



### 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.

Als Franchise-Geber wollen Sie selbstverständlich auch gute Franchise-Nehmer finden, die engagiert und erfolgreich Ihre Produkte verkaufen. Doch Verkäufer haben es nicht leicht und Mißerfolge demotivieren nur alzu schnell. Wie Sie Ihre Franchise-Nehmer motivieren und so zum Erfolg führen, erfahren Sie von Martin Limbeck.

Die Kreditvergabe bei Banken scheint für Franchise-Nehmer oft ein großes Rätsel zu sein. Unser Finanzierungsexperte Klaus Lockemann gibt Einblicke in das Geheimnis der Kreditentscheidung und erklärt das "Vier-Augen-Gespräch".

Als Franchise-Geber ist es wichtig von Anfang an darauf zu achten, dass Ihre Franchise-Nehmer sich nach außen auch hinreichend von Ihrem Franchise-System oder der Marke abgrenzen. Ist eine Unterscheidung für Außenstehende nur schwer möglich, kann dies auch rechtliche Konsequenzen für Sie als Franchise-Geber bedeuten. Erfahren Sie mehr dazu von RA Dr. Karsten Metzlaß.

Haben Sie sich vielleicht auch schon immer gefragt, warum Manche die Karriereleiter "hinaufstürmen" und andere nur schwerlich vorankommen? Dr. Gudrun Wilhelm deckt für Sie die Karrierekiller auf!

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>Wie motiviere ich Franchisenehmer nachhaltig?</b> Martin Limbeck	1
<b>Das Geheimnis der Kreditentscheidung</b> Klaus Lockemann, ö. b. u. v. Sachverständiger für Finanzierung und Finanzplanung	2
<b>Der einheitliche Auftritt des Franchise-Systems - Risiko einer "Rechtsscheinhaftung" des Franchise-Gebers?</b> RA Dr. Karsten Metzlaß, NÖRR STIEFENHOFER LUTZ Berlin	4
<b>Karrierekiller aufgedeckt!</b> Dr. Gudrun Wilhelm	4
<hr/>	
Veranstaltungsüberblick 2008	4
<hr/>	
Impressum	4

### Wie motiviere ich Franchise-Nehmer nachhaltig?



➔ Martin Limbeck

Laut einer Statistik der Deutschen Verkäufer-Schule aus dem Jahr 2007 sind es einige wenige Kernprobleme, die Verkäufern das Leben schwer machen. Zu den größten Stolpersteinen gehören folgende Aspekte: Die Dumpingpreise, die die Konkurrenz vorgibt, werden von 43% der Befragten als kritischer Faktor angeführt. Standardeinwände der Kunden stören 30% der Vertriebler, Probleme bei der Neukundenakquisition folgen mit 29%. Als weitere Hürde wird der Ausbau der Umsätze bei bereits bestehenden Kunden genannt und an fünfter Stelle schließlich stehen die hohen und nervigen Rabattforderungen der Kunden mit 27%.

Schuld sind immer die anderen... Verkäufer beklagen sich über ihren eigenen Job - wie wollen sie da erfolgreich sein? Hier stimmt einfach die Einstellung nicht.

Für mich grenzen die meisten Verkaufsprozesse an den Tatbestand der Körperverletzung. Mindestens die Hälfte aller Verkäufer scheitert an zu geringer Begeisterungsfähigkeit, mangelnder Überzeugungskraft und einem zu geringen Selbstvertrauen in die eigene Person. Viele scheitern aber auch an zu wenig Fleiß, einer miesen Selbstorganisation und fehlender Kreativität. Hinzu kommt noch ein kleiner Anteil jener, die nicht einmal über das

notwendige Fach-, Markt- und Produktwissen verfügen. All diese Prospektversender, Angebotsersteller, Warenbewacher und PowerPoint-Junkies haben im erfolgreichen Verkauf nichts zu suchen.

An diesem Punkt mangelt es auch vielen Franchise-Gebern im Vertrieb an Führungs-Kraft. Statt den Lizenz-Nehmern zu einer besseren Einstellung zu verhelfen, erschlagen sie ihre Leute mit Reports, Berichten und Exceltabellen. Aber Franchise-Nehmer sind keine Buchhalter und wer sie dazu macht, wird keine schlagkräftige erfolgreiche Einheit aufbauen.

#### Die DNA des neuen Hardsellers®

Fünf entscheidende Erfolgsfaktoren bestimmen das Denken und Handeln des Top-Verkäufers.

