

1 Wo komme ich her?

Auf dem Weg zum Profi steht am Anfang eine generelle Bestandsaufnahme: Wie weit bin ich bisher mit meiner Freiberuflichkeit gekommen, wie tragfähig ist das Ganze? Sitze ich nur im Hamsterrad oder bleibt Zeit für eine strategische Positionierung am Markt? Und nicht zuletzt: Will ich weiterhin selbstständig bleiben?

Die Zahl der Freiberufler in Deutschland steigt stetig an (siehe Abbildung 1.1): Inzwischen sind es rund 1,14 Millionen Selbstständige, die in Freien Berufen arbeiten. Die Vielfalt ist groß und die Spanne reicht von Ärzten, Rechtsanwälten und Steuerberatern über Architekten und Ingenieure bis zu den freien Kulturberufen.

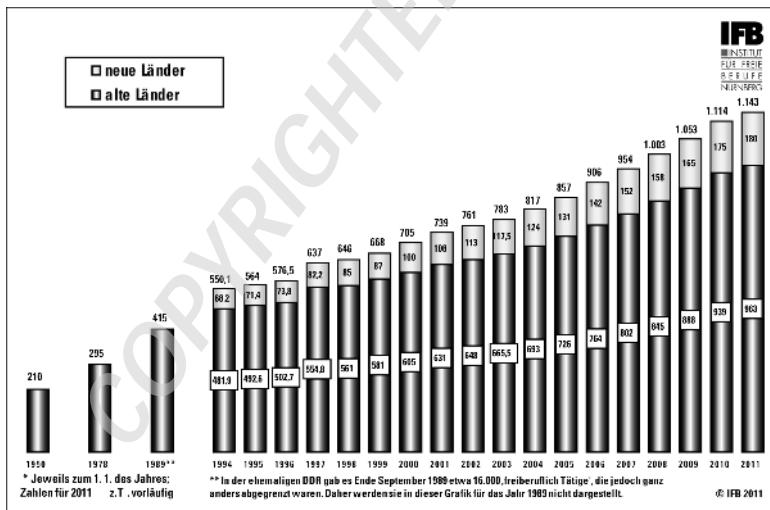


Abbildung 1.1: Entwicklung der Zahl der Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland 1950–2011* (in Tausend)

1 Institut für Freie Berufe, Nürnberg 2011.

Selbstständig und dann? Constanze Hacke
Copyright ©2012 WILEY-VCH GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Dabei machen die Kreativen unter den Freiberuflern die größte Gruppe aus (siehe Abbildung 1.2): Zu ihnen gehören Designer, Übersetzer, Lektoren, Journalisten, Musiker, Fotografen, Webentwickler, Drehbuchautoren, Werbetexter oder Dozenten – und das ist nur eine Auswahl der kreativen Berufsbilder.

