



Die neue Selbstständigkeit

Unternehmen gründen, führen und am Markt überleben

An dieser Stelle wollen wir versuchen, die künftige Situation des Schornsteinfegers aufzuzeigen. Beginnen wir einfach mit einem Neustart unserer Betriebe und beleuchten hierbei einige wichtige Punkte, welche sich jeder Angehörige des Handwerks durch den Kopf gehen lassen kann. Die erste Frage zielt darauf ab, wie wir das Abenteuer Selbstständigkeit künftig zu bewerten haben.

Es gibt viele Gründe, warum sich Menschen beruflich selbstständig machen, sei es, weil sie ihre Meisterprüfung erfolgreich bestanden haben, einen geeigneten Geschäftspartner gefunden haben, vielleicht sehen sie die Selbstständigkeit aber auch als Weg aus der Arbeitslosigkeit, haben eine besondere Geschäftsidee oder vielleicht eine Marktnische entdeckt. Welcher Grund auch immer dahintersteckt, dass Menschen in den freien Wettbewerb treten, über Erfolg und Misserfolg ihrer Unternehmerschaft entscheiden die gleichen Prozesse. Schon am Beginn findet sich der junge Unternehmer am Scheideweg seines unternehmerischen Schicksals: Es gilt die Chancen und die Risiken seiner Firmengründung abzuwägen.

Über die **Vorteile und Chancen** wird man sich dabei noch relativ schnell bewusst, wie z. B.:

- Wirtschaftliche Unabhängigkeit,
- Entscheidungsfreiheit (keine Vorgesetzten),
- höheres Einkommen,
- frei einteilbare Arbeitszeit,
- Nutzung der eigenen Kreativität,
- mögliche steuerliche Vorteile,
- Nutzung eigener Erfahrungen.

Es bieten sich eine Reihe von Vorteilen und Chancen in der Selbstständigkeit, die einem Arbeitnehmer verwehrt sind.

Aber es ist wichtig, dass die Chancen genutzt werden.

Im Mittelpunkt jedes erfolgreichen Unternehmens, das sich im freien Wettbewerb behaupten will, steht die **Geschäftsidee**. Dabei muss sich die Unternehmerschaft nicht um eine Geschäftsidee alleine formieren. Ein neuartiges Produkt oder eine Geschäftsidee kann sich auch **z. B. auf eine besondere Zusammenstellung verschiedener Dienstleistungen beziehen, die dem Kunden offeriert werden.**



Was aber, wenn einem die zündende Geschäftsidee fehlt?

Wann muss man mit offenen Augen durch das Leben gehen. Was machen ähnliche Unternehmen im Ausland? Möglicherweise kann man eine bestehende Idee übernehmen. Was aber auch immer die Geschäftsidee ist, auf der man sein Unternehmen gründet, sie setzt sich auf dem freien Markt nur dann durch, wenn sie die Kundenbedürfnisse befriedigt.

Und so sehen erfolgreiche Ideen aus:

- die Idee ist ihrer Zeit voraus,
- sie löst Kundenprobleme und
- ist besser als bisher existierende Angebote.

Besteht Ihr Angebot beispielsweise aus einem Bündel von Dienstleistungen an den Kunden, dann sollte dieses Angebot:

- eine höhere Qualität aufweisen als das Ihrer Mitbewerber oder
- eine bessere Beratung mit sich bringen,
- Ihre Freundlichkeit sollte höher sein,
- Sie sollten schneller „liefern“ und vielleicht
- sich sogar spezialisieren.

Alles in allem muss die Idee Gewinn bringend sein und das kann sie nur sein, wenn man an seine Idee glaubt. Anderenfalls ist es besser, die Idee zu verwerfen und auf eine neue zu warten.

Wie sieht es mit den Risiken aus?

Der Wettbewerb birgt etliche Risiken für den Unternehmer und zwar in ganz anderen Verhältnismäßigkeiten, als dies beispielsweise beim Wechsel einer Arbeitsstelle der Fall wäre. Und man sollte sich natürlich auch die Frage stellen, ob man konstitutionell für eine Unternehmerschaft geeignet, sprich der Typ für die Selbstständigkeit ist.

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, hängt ganz wesentlich auch davon ab, welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmer mitbringt.