#### DER NEUE HARDELLER®:

- ...hat Spaß: Haben Sie den siebenmaligen Formel 1-Weltmeister Michael Schumacher schon einmal bei der Siegerehrung erlebt? Auch nach unzähligen Grand Prix-Siegen kann er sich über einen erneuten Erfolg freuen wie beim ersten Sieg. Der neue Top-Verkäufer freut sich über einen neuen Abschluss genauso wie über seinen aller ersten.
- ...ist ein Optimist: Er ist zukunftsorientiert, das heißt: Er hat immer ein klares Bild vom positiven Ausgang kommender Aufgaben vor seinem



geistigen Auge. So hat er schon vor dem Beginn seines nächsten Gesprächs eine plastische Vorstellung, wie sein Kunde kauft. Eine positive Lebenseinstellung und die totale Identifikation mit dem eigenen Beruf ist die Basis, aus der heraus sich DER NEUE HARDESELLER® immer wieder selbst motiviert - diese Begeisterungsfähigkeit, dieser Enthusiasmus, dieses Engagement überträgt sich im Verkaufsgespräch auch auf den Kunden.

- ...hat klare Ziele: Er übersetzt seine Visionen, Wünsche und Bedürfnisse in klar definierte Ziele nach der SMART-Formel: spezifisch - motivierend - aktionsauslösend - realistisch - terminiert. Er ist stets auf sein jeweiliges Ziel hin fokussiert - ob die Terminvereinbarung in der Akquise, der Abschluss im Verkaufsgespräch oder langfristige berufliche und private Wünsche: Er verfolgt seine Ziele hartnäckig, weil er der Beste sein will.
- ...arbeitet unablässig an sich selbst: Eigenmotivation ist das Blut, das durch seine Adern fließt. Er fragt sich immer wieder: „Was will ich (noch) erreichen?“. Er will und wird im Leben immer mehr erreichen als durchschnittliche Verkäufer, und das mit einer ge-

hörigen Portion Spaß, denn er sieht seine täglichen Aufgaben nicht als Pflicht, sondern als Kür. Der Top-Verkäufer will verkaufen. Auf dem Weg zum Erfolg sind Motivation, Enthusiasmus, Ausdauer, Zielstrebigkeit und höfliche Hartnäckigkeit seine Wegbegleiter. Er sieht jede schwierige Situation als echte Herausforderung und freut sich darauf. Diese Haltung hilft ihm, sich auch nach Fehlschlägen immer wieder neu zu motivieren - Niederlagen betrachtet er als kostbare Erfahrung auf dem Weg zum nächsten Erfolg.

- ...ist eine Persönlichkeit: Er hat eine der wichtigsten Voraussetzungen des Verkäuferberufs verinnerlicht: Man muss Menschen mögen – die vier Ms. Er kommt täglich mit den unterschiedlichsten Menschen zusammen. Er sieht seine dringendste Aufgabe darin, diese Menschen zu gewinnen, erst für sich selbst, dann für das Unternehmen und dann für sein Angebot, sein Produkt oder seine Dienstleistung.

**Führen durch Vorbild**

Diese fünf Erfolgsfaktoren gelten zu allererst auch für den Lizenz-Geber: Spaß, Optimismus, klare Ziele, Wille zur

Selbstentwicklung, Persönlichkeit. Wer seinen Partnern diese Aspekte nicht vorleben kann, hat in der Vertriebsführung nichts verloren. Nur das, was ich selber bereit bin zu leisten, kann ich auch von meinem Team verlangen. Für mich ist eine der wichtigsten Führungsmethoden immer noch „das gute Vorbild“.

Vorbild sein, motivieren, Ziele setzen, Leistungsanreize schaffen, eine schlüssige Verkaufssystematik anbieten, Partner fördern und fordern: Das sind die wichtigsten Kriterien, die ein Franchise-Geber vorweisen muss, wenn er das Lizenzteam ohne Larmoyanz und mit konstanten Verkaufserfolgen nach vorne bringen will. Mittelmaß-Typen und Bürokraten haben in einer Zeit des Käufermarktes ausgedient.

Martin Limbeck können Sie LIVE erleben: Er ist Gastredner auf dem **23. Deutschen Franchise-Tag** am 16. Oktober 2008 in Düsseldorf. Er hält dort einen Vortrag zum Thema: "Das neue Hardselling® – Verkaufen heißt Verkaufen" - Wie Sie und Ihre Franchise-Nehmer durch die richtige Verkaufsmethodik im Wettbewerb an der Spitze stehen.

