

Translation: Integrated Training Concept for Franchise Systems

Franchise Networks need Standardised Training Concepts

Franchise companies benefit from a consistent appearance and a standardised quality level within the network. Making sure that franchisees and employees of all franchise units work to the same guiding principles is an essential responsibility of the system's head office and is one of the key factors in building the franchise system. One single unprofessional franchisee can harm the image of the entire network and therefore undermine the success of all other partner companies.

In order to guarantee a standardised appearance, the franchise system needs a customised training concept that addresses all organisational levels of the network:

- Management and employees of the system's head office
- Master franchisees
- Regional franchisees
- Employees of the franchisees

Franchisees are usually trained by the system's head office. For subsequent levels, however, kind and quality of the training are totally left to the individual partners. The decision regarding the training of their employees is up to the franchisees as independent entrepreneurs. However, the head office has the opportunity to influence the matter by providing a high quality, customised training plan for all levels of the franchise system.

What contents should the integrated training concept cover?

The training concept should cover all aspects relevant to the success of all associates within the different levels of the network. The concept should contain elements which are mandatory for specific levels. Additionally there should be a modular choice of training programmes from which the associates can take part according to their individual needs, knowledge, experience and performance.

The following areas of integrated training should be taken into consideration:

Areas of integrated training for franchise companies

Knowledge about the system

- Knowledge about the history, development and particularities of the system
- Knowledge about the ethical principles of the system and guidelines regarding the adherence of these principles
- Knowledge about the industry, the market and the competition
- Knowledge about the products, their features and benefits

Skills and techniques ('people' skills)

- Leadership skills
- Sales techniques
- Professional telephone handling
- Service techniques
- Work organisation

Imparting know-how and system knowledge as a basic task of the head office

Reputable head offices have a corporate training programme conveying knowledge regarding the system, the industry, the products and the competition – an introductory training. Participation for new franchisees is mandatory. A corporate code of ethics should also be included in the training. Usually the training takes place in the head office of the franchise system. The introductory training is one of the most essential responsibilities of the head office and should be developed and conducted with great care. Usually – in addition to the necessary know-how – general business practices and structure of the network will be conveyed and an emotional bonding will be established.

The franchisees in turn are usually responsible for the training of their own employees. In order to guarantee equal standards within the network, the head office should provide comprehensive orientation manuals: A trainer manual for those who impart the knowledge (usually the franchisee) containing comprehensive information, assignments, examples and solutions. In addition to

all relevant information, the manuals for new employees should provide space for notes and examples. A test could be conducted to make sure that all important subjects have been understood. Each franchisee must be obliged to provide the same knowledge with the same intensity and care to their employees as has been granted to them in the introductory training by the head office. Documentation will show that the training has been passed successfully. A copy of the documentation should go to the head office. Without this basic training, no one should be allowed to work for and in the system.

Another option is to have the master franchisee do the basic training or to offer the training in the head office itself. The decision will depend upon the size and structure of the system and should be regulated consistently.

People Skills - an essential element of the training concept

While the know-how part of the training is usually designed and provided by the head office of the system, training in the area of personal skills and techniques ('people' skills) cannot realistically be provided by the head office. Although these skills become more and more important in the everyday working life, they are rarely taught at school, university or any other institution of education. But these are the exact skills that usually make the little difference between competitors. Competent and friendly service, a trust-based customer relationship, reliability, punctuality and service focused on the needs of the customers will establish a long-term competitive advantage and must become second nature to the entire network.

The demand for customised and standardised 'people' skills training programmes is increasing according to the author's experience. Many head offices have realised how important it is to integrate these topics into their training.

The head offices level the playing-field

When teaching skills and techniques, it is important to consider the current status of knowledge and experience of the individual. Therefore, this part of the training concept should be built up in single modules and participation in these modules should be voluntary. The individual can choose the modules which he considers to be important and personally useful.