Gerade in der ersten Phase der Unternehmensgründung sind Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit entscheidend über Erfolg und Misserfolg. Dafür ist es notwendig, dass man von der eigenen Idee und ihrer erfolgreichen Umset-

zung überzeugt ist. Zweifel an den eigenen Fähigkeiten und dem kommenden Erfolg darf es nicht geben.

Den Weg in die Selbstständigkeit sollte man nicht gehen, wenn man:

- keine eigenen Mittel besitzt,
- kein unternehmerisches Risiko eingehen will,
- kein Unternehmertyp ist,
- die fachlichen Voraussetzungen nicht hat, die Idee umzusetzen.

Positive Eigenschaften eines Unternehmers sind:

- Glaube an den eigenen Erfolg,
- Ausdauer und die Kraft Rückschläge hinzunehmen,
- Überzeugungskraft bezüglich der eigenen Idee,
- gesundes Selbstwertgefühl,
- Selbstdisziplin bei der Erreichung gesteckter Ziele,
- Kompromissfähigkeit, aber auch Durchsetzungsvermögen,
- Kritikfähigkeit bei eigenen Fehlern und der Wille daraus zu lernen,
- Offenheit gegenüber Ratschlägen und Hilfe von außen,
- Kontaktfreudigkeit,
- Einfühlungsvermögen in Probleme anderer,
- Fähigkeit komplexe Probleme zu lösen,
- Mut zum kalkulierbaren Risiko,
- Kreativität,
- Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein,
- Flexibilität und Spontaneität,
- körperlich fit, belastbar und
- psychische Festigkeit in Stresssituationen.

Fachliche Voraussetzungen

Der Wettbewerb auf dem freien Markt verlangt dem Unternehmer ein hohes Maß an fachlichem und kaufmännischem Wissen ab. Daher ist eine gute Aus- und Weiterbildung sowie Berufs- und Lebenserfahrung sehr hilfreich.

Manchmal ist es günstiger, wenn man vor der Selbstständigkeit erste Erfahrungen als Arbeitnehmer sammelt. So hat man die Chance, sich mit dem Aufgabenfeld vertraut zu machen, die man später eigenverantwortlich lösen muss. Unterschätzen sollte man auch nicht das familiäre Umfeld, in dem man sich befindet. Oftmals haben gerade Ehepartner bzw. Lebensgefährten einen entscheidenden Einfluss auf unternehmerischen Erfolg. Findet man im familiären Umfeld psychische und finanzielle Unterstützung und wird man mit Problemen nicht alleingelassen, dann geht vieles leichter. Speziell das kaufmännische Wissen sollte geprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Ist es doch sicherlich unstrittig, dass das Thema Kalkulation nicht eine Paradedisziplin des Schornsteinfegers ist.

Fehler vermeiden

Allen Unternehmungen gemein ist, dass immer wieder typische aber folgenschwere Fehler gemacht werden. Wer sich darüber bewusst ist, kann diese Fehler auch vermeiden.

Es gehört zum Rüstzeug eines erfolgreichen Unternehmers, sich über die möglichen Probleme und Fehlerquellen Gedanken zu machen.

Keine Angst vor der Hilfe von Experten und anderen Selbstständigen. Vermeidbare Fehler führen immer wieder zu kritischen Situationen oder zum Scheitern des Unternehmens.

Fehler Nr. 1: Unsolide Finanzierung

Wer seine Finanzierung nicht auf solide Beine stellt, gerät leicht in Zahlungsschwierigkeiten und erhöht das Risiko für seine Unternehmung. Fehlende oder nachlässige Finanzplanung basieren oft auf einem falschen Finanzierungsmodell. Finanzierung aus wenig Eigenkapital und überwiegend aus Fremdkapital zu decken, ist mit Sicherheit der falsche Weg. Laufen die Geschäfte einmal schlecht, ist die Zahlungsfähigkeit vorprogrammiert. Alle Investitionen, die dem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen müssen, sollten nur durch Eigenkapital oder langfristige Darlehen finanziert werden. Wie sieht der Kapitalbedarf für das Unternehmen überhaupt aus? Diese Frage muss man sich schon stellen, wenn man ein Unternehmen im freien Markt führt und Finanzierungsprobleme vermeiden will. Bei der Planung lieber den kurzfristigen Kapitalbedarf höher kalkulieren als tatsächlich berechnet und Außenstände regelmäßig anmahnen.