**Mehr dazu erfahren Sie hier...**

**Das Geheimnis der Kreditentscheidung**



Wer kennt nicht die Situation:

Der angehende Franchise-Nehmer ist bei dem örtlichen Geldinstitut vorstellig geworden, hat die kompletten Unterlagen mitgebracht und dem Banker überreicht. Das Bankgespräch war sehr positiv und dann kam die erschreckende Aussage des Bankers: „Ich bin von dem Konzept überzeugt, kann aber leider nicht alleine entscheiden. Wir haben das so genannte Vier-Augen-Prinzip. Ein Kollege muss sich ebenfalls die kompletten Unterlagen anschauen. Dies wird ca. 1 Woche dauern. Wir teilen Ihnen dann unsere Entscheidung mit.“

Jetzt fragt sich der angehende Franchise-Nehmer: Vier-Augen-Prinzip? Ist das nur eine Hinhalte-Taktik, oder was verbirgt sich dahinter? Um es vorweg zu sagen, dieses Vier-Augen-Prinzip gibt es wirklich, und im Fachjargon wird es MaK genannt.

Aber wie kam es zu dieser Regelung und was verbirgt sich dahinter? Der folgende Artikel soll Ihnen einen Einblick in die Kreditvergabe der deutschen Kreditinstitute vermitteln.

Am 20. Dezember 2002 hatte die Bun-

desanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) das Rundschreiben 34/2002 (BA) – Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (kurz MaK genannt) herausgebracht.

Mit der Veröffentlichung des o.g. MaK-Rundschreibens sind die u.a. Richtlinien in Kraft getreten. Für die erste Stufe der Umsetzung war ein Zeitraum bis zum 30. Juni 2004 angesetzt. Notwendige Anpassungen im IT-Bereich sollten bis zum 31. Dezember 2005 durchgeführt werden.

Der Geltungsbereich der MaK erstreckt sich für alle Kreditinstitute in Deutschland einschließlich ihrer Zweigniederlassungen im Ausland. Nach §53b des KWG findet die MaK-Regelung keine Anwendung für Kreditinstitute, die ihren Sitz in einem anderen Staat des Europäischen Wirtschaftsraums haben.

Nach den MaK-Richtlinien werden die Kreditentscheidungen in drei Bereiche eingeteilt:

1. Bereich Markt  
Bereich, wo die Geschäfte initiiert werden, und bei den Kreditentscheidungen über ein Votum verfügen (Kundenbetreuer)
2. Bereich Marktfolge  
Bereich, der bei den Kreditentscheidun-

gen über ein weiteres vom Bereich Markt unabhängiges Votum verfügt (Kreditsachbearbeiter)

3. Kreditrisikocontrolling  
Bereich, der die Überwachung der Risiken auf Portfolioebene sowie das unabhängige Berichtswesen wahr nimmt (dritte Person)

Das Kreditinstitut hat dafür Sorge zu tragen, dass die o.g. Bereiche eine klare funktionale Trennung haben. Gerade der Bereich Markt ist vom Bereich Marktfolge bis einschließlich der Ebene der Geschäftsführung aufbauorganisatorisch zu trennen.

Jeder der o.g. Bereiche ist eigenständig und eigenverantwortlich. Abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Kreditengagements erfordert eine Kreditentscheidung zwei zustimmende Voten (Stimmen) der Bereiche Markt und Marktfolge. Diese Regelung kann entfallen, wenn z.B. die Kreditentscheidung in einer Sitzung (Ausschusssatzung) abgestimmt wird. Unabhängig davon kann jeder Geschäftsleiter im Rahmen seiner Krediteinzelkompetenz eigenständig Kreditentscheidungen treffen. Der Bericht über die Tätigkeiten ist mind. einmal im Jahr an die Geschäftsführung abzugeben. Die o.g. Regelung soll zur Solidarität der Kreditinstitute beitragen.



Des Weiteren soll auch die Stabilität des deutschen Bankensystems gefördert werden. Durch die Einführung der MaK wird ein weiterer Schritt in Richtung qualitativer Bankenaufsicht getan. Die MaK ergänzen die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (MaH), welches im Oktober 1995 herausgebracht wurde.

Auch die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute (MaIR) werden durch die MaK ergänzt. Die MaK greifen auf bewährte Standards gut geführter Kreditinstitute in Bezug auf die Organisation des Kreditgeschäftes zurück.