The tasks of the head office are to provide the appropriate training packages to the franchisees and their employees, to close framework contracts and to negotiate terms and conditions with an authorised training partner. This is the only way the head office can influence and control the selection of the training partners and the quality of the training programmes. If selection and quality of the measures are left to the individual network partner, a standardised level

within the network can never be achieved. All training programmes recommended by the head office should meet the following conditions:

- High quality standard
- Customised to the needs of the network
- Consistent for all members of the network
- Produce sustained success
- Provide follow-up through the training partners
- Conducted locally on a regular basis

The following elements should be considered regarding each level of the organisation:

- For Master franchisees: leadership techniques and skills for franchise sales, franchise sales being one of the most complex sales processes.
- For Regional franchisees: leadership skills are essential to succeed in the task of building their own company. Skills in the area of recruiting, motivation, coaching and leading employees are basic necessities. These tools should be part of their training process. Of equal importance are sales techniques, self management skills and good customer service.
- The employees of the franchisees need – depending on the task and background knowledge of the individual – training in the areas of sales, customer service, telephone techniques and work management. The selection of the ‘people’ skills depends largely upon the franchise concept and should be developed by the system’s head office together with the training partner.
- The training of the employees in the system’s head office should be treated with great care. It is usual that many specialists from different areas (e.g. IT, marketing, public relations, business development and design) work in the system’s head office. These employees should be well trained in the area of service – in addition to the necessary know-how. After all, they represent the system and must display exemplary performance each time they are in contact with franchisees.

Head offices promote the importance of further training and provide incentives

In addition to the negotiation of the terms, the head offices have another important role. They promote the importance of further training within the system.

Six tips for head offices regarding further training:

1. Consider **all organisational levels** in your training concept (including your own employees and the employees of your franchisees).
2. Provide high quality training manuals including all relevant **basic knowledge** and make sure that all employees of the network participate in a standardised, high quality introductory training programme.
3. Also include the **People Skills** - the personal skills and techniques - into the training concept.
4. Look for a **competent partner** who offers standardised, customised and high quality training programmes for all levels of your network. Do not leave the selection of the training partner to your franchisees.
5. Show that **further training is rated high** in your system. Demonstrate this with your own behaviour. Be a **role model** regarding your own education and the education of the employees of the head office.
6. **Actively involve the training partners** in your network. Provide space for their network events and use the available competence to the

The more elaborately the head office educates the franchisees and its employees and the more it sensitises the network about training, the more important this topic will become for the individual franchisee.

One option is to integrate the selected training partner into the system's events. Franchisee meetings, experience-exchange days and other events are good opportunities to invite the authorised training partner and let him introduce his

training offer. The training partner could be asked to conduct workshops, to deliver a speech or to present abstracts of the training programmes. In this way the head office is not only able to create and conduct interesting events but can also demonstrate how seriously it takes this matter.

In some cases the head office contributes to further training by taking over parts of the training costs. A points system, where individuals can collect bonus points when participating in training programmes, is another commonly used method to provide incentives.

All sides will benefit from lifelong learning within the entire network: Each individual member of the network will achieve sustained success and gain self-confidence, satisfaction and security. The success of the individual associate ensures the success of the entire network and guarantees ongoing positive development.



Fachinformationen für Franchise-Geber & Franchise-Manager

Herausgeber: Dr. Patrick Giesler (V.i.S.d.P.) · Reinhard Wingral · Stephan Aschenbrenner **Redaktion:** Dr. Volker Güntzel
Verlag: Unternehmerverlag · Im Wingert 13 · 53424 Remagen · www.unternehmerverlag.de · © Unternehmerverlag
in Zusammenarbeit mit der FranchisePORTAL GmbH

Ausgabe 1 · I. Quartal 2007

Die Themen

Keine Angst vor fernen Märkten - So sind Mittelständler für den Auslandsvertrieb gerüstet	Seite 1
Methoden für die internationale Expansion von Systemen	Seite 3
Integrierte Trainingskonzepte für Franchise-Systeme	Seite 6
Systemhandbücher – online bearbeiten	Seite 10

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

Franchising wächst. Wachsen Sie mit! Wir hoffen, Ihnen dafür einige Anregungen geben zu können.

Diese Ausgabe unserer Publikation hat zwei Schwerpunkte: Erstens die internationale Expansion, die gegenwärtig auch für kleine Franchise-Systeme schnell bedeutsam wird. Zweitens die Vermittlung von Know-how an Franchise-Nehmer. Ein Franchise-System kann nur mit exzellentem Training und mit aktuellen Handbüchern dauerhaft erfolgreich sein.