Fehler Nr. 2: Konkurrenz unterschätzen

Ein großer Fehler, der gerade in der Anfangsphase eines Unternehmens gemacht wird, ist die falsche Beurteilung der Konkurrenz aufgrund fehlendem Überblick des Marktgeschehens. So wird die Nachfrage nach dem eigenen Produkt oder der Dienstleistung viel zu hoch eingeschätzt und damit zu erwartende Umsatzerlöse zu hoch angesetzt.

Die Konkurrenz schläft nicht!

Niemand führt auf dem freien Markt ein Unternehmen ungehindert und unbemerkt. Also muss der Unternehmung eine realistische Einschätzung der Nachfragemenge vorausgehen. Dies geschieht in einer Marktanalyse, in der man Vergleichsdaten z. B. von Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern heranzieht, um sich einen Überblick über die Branche zu verschaffen. Weitere hilfreiche Informationen gibt es aus Fachzeitschriften, Fachbüchern und bei Fachmessen.

Fehler Nr. 3: Fehleinschätzung der Unternehmensleistung

Wer ein Unternehmen führt, muss in Werkzeuge, Messgeräte oder Maschinen investieren. Wie hoch die Investitionen ausfallen, hängt von der erwarteten Nachfrage auf dem freien Markt ab. Investitionen sind Kosten, und wer die Leistungsfähigkeit überschätzt, riskiert mangelnde Kapazitätsauslastung und belastet sein Unternehmen mit vermeidbaren Kosten.

Fehler Nr. 4: Vernachlässigte Buchführung und EDV

Buchführung ist kein notwendiges Übel, um seinen gesetzlichen Verpflichtungen gegenüber dem Finanzamt nachzukommen. Buchführung und EDV im Allgemeinen bedeuten vielmehr Unternehmensüberwachung und -steuerung (controlling). Damit lassen sich die Preise für Dienstleistungen und Produkte realistisch kalkulieren. Aber egal, welche Softwarelösung eingesetzt wird, mangelnde EDV-Kenntnisse des Unternehmers führen letztendlich immer zu lästigen Problemen und kostspieligen Zeiteinbußen. Gleiches trifft zu, wenn die eingesetzte Software Fehler behaftet ist. Der clevere Unternehmer informiert sich frühzeitig und besucht Weiterbildungskurse bei der Handwerkskammer oder seinem Fachverband.

Fehler Nr. 5: Unternehmen ohne Konzept

(siehe auch Thema „fachliche Voraussetzungen“)

Fehler bei der Planung des Unternehmenskonzepts wirken sich negativ auf ein Unternehmen aus. Um ein gutes Konzept zu entwickeln, sollte man auf Folgendes achten:

- Auswahl der Betriebsstätte,
- Standort und Größe des Unternehmens,
- Marktstrategie,
- Organisationsstruktur,
- ausgewählte Mitarbeiter und ausgewählte Rechtsform.

Informationsmanagement

Unabhängig von der Art und Größe des Unternehmens, unabhängig von erstellter Dienstleistung oder hergestelltem Produkt, Informationen sind ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung.

Erfahrene Unternehmer bestätigen immer wieder: Beratung lohnt sich!

Viele Fehler, die man macht, sind vermeidbar, wenn man sich frühzeitig informiert. Natürlich kostet gute Beratung gutes Geld, doch sie hilft in der Entscheidungsfindung und vermittelt dem Unternehmer Selbstbewusstsein. Ein unabhängiger Berater kann durchaus Chancen und Probleme objektiver erkennen und davor warnen. Die Tragweite manch einer Entscheidung mag dem Unternehmen nicht bewusst sein und wird falsch eingeschätzt.

Doch damit Beratungen auch Erfolge nach sich ziehen können, muss der Unternehmen bestimmte Anforderungen erfüllen:

- Aufgeschlossenheit gegenüber Problemen,
- Bereitstellung aller notwendiger Unterlagen und Daten an den Berater,
- Wille zur Umsetzung eines erarbeiteten Konzepts.

Für das persönliche Informationsmanagement eröffnen sich zahlreiche Quellen, die genutzt werden können, z. B. Hochschulen, Berufsgenossenschaften, BMWi, Bürgschaftsbanken, Ausgleichsbanken, Fachverbände, Finanzamt, Gewerbeamt, Handwerkskammern, Investitionsbanken, Krankenkassen, KfW, Notare und Rechtsanwälte, Steuerberater, Technologie- und Gründungszentren, freie Unternehmensberater, Versicherungen.