Die nachfolgende Tabelle soll den Anwendungsbereich der MaK verdeutlichen:

Kreditinstitute	- i.S. d. § 1 Abs. 1 KWG einschl. Zweigniederlassungen deutscher Kreditinstitute im Ausland - i.S. d. §53 Abs. 1 KWG
Kreditgeschäfte	- i.S.d. § 19 Abs. 1 KWG (Bilanzaktiva und außerbilanzielle Geschäfte mit Adressenausfallrisiko) - alle mit Länderrisiken behafteten Geschäfte

Kreditentscheidung	jede Entscheidung über <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neukredite</li> <li>• Überziehungen</li> <li>• Krediterhöhungen</li> <li>• Prolongationen</li> <li>• Änderungen risikorelevanter Sachverhalte, die dem Kreditabschluss zu Grundlagen</li> <li>• Festlegung von Kreditnehmerbezogenen Limiten (einschl. Kontrahenten- und Emittentenlimite)</li> <li>• Beteiligungen</li> </ul>
--------------------	--

Bei der Funktionssteuerung der MaK ist ein entscheidender Faktor, dass ein Votum außerhalb des Bereiches Markt liegt. Diese unabhängig angesiedelte Stelle „Kreditrisikocontrolling“ soll zu einer höheren Transparenz von Kreditentscheidungen beitragen.

Selbstverständlich kann der Geschäftsleiter eines Kreditinstitutes im Rahmen seiner Einzelkompetenz eine Kreditentscheidung treffen. Hierzu werden dann die o.g. Voten der Bereiche nicht benötigt.

Auch Kreditentscheidungen in bestimmten Geschäftsarten und/oder unter einer bestimmten Größenordnung, so ge-

nannte nicht risikorelevante Geschäfte, brauchen nur ein Votum. Damit soll eine vereinfachte Regelung für das nicht risikorelevante Geschäft geschaffen werden.

Welches Fazit kann nun daraus abgeleitet werden?

Als Erstes muss der angehende Franchise-Nehmer beachten, dass für die Kreditentscheidung in der Regel ein Zeitaufwand von mind. 1 Woche gerechnet werden muss. Bei einigen Geldinstituten, je nach Auslastung der entsprechenden Abteilung, kann die Kreditentscheidung sogar noch etwas länger dauern. Diese Zeitspanne sollte entsprechend bei der Planung berücksichtigt werden.

Zweitens sollten die eingereichten Unterlagen (Businessplan mit Anlagen) vollständig und lückenlos sein. Die zweite Abteilung - Marktfolge - beurteilt das Vorhaben nur auf dem „Papierweg“. Sollten die Unterlagen nicht gut aufbereitet sein und/oder fehlen sogar Unterlagen, so ergibt sich eine weitere Zeitverzögerung. Da immer der Bereich Markt involviert ist, kann diese Zeitverzögerung leicht mal 2 Wochen bedeuten.

➔ Seminarangebot

**Der einheitliche Auftritt des Franchise-Systems – Risiko einer „Rechtsscheinhaftung“ des Franchise-Gebers?**



➔ RA Dr. Karsten Metzlauff, NORR STIEFENHOFER LUTZ Berlin

Die Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes ist das wesentliche Merkmal eines jeden Franchise-Systems, davon profitieren alle Teilnehmer. Zwar erscheint das Franchise-System deshalb wie ein einheitliches Unternehmen, es handelt sich jedoch tatsächlich bei den Franchise-Nehmern um rechtlich selbstständige Unternehmen.

Beim Vertragsschluss mit Kunden handelt der Franchise-Nehmer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung; ein Vertrag kommt deshalb auch nur zwischen dem Franchise-Nehmer und dem Kunden zustande. Der Franchise-Geber wird dadurch grundsätzlich nicht gebunden. Der Umstand, dass der Franchise-Nehmer unter der Marke des Franchise-Gebers auftritt, macht ihn nicht zu einem Stellvertreter des Franchise-Gebers.

Eine vertragliche Bindung des Franchise-Gebers kommt allenfalls dann in Betracht, wenn der Franchise-Nehmer den „Rechtsschein“ gesetzt hat, dass er (als Vertreter) für den Franchise-Geber handelt und der Franchise-Geber dies duldet oder wissen und verhindern könnte. Ein solcher „Rechtsschein“ kann entste-

hen, wenn der Franchise-Nehmer seine eigene Firma im Verkehr mit seinen Kunden nicht hinreichend von der Marke bzw. dem Namen des Franchise-Gebers abgrenzt. Obwohl der Franchise-Vertrag den Franchise-Nehmer regelmäßig verpflichtet (bzw. verpflichten sollte), nach außen sichtbar einen unterscheidungskräftigen Firmennamen zu verwenden, sieht die Praxis oft anders aus. Hier kann der Kunde (trotz größerer Anstrengung) mitunter nicht wissen, wer eigentlich sein Vertragspartner ist – etwa weil ein Hinweis am/im Geschäftslokal fehlt oder es auf Geschäftspapieren des Franchise-Nehmers an einer Firmenbezeichnung oder einem Hinweis auf das Lizenz-/Franchise-Verhältnis mangelt.