Ihr Reinhard Wingral

Keine Angst vor fernen Märkten – So sind Mittelständler für den Auslandsvertrieb gerüstet

von Thomas Krümmel

Das rasante Wachstum der globalen Handelsbeziehungen steigert die Wahrscheinlichkeit, dass mittelständische Unternehmen, gleich welcher Branche, Vertriebswege im Ausland in eigener Regie organisieren und vertraglich sichern müssen. Wer bisher eher auf inländischen oder regionalen Märkten aktiv war, unterschätzt leicht die Herausforderung durch Sprach-, Rechts- und vor allem Kulturunterschiede. Je eher kompetente fachliche Beratung in Anspruch genommen wird, desto leichter lassen sich die befürchteten Vertriebshürden überwinden. Doch um erfolgreich zu verhandeln und abzuschließen, sollte der Unternehmer selbst einige Grundregeln kennen, die vor ungunstigen Überraschungen bei Vertriebsverträgen schützen. Hier ein Blick auf die wichtigsten:

- Eine brauchbare internationale Sprachregelung der wichtigen vertriebsrechtlichen Begriffe gibt es nicht. Die oft sehr detaillierten Vertragsklauseln sollten deshalb schon unter einem aussagekräftigen und zutreffenden Titel stehen. Nicht eindeutige Schlüsselbegriffe in der Vertragssprache sollten in der eige-

In Kooperation mit:



WINGRAL & PARTNER
Unternehmensberatung für Franchising und Innovation



MEYER-KÖRING v.DANWITZ PRIVAT
Rechtsanwälte · Steuerberater



FRANCHISING
CONSULTANTS GROUP

verwendet, bei welcher der Gebietsentwickler die Systembetriebe als eigene Filialen führt. Man kann dabei von Area Development mit einem Multi-Store-Franchise-Nehmer (Mehr-Filialen-Franchise-Nehmer) sprechen, weil der Franchise-Nehmer eine eigene Filialkette von Systembetrieben führt. Diese Methode kann bei kleineren Zielländern sinnvoll sein, deren Marktpotenzial lediglich eine Hand voll Systembetriebe zulässt. Vor allem bei der Systemgastronomie ist diese Vorgehensweise bekannt. Ich empfehle sie häufig. Der Gebietsentwicklungsvertrag ist regelmäßig ein Rahmenvertrag, der Expansion und Standortsuche regelt, während – sobald der Standort festgelegt ist – für jeden Systembetrieb ein separater internationaler Franchise-Vertrag unterzeichnet wird. Es ist nicht ratsam, die Franchise-Verhältnisse in dem Gebietsentwicklungsvertrag zu regeln, zumal die Systembetriebe (und damit auch der Bestand der einzelnen Franchise-Verträge) ein unterschiedliches Schicksal haben können.

Dr. Patrick Giesler ist einer der bekanntesten Franchise-Anwälte. Seine Kanzlei berät ausschließlich die Seite der Franchise-Geber und verfügt über ein Anwaltsteam für Franchising. Herr Dr. Giesler hat mehrere Bücher über Franchise-Recht geschrieben.

giesler@mkvdp.de
www.mkvdp.de

Integrierte Trainingskonzepte für Franchise-Systeme

Von Birgit Mauroner

Franchise-Netzwerke brauchen einheitliche Weiterbildungskonzepte

Franchise-Unternehmen profitieren vom einheitlichen Auftritt und von gleichen Qualitätsstandards innerhalb des Netzwerks. Sicherzustellen, dass Franchise-Nehmer und Mitarbeiter in allen Franchise-Einheiten nach den gleichen Richtlinien arbeiten, ist daher für die Systemzentrale eine grundlegende Verpflichtung und von großer Bedeutung für den erfolgreichen Aufbau des Systems. Ein unprofessioneller Franchise-Nehmer kann bereits dem Ruf des gesamten Netzwerks und damit auch dem Erfolg der anderen Partnerunternehmen schaden.

Um einen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten, braucht das Franchise-System ein Aus- und Weiterbildungskonzept, das alle Organisationsebenen des Netzwerks berücksichtigt:

- Führungskräfte und Mitarbeiter der Franchise-Systemzentrale;
- Masterfranchise-Nehmer;
- Regionale Franchise-Nehmer;
- Mitarbeiter der Franchise-Nehmer.