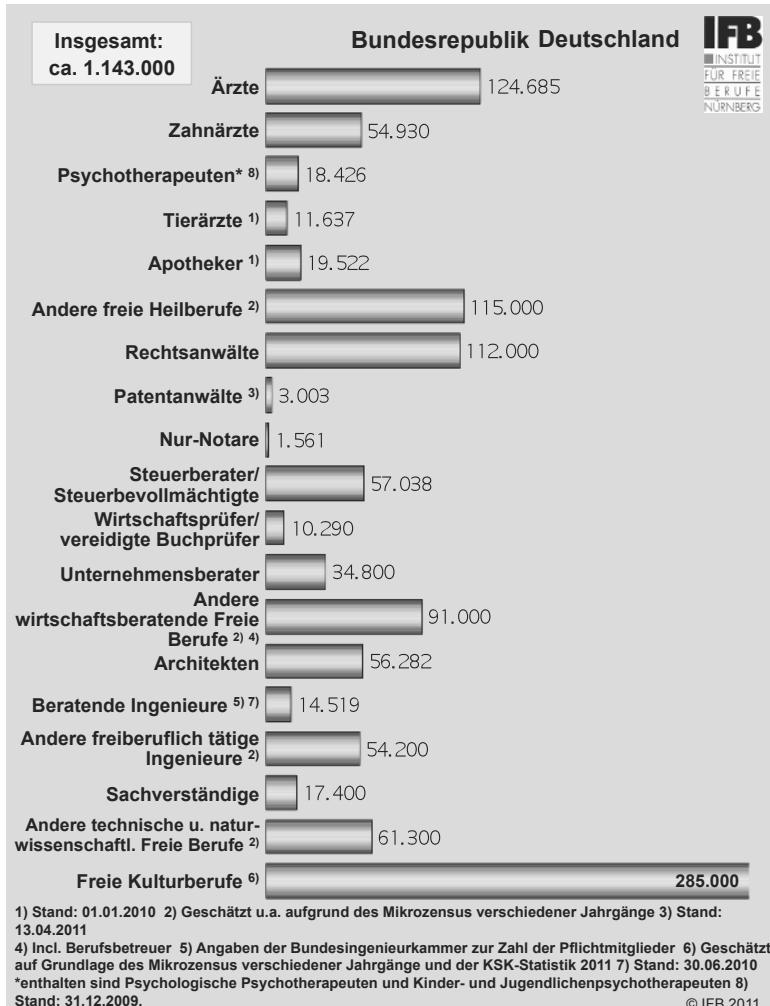


Abbildung 1.2: Struktur der Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland (Stand: 1. 1. 2011)²⁾

2 Institut für Freie Berufe, Nürnberg 2011.

Erklärstück: Freie Berufe

Der Begriff »Freie Berufe« leitet sich von dem des freien Bürgers ab. Im antiken Rom durfte nur er sich bestimmte Fachkenntnisse und Fertigkeiten aneignen. Und schon damals galt: Seine Dienstleistungen und Produkte sollten nicht allein dem Individuum, sondern auch der Gesellschaft zugute kommen.

Vieles davon findet sich in der Definition des deutschen Partnerschaftsgesellschaftsgesetzes wieder: »Die Freien Berufe haben im Allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.«³

Zu den Charakteristika der Freien Berufe zählen...

... Professionalität

In unserer immer komplexeren Gesellschaft benötigen die Menschen zunehmend kompetente Unterstützung. Fachlich und von den Interessen Dritter unabhängig, beraten, vertreten und helfen die hoch qualifizierten Freiberufler.

... Gemeinwohlverpflichtung

Freie Berufe stehen im Dienste wichtiger Gemeingüter wie der Gesundheit, des Rechtsstaats, der Sicherheit, der Sprache und der Kunst. Die der Allgemeinheit verpflichteten Freiberufler tragen dafür besondere Sorge.

... Selbstkontrolle

Patienten, Mandanten und Klienten erwarten persönliche Betreuung auf neuem Kenntnisstand. Der hohe ethische Anspruch der Freiberufler und ihre strenge Selbstkontrolle garantieren gesicherte Qualität.

³ Bundesministerium der Justiz, *Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe*, <http://www.gesetze-im-internet.de/partgg/index.html>

... Eigenverantwortlichkeit

Wer Verantwortung übernimmt, schafft Vertrauen und sichert Wachstum. Freiberufler sind mehrheitlich selbstständig tätig, sie erwirtschaften 10,1 Prozent des Bruttoinlandsproduktes und beschäftigen über drei Millionen Mitarbeiter.⁴

Die Motivation, sich selbstständig zu machen und eine eigene unternehmerische Existenz aufzubauen, war bei vielen Freiberuflern unterschiedlich. Der eine hat es aus Überzeugung getan, hat vielleicht eine Festanstellung aufgegeben, um als Freiberufler zu arbeiten. Die andere war möglicherweise gezwungen, in die Selbstständigkeit zu gehen – mangels Alternative, weil eine Entlassung bevorstand und die Arbeitslosigkeit drohte.

Nun steckt man im Alltagsgeschäft, hat Aufträge, Projekte, Mandate, Patienten. Was aber ist mit der mittelfristigen Perspektive? Irgendwann stehen Freiberufler an einem Wendepunkt in ihrem unternehmerischen Dasein. Manchmal werden sie darauf aufmerksam, weil eine wirtschaftliche Flaute sie härter erwischt als früher. Oder sie fragen sich, wie sie langfristig arbeiten und in Zukunft am Markt bestehen wollen. Möglicherweise zeigt manch einem aber auch das Volumen der Aufträge Grenzen der Machbarkeit – und es geht darum, wie das »Unternehmen Freiberufler« wachsen kann.

Die Frage, die sich viele Freiberufler an einem solchen Scheideweg stellen müssen, lautet: Mache ich so weiter wie bisher oder spiele ich in der Profi-Liga mit? Um diese Frage beantworten zu können, müssen Sie zunächst eine ehrliche, möglicherweise schonungslose Bestandsaufnahme vornehmen und Ihre derzeitige Position bestimmen. Erst dann ist es möglich, Schritt für Schritt von der Amateurliga zu den Profis der Freiberufler zu wechseln – und unternehmerisch langfristig erfolgreich zu sein.