Der Bundesgerichtshof (BGH) (Urt. v. 18.12.2007, Az.: X ZR 137/04) hatte vor kurzem einen Fall zu entscheiden, in dem der Franchise-Geber haftbar gemacht wurde. Der Franchise-Nehmer betrieb eine Autovermietung. Er erteilte einer Autowerkstatt einen Reparaturauftrag. Dabei verwendete er - neben seinem Namen (W.) - auch die Bezeichnung bzw. die Initialen des Franchise-Gebers (F. R.) und unterschrieb mit „F. und R. W.“. Nachdem der Franchise-Nehmer die Reparatur nicht bezahlte, entschloss sich die Autowerkstatt, ihren Werklohn beim Franchise-Geber einzuklagen. Dessen Geschäftsbezeichnung

„F.R.-GbR K. und H.“ lautete. Die Klage der Autowerkstatt gegen den Franchise-Geber blieb vor dem BGH jedoch ohne Erfolg.

Der BGH lehnte eine Rechtscheinhaftung des Franchise-Gebers ab. Er führte aus, dass angesichts der unterschiedlichen Firmierung („F. und R. W.“ im Gegensatz zu „F.R.-GbR K. und H.“) hinreichend deutlich geworden ist, dass der Franchise-Nehmer den Reparaturauftrag im eigenen Namen und nicht im Namen des Franchise-Gebers erteilt hat. Der Werkvertrag sei deshalb allein zwischen Franchise-Nehmer und Autowerkstatt zustande gekommen.

Aus dem Umstand, dass der Franchise-Nehmer den Bestandteil „F. (und) R.“ in seiner geschäftlichen Bezeichnung führte und unter dieser Bezeichnung den Vertrag mit der Autowerkstatt abschloss, folgt nach der Begründung des BGH noch keine Rechtscheinhaftung des Franchise-Gebers. Zwar begründe die gemeinsame Verwendung des Bestandteils „F. R.“ eine gewisse Ähnlichkeit der jeweils benutzten Geschäftsbezeichnung. Sofern jedoch bei Vertragsschluss nicht weitere Umstände vorliegen, führt der Umstand, dass innerhalb eines Franchise-Systems Marken und sonstige Kennzeichen einheitlich zur Bildung von geschäftlichen Bezeichnungen

verwendet werden, nicht zur Verpflichtung des Franchise-Gebers nach Rechts-scheingrundsätzen.

Der BGH bestätigt in dieser Entscheidung, in für die Praxis erfreulicher Klarheit, dass aus Vertragsabschlüssen des Franchise-Nehmers auch nur der Franchise-Nehmer verpflichtet wird (sog. Grundsatz des unternehmensbezogenen Geschäfts). Das Urteil bekräftigt ferner, dass der Auftritt unter einer einheitlichen Marke als solches keine „Rechtsscheinhaftung“ des Franchise-Gebers auslöst. Eine „Rechtsscheinhaftung“ ist daher die Ausnahme und kommt nur bei Vorliegen „weiterer Umstände“ in Betracht.

Was unter solchen „weiteren Umständen“ zu verstehen sein soll, lässt der BGH freilich offen. Die Rechtsprechung behält sich damit die Möglichkeit vor, auf die Besonderheiten des Einzelfalls reagieren zu können, ohne sich schon

vorab auf einigermaßen praktikable Beurteilungskriterien festzulegen. Damit besteht trotz des aktuellen Urteils des BGH nach wie vor das Risiko, dass ein Franchise-Geber - vor allem in der Insolvenz des Franchise-Nehmers - von dessen Kunden in Anspruch genommen wird, wenn der Franchise-Nehmer nicht hinreichend auf seine rechtliche Selbstständigkeit hingewiesen hat.