Die Franchise-Nehmer werden im Normalfall durch die Franchise-Systemzentrale geschult, bei den nachgeordneten Ebenen überlässt man Art und Qualität des Trainings jedoch häufig vollständig den einzelnen Partnern. Sicherlich liegt die Entscheidung über die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter letztendlich in der Entscheidung der Franchise-Nehmer als selbstständige Unternehmer. Doch die Zentrale kann entscheidend Einfluss nehmen, indem sie qualitativ hochwertige und maßgeschneiderte Angebote für alle Ebenen zur Verfügung zu stellt.

Welche Inhalte sollte das integrierte Trainingskonzept umfassen?

Bei der Entwicklung des Trainingskonzepts sollten alle Inhalte abgedeckt werden, die für den Erfolg der einzelnen Netzwerkmitglieder auf den verschiedenen Ebenen relevant sind. Das Konzept wird somit Pflichtelemente enthalten, die bestimmte Ebenen in jedem Fall besuchen müssen. Zusätzlich wird es ein modulares Angebot an Trainingsprogrammen geben, die je nach Bedarf, Vorkenntnissen und Leistungsstand des einzelnen Netzwerkmitglieds besucht werden können. Die nachfolgenden Bereiche der Aus- und Weiterbildung sind zu berücksichtigen.

Bereiche der Aus- und Weiterbildung beim Franchising

Wissen und Kenntnisse über das System

- Kenntnisse über die Historie, die Entwicklung und die Besonderheiten des Systems
- Kenntnisse über die ethischen Grundsätze des Systems und Anleitung zu deren Einhaltung
- Wissen über die Branche und die Wettbewerber
- Wissen über die eigenen Produkte, deren Besonderheiten und Nutzen

Fähigkeiten, Fertigkeiten und Arbeitstechniken (people skills)

- Führungsfähigkeiten
- Verkaufstechniken
- Verhandlungstechniken
- Professionelles Verhalten am Telefon
- Servicetechniken
- Arbeitsorganisation

Die Vermittlung von Fach- und Systemwissen als grundlegende Aufgabe der Systemzentrale

Seriöse Systemzentralen haben eigene Ausbildungsprogramme für die Wissensvermittlung bezüglich des eigenen Systems, der Branche, der Produkte und Wettbewerber, das Anfangstraining. Die Teilnahme daran ist für neue Franchise-Nehmer verpflichtend. Auch die Vermittlung der ethischen Grundsätze des Systems sollte darin enthalten sein. Franchise-Nehmern wird dieses Wissen in der Regel in der Systemzentrale vermittelt. Das Anfangstraining ist eine der grundlegendsten und wichtigsten Aufgaben der Systemzentrale, auf die größte Sorgfalt verwendet werden sollte. Neben dem notwendigen Fachwissen wird bei dieser Gelegenheit der „Stallgeruch“ vermittelt und die emotionale Bindung zum System hergestellt.

Die Franchise-Nehmer wiederum sind meist zuständig für die Schulung ihrer eigenen Mitarbeiter bezüglich dieser Themen. Um einen einheitlichen Standard zu gewährleisten, sollte die Zentrale umfassende Unterlagen in Form eines Orientierungshandbuchs zur Verfügung stellen: Ein Trainerhandbuch für diejenigen, die das Wissen vermitteln (meist Franchise-Nehmer) enthält ausführliche Informationen, Hinweise für Übungen, Beispiele und Lösungen. Ein Handbuch für die neuen Mitarbeiter enthält neben den relevanten Informationen auch Raum für persönliche Notizen und eigene Beispiele. Sinnvoll ist auch ein Test, in dem die wichtigsten Inhalte abgefragt werden. Jeder Franchise-Nehmer muss dazu angehalten werden, seinen neuen Mitarbeitern dieses Wissen so sorgfältig und umfassend zu vermitteln wie es ihm selbst durch die Systemzentrale bei der Anfangsschulung vermittelt wurde. Eine Dokumentation belegt, dass das Training erfolgreich besucht wurde. Eine Kopie davon sollte die Systemzentrale erhalten. Ohne dieses Basistraining sollte niemand im und für das Netzwerk tätig sein dürfen.