⁴ Bundesverband der Freien Berufe, Berlin 2011.

1.1 Positionsbestimmung und Bestandsaufnahme: Wie professionell bin ich?

Velleicht kennen Sie aus Ihrer eigenen freiberuflichen Tätigkeit das Gefühl: Irgendetwas muss sich ändern, irgendetwas muss sich in eine andere Richtung entwickeln. Raum für solche strategischen Überlegungen lässt der Alltag kaum. Dieses Buch soll Ihnen helfen, sich diesen Raum zu schaffen. Denn wenn Sie Ihr Unternehmen voranbringen wollen, ist ab und zu eine strategische Auszeit notwendig.

Die ersten Leitgedanken für eine derartige strategische Reflexion lauten:

- Wo komme ich her?
- Wo will ich hin?
- Wie kann ich in Zukunft am Markt bestehen?
- Womit will ich in zehn Jahren mein Geld verdienen?

Die Antworten auf diese Fragen können nur erste Hinweise geben. Um ein genauereres Bild Ihres Unternehmens zeichnen und Schwachstellen aufdecken zu können, müssen Sie ins Detail gehen:

1. Überprüfen Sie die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens.

Gerade in den kreativen freien Berufen, aber auch unter Heilberuflern und Naturwissenschaftlern zählen in aller Regel weder kaufmännische Kenntnisse noch betriebswirtschaftliches Know-how zu den Kernkompetenzen. Die Folge: Sie machen selten eine fundierte Kalkulation, der Gewinn könnte durchaus höher sein. Der finanzielle Status quo sollte daher als Grundlage für Wachstum und Erfolg als Erstes durchleuchtet werden.

Mehr Informationen zum Thema Kalkulation finden Sie in Kapitel 2 ab S. 31

2. Werfen Sie einen kritischen Blick in Ihr eigenes Portfolio.

Die wichtigste Frage dabei lautet: Machen Sie die Arbeit, weil Sie darin richtig gut sind und sie Ihnen deswegen Spaß macht? Oft röhrt das unbestimmte Gefühl, auf der Stelle zu treten, aus einer mangelnden Positionierung, dem Fehlen eines klar umrissenen Alleinstellungsmerkmals. Und so mancher Freiberufler bestreitet seine Einnah-

Mehr Informationen zum Thema Portfolio- und Konkurrenzanalyse finden Sie in Kapitel 3 ab S. 57

men aus Dienstleistungen, die er so eigentlich gar nicht mehr anbieten möchte. Betrachten Sie also Ihre individuellen Kernkompetenzen und vergleichen Sie Ihre Positionierung mit der Konkurrenz und dem Markt.

3. Checken Sie Ihre Kunden auf Herz und Nieren.

Mehr Informationen zum Thema Kundenanalyse finden Sie in Kapitel 3 ab S. 72

Auch Auftraggeber können die Ursache dafür sein, dass Ihr Unternehmen nicht ganz rund läuft – oder Ihre Kapazitäten aus dem Ruder laufen. Wenn Ihre Kunden für viel Arbeit sorgen, dabei aber nur kleine Budgets zur Verfügung stellen, müssen Sie sich vielleicht nach anderen umsehen.

Die Analyse der eigenen Auftraggeber hilft ein gutes Stück weiter auf dem Weg zum langfristigen Erfolg.

Viele Freiberufler trauen sich nicht, über Wachstum nachzudenken, den nächsten Schritt in Richtung Professionalität zu tun – es könnte ja misslingen. Haben Sie ruhig den Mut, etwas zu wagen. Denn viel risikoreicher ist es, nichts zu verändern und keine übergeordneten Strategien zu entwickeln. Unabhängig davon, ob es ums Geld, um die Positionierung am Markt, neue Kunden oder das Wachstum und den Ausbau mit Mitarbeitern oder anderen Freiberuflern geht: Sie und Ihr Unternehmen können, wenn Sie überlegt vorgehen, nur gewinnen. An Professionalität, an mehr Wirtschaftlichkeit, an neuen Kunden und Ideen. Und letztlich sorgt dies vor allem dafür, dass Ihre Arbeit Ihnen Spaß macht – und Sie vielleicht sogar erfüllt.

