erlöse (oder verbleibende Werte) in Zusammenhang mit der Aufgabe der Franchise-Tätigkeit. Unterlässt der Franchise-Nehmer - etwa durch unzureichenden Einsatz - die Erzielung bestimmter, ihm möglicher Einnahmen, ist ihm dies als Mitverschulden anzurechnen.

Schritt 3: Entgangener Gewinn aus

zuvor ausgeübter Tätigkeit

Da der Franchise-Nehmer so gestellt werden soll, wie er ohne die fehlerhafte Aufklärung des Franchise-Gebers stehen würde, hat der Franchise-Nehmer auch Anspruch auf Ersatz des entgangenen Gewinns (§ 252 BGB), der dadurch entsteht, dass er durch seine Franchise-tätigkeit an der Erzielung anderweitiger Einnahmen gehindert ist.

War der Franchise-Nehmer zuvor in angestellter Stellung tätig und hat diese gekündigt, um sich mit dem Franchise-Konzept selbständig zu machen, ist der entgangene Gewinn das Gehalt, das der Franchise-Nehmer „nach dem gewöhnlichen Lauf der Dinge“ bezogen hätte. Hat der Franchise-Nehmer eine selbständige Tätigkeit aufgegeben, um den Franchise-Betrieb zu eröffnen, besteht ein Anspruch wegen entgangenen Gewinns, wenn der Franchise-Nehmer

nachweist, dass er bei Fortführung jener selbständigen Tätigkeit einen Gewinn erzielt hätte. Übt der Franchise-Nehmer in zeitlichem Zusammenhang mit dem Abschluss des Franchise-Vertrags jedoch keinerlei andere Erwerbstätigkeit aus oder hatte er diese bereits unabhängig vor Abschluss des Franchise-Vertrags gekündigt, steht ihm mangels anderweitiger Anhaltspunkte kein Anspruch wegen entgangenen Gewinns zu.

Im Ergebnis ist festzuhalten: Im Falle der Verletzung vorvertraglicher Aufklärungspflicht ist der Franchise-Nehmer verpflichtet, seinen Schaden im Einzelnen zu belegen, was erfahrungsgemäß häufig unterbleibt. Keinesfalls kann er verlangen, so gestellt zu werden, als wäre der prognostizierte Gewinn eingetreten.

Führen und motivieren mit Sympathie und Respekt



➔ Tom Schmitt

Das Führen von Teams erfordert von der Führungskraft eine ausgewogene Mischung aus Nähe und Distanz. Einerseits ist in Zeiten flacher Hierarchien ein autokratischer Führungsstil passé, andererseits ist es aber dennoch wichtig und notwendig, dass die Führungskraft eine gewisse Distanz zu ihren Teammitgliedern aufrecht erhält.

Die Auswirkungen einer gelungenen Mischung aus Sympathie und Respekt sind enorm. Denn eine Führungskraft, die in der Lage ist, situativ sympathisch und/oder respektvoll zu wirken, wird ihr Team zu Höchstleistungen anspornen.

Wie macht sie das? Zum einen ist das respektvolle Auftreten, verbunden mit

der Vorbildfunktion und dem Einfordern von Leistung, eine Aufforderung an die Mitarbeiter, ihrerseits die entsprechenden Leistungen zu erbringen. Dieser Ansporn läuft aber Gefahr, sehr schnell zu verpuffen. Deswegen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter auch emotional verpflichtet werden. Dies geschieht in dem Moment, in dem die Führungskraft nicht nur als kalter Technokrat rüber kommt, sondern als sympathisch und warmherzig wahrgenommen wird.

Bei einer abstrakten Zielvereinbarung werden die Mitarbeiter immer vordergründig zustimmen, möglicherweise aber hinter dem Rücken mit der anderen Hand ein Kreuzchen machen. Bei einem Chef aber, den sie mögen, werden sie ihren Worten eher auch Taten folgen lassen. Sie sind jetzt emotional beteiligt, mit Herzblut bei der Sache. Und im Übrigen sehr wahrscheinlich auch mit wesentlich mehr Spaß bei der Sache.

Das ist leider leichter gesagt, als getan. Denn die meisten Führungskräfte beherrschen die Klaviatur des distanzier-ten Führungsstils ganz gut, werden aber nicht als sonderlich sympathisch wahrgenommen. Umgekehrt ist die Führungskraft in spe vielleicht ein netter Kollege, aber richtige Durchsetzungsfähigkeit muss er noch lernen.

XStat®, die Status-Methode entschlüsselt das Geheimnis von Respekt und Sympathie. Beide sind das Ergebnis des Machtverhältnisses aufgrund der Persönlichkeit. Hat man diese Mechanismen erst einmal verstanden, dann können - etwas Übung vorausgesetzt - Führungskräfte ihren Status bewusst gestalten. Sie können situativ und bewusst entscheiden, ob sie respektvoll und/oder sympathisch wirken wollen.

➔ Seminarangebot

VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
Franchise-Handbücher	13. März 2008	Köln	➔
Die Internationalisierung eines Franchise-Systems	02. April 2008	Frankfurt/Main	➔
Franchising live erleben	23. April 2008	Bielefeld	➔
START Messe -die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen	11. - 12. April 2008	Bremen	➔
DFV - Jubiläum und Franchise Forum	15. - 16. Mai 2008	Berlin	➔
41. Schule des Franchising	23. - 26. Juni 2008	München	➔

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
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.