Alternativ gibt es die Möglichkeit, das Basistraining den Masterfranchise-Nehmern zu übertragen oder in der Systemzentrale selbst anzubieten. Die Entscheidung darüber hängt

von der Größe und Struktur des Systems ab, ist jedoch prinzipieller Natur.

„People Skills“ als Bestandteil des Trainingskonzepts

Während das Training im Bereich Fachwissen meist von der Zentrale aus konzipiert und geleistet wird, kann das Training im Bereich der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten („people skills“) oft nicht von der Zentrale abgedeckt werden. Obwohl im Arbeitsalltag von zunehmender Bedeutung, werden sie in Schule, Studium oder Ausbildung nur sehr selten vermittelt. Sie sind es jedoch, die oft den kleinen Unterschied zur Konkurrenz ausmachen. Kompetente, freundliche Beratung, eine auf Vertrauen basierende Kundenbeziehung, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und eine Betreuung, die an den Bedürfnissen des Kunden orientiert ist, schaffen auf Dauer den entscheidenden Wettbewerbsvorteil und müssen im gesamten Netzwerk verinnerlicht werden.

Die Nachfrage nach maßgeschneiderten und einheitlichen Programmen für das Training persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten nimmt nach Erfahrung der Verfasserin zu. Viele Systemzentralen haben erkannt, wie wichtig die Integration dieser Weiterbildungsinhalte in ihr Trainingsangebot ist.

Die Systemzentrale schafft die Rahmenbedingungen

Bei der Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten ist es wichtig, die Vorkenntnisse und Erfahrungen der Netzwerkmitglieder zu berücksichtigen. Daher sollte dieser Teil des Trainingskonzepts modular aufgebaut sein und die Teilnahme an den einzelnen Modulen freiwillig erfolgen. Jeder einzelne kann aus dem bestehenden Programm das auswählen, was er persönlich für sich als sinnvoll und notwendig erachtet.

Aufgabe der Systemzentrale ist es, den Franchise-Nehmern und ihren Mitarbeitern geeignete Angebote zur Verfügung zu stellen, Rahmenverträge zu schließen und Konditio-

nen auszuhandeln. Nur so hat die Systemzentrale Einfluss und Kontrolle über die Auswahl der Trainingspartner und über die Qualität der Seminare. Wenn die Auswahl und Qualität der Maßnahmen jedem einzelnen Partner überlassen wird, kann nie ein einheitliches Niveau im Netzwerk erreicht werden. Jedes von der Zentrale empfohlene Training sollte folgende Bedingungen erfüllen:

- Hoher Qualitätsstandard
- Orientierung an den Bedürfnissen des Netzwerks
- Einheitlich für alle Mitglieder des Netzwerks
- Sicherstellung nachhaltiger Ergebnisse
- Nachbetreuung durch den Trainingspartner
- Regelmäßige, regionale Durchführung

Folgende Elemente sollten für die einzelnen Organisationsebenen berücksichtigt werden:

- Masterfranchise-Nehmer: Führungstechniken sowie Techniken und Fertigkeiten für den Franchise-Verkauf. Schließlich ist Franchise-Verkauf einer der komplexesten Verkaufsprozesse.
- Für regionale Franchise-Nehmer ist die Kenntnis relevanter Führungstechniken für den erfolgreichen Aufbau des eigenen Unternehmens erforderlich. Dazu gehören Kenntnisse zur Rekrutierung, Motivation, Coaching und Führung von Mitarbeitern. Dieses Handwerkszeug sollte Teil ihrer Ausbildung sein. Genauso überlebenswichtig sind Verkaufstechniken, Eigenorganisation und guter Kundenservice.
- Die Mitarbeiter der Franchise-Nehmer benötigen je nach Aufgabe und Vorkenntnissen Training in den Bereichen Verkauf, Kundenservice, Telefontechniken und Arbeitsorganisation. Die Auswahl der benötigten „people skills“ hängt stark von der Art des Franchise-Konzepts ab und sollte von der Systemzentrale gemeinsam mit dem Trainingspartner erarbeitet werden.