1.2 ... und trotzdem sind Sie Unternehmer!

Einige Freiberufler sind irgendwann einmal unter denkbar schlechten Voraussetzungen gestartet: Sie haben ihre Selbstständigkeit nicht freiwillig gewählt oder arbeiten nur für den Zuverdienst. Möglicherweise sind sie als arbeitende Mütter oder Väter Teilzeitfrei. Sie fahren immer noch mit angezogener Handbremse oder können nicht genug Zeit in die Selbstständigkeit investieren. Sie haben wie viele andere Freiberufler auch das Gefühl ständig hinterherzu laufen, nicht agieren, sondern nur re-agieren zu können.

Gerade dann ist es wichtig, sich mit Themen wie Positionierung, Rentabilität und Kundenkreis zu befassen und die eigenen Strategien und Kompetenzen zu überprüfen. Sie sind schon eine Weile am Markt, befinden sich aber trotzdem weiterhin an der Schwelle zwischen »irgendwie durchschlagen« und »richtig durchstarten«. Die Kosten sind hoch, die psychische Belastung enorm. Nur aus der Not eine Tugend zu machen, reicht in dieser Phase der Freiberuflichkeit nicht (mehr) aus. Soll das Unternehmen langfristig am Markt bestehen, müssen Sie sich aus dem Alltag ausklinken und unternehmerische Ziele festlegen.

Die Lösungen für den Profi bestehen vor allem in folgenden Punkten:

1. Fundierte Kalkulation und mittelfristige Finanzplanung

Kalkulieren ist wichtig, fast noch wichtiger sind erfolgreiche Verhandlungen. Honorare müssen am Markt durchgesetzt werden können, sonst bringt die schönste Kalkulation nichts. Nicht jeder Freiberufler muss Buchführungs-experte werden, er muss aber trotzdem seine eigenen Zahlen interpretieren können. Und auf eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung setzen.

Mehr Informationen zum Thema Verhandlungen und Finanzplanung finden Sie in Kapitel 4 ab S. 93

2. Positionierung stärken oder verändern

Im Lauf der Zeit können sich Schwerpunkte in der freiberuflichen Arbeit verschieben – durch Kunden, durch Erfahrungen in bestimmten Projekten, durch die Entwicklung individueller Vorlieben. Überprüfen Sie daher Ihre Positionierung in regelmäßigen Abständen. Fragen Sie sich, ob Ihr Geschäftsmodell noch erfolgreich ist oder ob es eine inhaltliche Neugestaltung geben muss. Vielleicht benötigen Sie neue Kompetenzen, um in Ihrer Wunschliga mitspielen zu können.

Mehr Informationen zum Thema Positionierung finden Sie in Kapitel 5 ab S. 127

3. Kundenkreis erweitern oder verändern

Vielen Freiberuflern fällt es schwer, offensiv neue Kunden zu gewinnen. Aber nicht nur bei einer veränderten Positionierung gilt: Akquise ist immer. Sie sollten sich regelmäßig darum

Mehr Informationen zum Thema Akquise finden Sie in Kapitel 6 ab S. 149

kümmern, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten. Dazu kommt die eigene Vermarktung als Experte oder Spezialistin, die wiederum neue Aufträge nach sich zieht.

4. Profi bleiben – in allen Lebenslagen

Mehr Informationen zum Thema Freiberuflichkeit mit Kindern finden Sie in Kapitel 7 ab S. 179

Bestimmte Lebenssituationen machen die Freiberuflichkeit nicht gerade leichter: Selbstständige mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen stehen vor speziellen Herausforderungen – nicht nur im Zeitmanagement, sondern auch in der Kommunikation und dem Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kapazitäten.

Hier heißt es, einen langfristigen Plan für effektives Arbeiten in der Freiberuflichkeit zu entwerfen.

5. Think bigger

Mehr Informationen zum Thema Mitarbeiter und Kooperationen finden Sie in Kapitel 8 ab S. 209

Freiberufler müssen nicht alles allein schaffen. Wer das versucht, läuft schnell Gefahr sich zu verzetteln. Professionell werden kann daher bedeuten, sich gemeinsam mit Mitarbeitern neu aufzustellen. Oder aber Sie suchen sich professionelle Mitspieler, um größere Aufträge bewältigen zu können.