Der Franchise-Nehmer muss deshalb deutlich auf seine Rechtspersönlichkeit und darauf hinweisen, dass er allein Betriebsinhaber ist. Diese Hinweise müssen sowohl im Geschäftslokal wie auch auf den Geschäftspapieren des Franchise-Nehmers zu finden sein. Die entsprechende Hinweispflicht des Franchise-Nehmers wird in aller Regel der Franchise-Vertrag enthalten. Im Hinblick auf das Geschäftslokal folgt diese Hinweispflicht auch aus dem Gewerbeamt (§ 15a Gewerbeordnung). Soweit der Franchise-Nehmer Kaufmann im Sinne des

Handelsrechts ist, verpflichtet ihn das Gesetz, seine Firma auf Geschäftsbriefen - Briefbögen, Visitenkarten, Rechnungen etc. - anzugeben (§ 37a Handelsgesetzbuch).

Jedoch sollte sich der Franchise-Geber nicht damit begnügen, die Hinweispflicht vertraglich zu regeln. Er sollte die praktische Umsetzung der Hinweispflicht auch regelmäßig überprüfen. Soweit der Franchise-Nehmer über eine Website verfügt, sollte der Franchise-Geber das Impressum überprüfen. Zu Beginn der Vertragsbeziehung mit dem Franchise-Nehmer sollte sich der Franchise-Geber zudem das Layout der Geschäftspapiere des Franchise-Nehmers zeigen lassen. In einigen Franchise-Systemen wird das Layout für Geschäftspapiere ohnehin durch das Handbuch zweckmäßigerweise vorgegeben und damit standardisiert.

➔ Seminarangebot

### Karrierekiller aufgedeckt!



➔ Dr. Gudrun Wilhelm

Netzwerke nicht zu pflegen, Undankbarkeit gegenüber Förderern an den Tag zu legen oder ungeduldig zu sein, das sind Fettnäpfchen, in die eine entschlossene Nachwuchsführungskraft auf dem Weg nach oben besser nicht tritt.

Davor hat der „Sparringspartner“ eindringlich gewarnt. Doch Experten sehen das anders: All das sind nur Hemmnisse für den Berufserfolg. Keinesfalls sind es Karrierekiller.

Was ist es also dann, das die Träume vom Vorstandssessel platzen lässt? Diese Frage stellte das Magazin Wirtschaftswoche rund 500 führenden Personal- und Outplacement-Beratern. Sie sollten die gefährlichsten Karrierekiller

ler bewerten und benennen.

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen vermuten, dass viele der Kandidaten kein altes Poesiealbum mehr besitzen. „Mehr sein als scheinen, viel leisten und wenig hervortreten,“ wäre dort zu lesen gewesen. Mangelnde Selbsteinschätzung und Kritikfähigkeit filterten die Experten nämlich als die wichtigsten Karrierekiller heraus. Ein weiterer Tatbestand, der für Katerstimmung in der Karriere sorgt, ist, „sich nicht weiterentwickeln zu wollen“.

Hinter all dem steckt Selbstüberschätzung und Schuldverschiebung – die Verantwortung für Fehler wird anderen zugewiesen, der eigene Mangel bedeckt und sich selbst gegenüber gerechtfertigt. Das ist keine neue Zeiterscheinung - schon Adam zeigte mit dem Finger auf Eva: „Die war’s.“

Wer sich selbst für untadelig hält, verfällt dem Irrglauben, sich nicht verändern zu müssen. Diesen Luxus kann sich eigentlich nur leisten, wer von Beruf Tochter oder Sohn ist. Alle anderen bezahlen den Preis für diesen Übermut damit, dass Kollegen bei der Vergabe von Verantwortung vorgezogen werden.

Dem jungen Dynamiker sei deshalb der alte Spruch von Albert Camus ans Herz gelegt: „Der Mensch ist nichts an sich. Er ist nur eine grenzenlose Chance. Aber er ist der grenzenlos Verantwortliche für diese Chance“.

Eigene Karrierekiller aufdecken und bekämpfen - unsere Trainerin Dr. Gudrun Wilhelm zeigt Ihnen wie. Mehr dazu [hier...](#)

### VERANSTALTUNGSÜBERBLICK

VERANSTALTUNGSTHEMA	DATUM	ORT	LINK
START-Messe, die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen	17.-18. Oktober 2008	Essen	➔
Die Finanzierung von Franchise-Nehmern	01. Oktober 2008	Frankfurt am Main	➔
23. Deutscher Franchise-Tag	16. Oktober 2008	Düsseldorf	➔
Optimale Franchise-Verträge	08. November 2008	Stuttgart	➔
42. Schule des Franchising	01.-04. Dezember 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. Oder 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  
Erlensteigenstraße 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.