Das Unternehmenskonzept

Nachdem man sich einen gewissen Überblick über den Markt verschafft hat, die Branche kennt (hiervon ist gewiss auszugehen) und erste Vorüberlegungen zum Unternehmen gemacht hat, ist die Zeit gekommen, ein Unternehmenskonzept (oder auch Businessplan) zu entwerfen. Dieses Konzept muss transparent, überzeugend und auch realistisch sein. Wie gestaltet man das Unternehmen optimal, woran erkennt man Existenz gefährdende Fehler? Welche Argumentationsbasis bei Kreditverhandlungen mit Banken kann man heranziehen? Das Unternehmenskonzept ist die Leitlinie für die Umsetzung der eigenen Geschäftsidee. Doch sinnvoll ist so ein Konzept nur, wenn es auch wirklich in sich schlüssig ist. Das kann man erreichen, wenn man in folgenden Schritten vorgeht:

1. Informationen sammeln, Ziel abstecken,
2. Handlungsmöglichkeiten erarbeiten,
3. Entscheiden.

Der erste Schritt der Informationssammlung bezieht sich darauf, dass im Kern der Unternehmensplanung eine schlüssige Geschäftsidee steht, für die umfangreiche Informationen notwendig sind.

Welche Informationen im Einzelnen benötigt werden, kann wie folgt ermittelt werden:

- Gibt es ungenutzte Marktlücken?
- Gibt es kopierfähige Konzepte, die bereits erfolgreich am Markt laufen?
- Wie kann man sich von den Mitbewerbern abheben, z. B. durch Spezialisierung?
- Lassen sich neue Technologien nutzen?
- Gibt es neue nutzbare Trends?

Ein großer Fehler in der Unternehmensführung ist oft mangelhafte Konkretisierung der eigenen Ziele, um vermeintliche Flexibilität zu erhalten. Aber das ist falsch, denn nur wer ein genau festgelegtes Ziel hat, kann auch geeignete Maßnahmen ergreifen, das Ziel zu erreichen.

Aus dem Unternehmensaufbau erfolgt letztendlich auch der Handlungsspielraum. Die gesammelten Daten lassen sich am besten überblicken, wenn man sich Teilpläne erstellt, die sich zum Gesamtplan des Unternehmens zusammenfügen. Daten, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, muss man im Auge behalten. Alle Teilpläne sollten Zeitangaben enthalten, so wird daraus eine Art Ablaufplan, der als Checkliste dienen kann.

Wenn die Handlungsspielräume ermittelt sind, sieht man sich meistens mehreren Handlungsalternativen gegenüber. Doch für welche Möglichkeit soll man sich entscheiden? Es gibt oft sehr viele Einflussfaktoren, die man berücksichtigen muss und alle Möglichkeiten bieten stets Vor- und Nachteile.

Erfolgsbilanz

Läuft das Unternehmen und erste Routine macht sich breit, ist es Zeit, die Erfolge zu analysieren. Nur so erkennt man bestehende Schwachstellen und kann den Erfolg weiter steigern. Eine aussagefähige Analyse basiert auf finanziellen Daten, aber auch auf Verkaufsstatistiken oder Daten über die Auftragslage. Die notwendigen Daten erhält man aus der Buchhaltung, der Lieferantenstatistik und weiteren eigenen Aufzeichnungen.

Und am Ende steht die Frage:

Wurden die gesteckten Ziele erreicht?

Im Idealfall ist das so, aber oft werden Teilziele nicht erreicht. Dann müssen schnellstens die Ursachen gefunden werden. Diese können interne Gründe haben, z. B. fehlerhafte Preiskalkulation, falsche Markteinschätzung oder auch externe, wie geändertes Kundenverhalten, geringe Kaufkraft der Kunden, neue Produkte oder Dienstleistungen der Mitbewerber. Wer frühzeitig nach den Ursachen forscht, vermeidet, dass sich die Probleme ausweiten und ist auf dem richtigen Weg, ein erfolgreiches Unternehmen am freien Markt zu führen, das weiter besteht und vielleicht sogar wachsen kann. ■

*Quelle: Existenzgründung,
Dipl.-Kfm. Dr. Joachim Tanski, Dipl.-WBw. (FH) Andreas Schreier,
Dipl.-Bw. (FH) Steffen Thomas, Haufe-Verlag*