1.3 Bleiben oder gehen? Die Entscheidung für oder gegen die weitere Selbstständigkeit als Freiberufler

Betriebswirtschaftlich betrachtet bewegt sich das unternehmerische Dasein in Wellen – schon allein deshalb, weil jede freiberufliche Existenz nicht isoliert von der allgemeinen Wirtschaftslage agieren kann. Jeder Freiberufler wird an irgendeinem Punkt seiner beruflichen Entwicklung festgestellt haben, dass die Aufträge nachlassen, um dann im Anschluss von neuen interessanten Projekten abgelöst zu werden. Eine kurze Flaute allein sagt noch nichts darüber aus, ob die selbstständige Freiberuflichkeit an sich tragfähig ist. Im Gegen teil: Durch strategisches Vorgehen können Sie diese Zeiten nutzen

– und gegebenenfalls sogar abfedern. Sie sollten auf jede dieser Entwicklungen gut vorbereitet sein.

Entscheidend für die Weiterentwicklung Ihres »Unternehmens Frei« sind andere Punkte. Wenn Sie ständig in bestimmte Fallen tappen, werden Sie mittelfristig keinen nachhaltigen Erfolg erzielen. Die fünf größten Fallen sind:

1. Zu optimistisch kalkulieren:

Wer Freiberufler sein will, muss richtig rechnen können. Das fällt so manchem schwer, der die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten nicht zu seinen unternehmerischen Kernkompetenzen zählt. Dabei ist es wichtig, die eigenen Schmerzgrenzen zu kennen – und sich bei der Kalkulation nicht selbst zu beschummeln. Nur so erwirtschaften Sie langfristig Gewinne.

2. Alles zur Chefsache machen:

Wer auf Dauer alles allein erledigen will, wird sich langfristig verzetteln. Technik, Buchhaltung, Ablage – all das sind Tätigkeiten, die nicht bei allen Freiberuflern zu den individuellen Stärken gehören. Lernen Sie also zu delegieren und sich hier und da zuarbeiten zu lassen. So haben Sie mehr Zeit fürs Wesentliche: Ihre Aufträge auszuführen.

3. Nicht »Nein« sagen können:

Freiberufler müssen lernen »Nein« zu sagen, und zwar immer dann, wenn Aufträge unrentabel sind oder Projekte nicht in die eigene Kernkompetenz fallen. Zum »Nein-Sagen« gehört außerdem, rechtzeitig Grenzen zu ziehen, um die Selbstausbeutung zu verhindern.

4. Klare Positionierung vermeiden:

Aus Angst, Aufträge erst gar nicht zu bekommen, setzt so mancher Freiberufler auf den Gemischtwarenladen. Das aber funktioniert auf mittlere Sicht nicht. Kunden suchen Spezialisten – erfolgreicher sind Sie, wenn Sie fast allein in einer Nische sind und schnell gefunden werden, als wenn Sie sich mit vielen anderen Konkurrenten auf einem großen Marktplatz tummeln. Stöbern Sie also lieber eine Nische auf, als dass Sie sich einen Bauchladen umhängen.

5. Den Spaßfaktor vergessen:

Freiberufler sind durch ihren Beruf geprägt und stark inhaltlich motiviert. Die Freude an der eigenen Arbeit ist etwas, was im Alltagsgeschäft der Selbstständigkeit verloren gehen kann. Aber die Selbstständigkeit ist auch ein Stück Freiheit, autonome Entscheidungen zu treffen und seinen eigenen Projekten nachgehen zu können. Freiheit, für die es sich lohnt, viel Herzblut zu investieren.

Manchmal entkommt man einigen dieser Fallen nur sehr schwer, zum Beispiel dann, wenn Frust und finanzielle Not sich zur existenziellen Bedrohung auswachsen. Dann kann es vielleicht sinnvoll sein, die eigene Selbstständigkeit auf Teilzeit zu reduzieren und sich einen Job zu suchen, der das Notwendigste abdeckt. Mit diesem Sicherheitspuffer lässt es sich dann unter Umständen besser agieren.

Wenn Sie diese Fallen aber bewusst wahrnehmen und strategische Ansätze für Lösungen entwerfen, haben Sie bereits die richtige Richtung eingeschlagen. Versuchen Sie, den Blickwinkel auf Ihr Unternehmen zu verändern, eine neue Perspektive einzunehmen. Bleiben Sie nicht stehen beim Status quo, sondern entwickeln Sie Strategien, wie Ihre Freiberuflichkeit in den nächsten fünf Jahren konzipiert sein sollte. Die folgenden Kapitel sollen Ihnen bei diesen Schritten helfen.