- Der Ausbildung der Mitarbeiter der Systemzentrale schließlich sollte große Sorgfalt gewidmet sein. In der Zentrale arbeiten in der Regel Spezialisten aus verschiedenen Bereichen (IT, Marketing, Public Relations, Business Development, Design, usw.). Neben aktuellem Fachwissen sollten besonders diese Mitarbeiter im Bereich Service geschult sein. Schließlich repräsentieren sie mehr als andere das System und haben bei jedem Kontakt mit Franchise-Nehmern Vorbildfunktion.

Die Systemzentrale fördert die Bedeutung von Weiterbildung und schafft Anreize

Neben dem Verhandeln von Rahmenbedingungen kommt der Systemzentrale noch eine weitere wichtige Rolle zu. Sie legt die Bedeutung von Weiterbildung für das System fest.

Sechs Tipps zur Weiterbildung für Systemzentralen

1. Berücksichtigen Sie **alle Organisationsebenen** in Ihrem Weiterbildungskonzept (auch die eigenen Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Franchise-Nehmer)
2. Stellen Sie hochwertige Schulungsunterlagen für das **Basiswissen**, das Sie für Ihr System als relevant erachten, zur Verfügung, und stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter des Netzwerks ein einheitliches, hochwertiges Basistraining durchläuft.
3. Integrieren Sie auch den Bereich der „**people skills**“, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, in das Weiterbildungsangebot.
4. Suchen Sie sich dazu einen **kompetenten Partner**, der Ihnen einheitliche, systemorientierte und hochwertige Programme für alle Ebenen des Netzwerks anbieten kann. Überlassen Sie die Wahl der Partner nicht jedem einzelnen im Netzwerk, sondern geben Sie die Richtlinien vor.
5. Vermitteln Sie, dass Weiterbildung in Ihrem System einen **hohen Stellenwert** hat, und demonstrieren Sie dies mit ihrem eigenen Verhalten. Seien Sie ein **Vorbild** in Bezug auf die eigene Ausbildung und die Ausbildung der Mitarbeiter der Zentrale.
6. **Binden** Sie die Partner **aktiv in ihr Netzwerk** ein. Geben Sie ihnen Raum bei ihren Netzwerkveranstaltungen und nutzen Sie die vorhandene Kompetenz zum Vorteil des gesamten Systems.

Je sorgfältiger sie selbst die Franchise-Nehmer und die eigenen Mitarbeiter ausbildet, je mehr sie für dieses Thema sensibilisiert, desto mehr Gewicht erhält das Thema auch bei den einzelnen Franchise-Nehmern.

Eine Möglichkeit ist die Integration der gewählten Trainingspartner in Veranstaltungen des Systems. Bei Franchise-Nehmertreffen, Erfa-Tagungen oder anderen Veranstaltungen kann der autorisierte Trainingspartner eingeladen werden und die Gelegenheit erhalten, sein Angebot zu präsentieren. Der Trainingspartner kann gebeten werden, Workshops zu veranstalten, Vorträge zu halten oder Auszüge aus angebotenen Trainingsprogrammen zu präsentieren. Die Systemzentrale kann dadurch nicht nur interessante Veranstaltungsthemen schaffen, sondern auch signalisieren, wie ernst sie das Thema Fortbildung nimmt.

In manchen Fällen leistet die Systemzentrale außerdem Anreize für Weiterbildung, indem sie einen Beitrag zu den Kosten leistet. Auch Punktesysteme, bei denen für Weiterbildung Bonuspunkte gesammelt werden können, werden in der Praxis angewandt.

Vom lebenslangen Lernen im gesamten Netzwerk profitieren alle Seiten: Jedes einzelne Netzwerk-Mitglied kann Erfolge auf seinem Konto verbuchen, die ihm Zufriedenheit, Sicherheit und Selbstvertrauen vermitteln. Der Erfolg jedes einzelnen Mitglieds sichert den Erfolg des gesamten Netzwerks und stellt dessen weiteren Aufbau sicher.

Birgit Mauroner ist Senior Communication Associate der BEIGROUP GmbH Business Education International. Das europaweit tätige Trainingsunternehmen hat sich auf die langfristige Unterstützung im Bereich Personalentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen sowie Franchisesysteme und Netzwerke spezialisiert.

www.bei-group.com