

# Wer sagt, daß man in der Krise keinen Erfolg haben kann?

Thomas Matzner  
Berater für Systemanalyse  
Beltweg 22  
80805 München  
www.tamatzner.de  
matzner@informatik.org

*Grundgedanken meines Vortrags auf dem Freiberufler-Kongreß des IT  
Freelancer Magazin anläßlich der CeBIT 2005.*

In den letzten Jahren zeigten einige Trends für IT-Freiberufler nach unten: Die Auslastung, die Honorarsätze, die Laufzeiten von Verträgen. Das hat in Freiberuflerkreisen zu Verunsicherung geführt.

Die eigene Erfahrung des Referenten und der Blick auf einige (längst nicht alle, nicht einmal viele!) ihm bekannte Freiberufler zeigt jedoch, daß es nicht alle auf die gleiche Weise getroffen hat. Es gibt Freiberufler, die ständig ausgelastet waren, kaum Einbußen an ihren Honoraren hinnehmen mußten und interessante Aufgaben hatten.

Das zeigt, daß es für den einzelnen Freiberufler nicht darauf ankommt, wo der Trend hingeht. Der Trend ist nur ein Mittelwert. Die eigene Entwicklung kann vom Trend abweichen. Das ist das Bestreben jedes guten Unternehmers: besser dazustehen als die große Masse.

Ein erfolgreicher Kollege formulierte das auf einer Präsentation bei unserem AK Selbständige so: Nicht glauben, was in der Zeitung steht. Der eigenen Einschätzung, dem eigenen Instinkt vertrauen.

Mancher fällt rascher in den Keller als der Trend, mancher schwimmt mit dem Trend mit, andere können sich sogar aufwärts entwickeln. Den hohen News- und Gruselwert haben jedoch die Meldungen vom unteren Rand: vom Minimum, das ins Bodenlose fiel ("Es werden z.T. nur noch Sätze von 30 € gezahlt") und von Einzelschicksalen ("Ich kenne jemand, dem sein Vermittler sagte, sein Vertrag wurde rückwirkend gekündigt.").

Hiermit beantwortet sich schon ein möglicher Einwand: die hier vorgestellten Wege könnten ja nicht für *alle* Freiberufler gangbar sein, denn wenn allgemein die Bedingungen schärfer werden, muß es einige, ja sogar die Mehrzahl, treffen. Das ist richtig. Es geht darum, auf einer Pyramide der Marktposition eine hohe Stellung einzunehmen und sich dadurch positiv von anderen zu unterscheiden.

Solche Pyramiden gibt es auch in anderen Berufsfeldern. Es gibt Ärzte, die kaum einen Job finden, andere mit einer Warteliste von mehreren Monaten. Ähnliches gilt für Rechtsanwälte, Architekten – warum nicht auch für Informatiker.

Was die genaue Definition der Marktposition ist, bleibt der eigenen Bewertung überlassen. Ausschlaggebend muß nicht nur der Honorarsatz sein; auch andere Wünsche wie nette Kunden, Einsatzort, interessante Aufgaben, Freiheit in der Zeiteinteilung, haben ihren Platz. Zum Glück sind viele dieser Merkmale miteinander verbunden. Mißtrauisch wäre ich allerdings, wenn jemand bei der Marktposition den Honorarsatz vollkommen außer acht läßt. Geld ist in unserer Marktwirtschaft nun einmal die direkte Gegenleistung für eine Leistung. Wer uns eine Wohnung vermietet, schämt sich auch nicht, zu fordern, was der Markt hergibt.

Auf dem Aufstieg zu den oberen Regionen der Pyramide begegnen uns eine Reihe von Gespenstern, die versuchen, uns herunterzustößen. Die anfangs gemachte Beobachtung zeigt, daß die Gespenster umso weniger mächtig werden, je weiter oben wir schon sind. Aber auch diejenigen, die oben sind, müssen irgendwie dahin gekommen sein, also muß es Wege geben, an den Gespenstern vorbeizukommen.

**Gespens Nr. 1: Der Auftraggeber. Er will unsere Leistung teils gar nicht mehr abnehmen, teils nur noch zu jämmerlichen Preisen. Der Markt gibt das her, also ist er der King und wir die Underdogs.**

Genauerer Hinsehen zeigt aber ein anderes Bild. Die Auftraggeber, d.h. die IT-Führungskräfte, stehen unter dem gleichen Druck wie wir, vielleicht sogar unter einem höheren. Ihnen wird gesagt, sie müßten sparen. Ein Teil des Sparens läßt sich dadurch lösen, daß bestimmte Aufgaben einfach nicht erledigt werden, also etwa Projekte gekippt werden. Aber den Rest der Aufgaben müssen sie erledigen und dürfen dabei keineswegs ein schlechtes Ergebnis bringen. Denn die Drohung, bei Fehlschlägen auf der Straße zu stehen (oder, ähnlich schlimm, ihren Status als Führungskraft zu verlieren), trifft auch unsere Auftraggeber.

Also braucht der klug, d.h. eigennützig, denkende Auftraggeber nicht den Billigst-Freelancer, sondern mehr denn je jemanden, der/die ihm das Problem zuverlässig löst, wobei zur Zuverlässigkeit auch der Blick fürs wirtschaftlich Machbare gehört.

Zu dem – durchaus vorhandenen – Trend, beim Discounter die billigste Kraft einzukaufen, gibt es also einen Gegentrend: Personen einzukaufen, auf die man sich verlassen kann.

Das heißt, die Kernfrage ist: Wie schaffe ich es, den Auftraggeber zu meinem Freund zu machen?

Vor der Lösung dieser Frage schauen wir uns das zweite Gespenst an, das mit demselben Mittel bekämpft wird.

**Gespenst Nr. 2: Der Einkauf, der ohne Ansehen des Inhalts der Beratungsleistung nur die Preise drücken und sonstige Folterinstrumente anwenden will.**

Tatsächlich gibt es in Unternehmen diesen Trend. Die Fachabteilung, d.h. diejenigen, die an der Lösung, ihren Inhalten und ihrer Qualität wirklich interessiert sind, können nur noch Vorschläge für mögliche Auftragnehmer an den Einkauf unterbreiten. Dieser verhandelt dann unabhängig und gibt den Zuschlag demjenigen, der am billigsten und willigsten anbietet. Dabei gilt die Illusion, alle Anbieter wären gleich gut geeignet zur Lösung des Problems.

Jedoch auch hier gibt es Spielräume. Der Einkauf ist genauso Gegner unseres Auftraggebers, wie er unser Gegner ist. Der Auftraggeber hat nichts davon, wenn unter der Illusion, alle wären gleich, der billigste genommen wird. Der Auftraggeber wird nämlich hinterher daran gemessen, ob die Aufgabe gut gelöst wurde. Er kann sich nicht darauf berufen, daß die schlechte Leistung immerhin wenig gekostet hat.

Auftraggeber, die sich mit den Spielregeln in ihrem Unternehmen auskennen und geschickt damit umgehen können, sind nicht an das sklavische Befolgen von Regeln gebunden. Wer uns unbedingt beschäftigen möchte, findet auch einen Weg, den Einkauf auszubremsen. (Er kann das nicht permanent tun, aber wir sprechen hier nicht vom statistischen Mittel, sondern von den Wegen, aus diesem auszubrechen.)

**Freelancer-Strategie Nr. 1: Den Auftraggeber zu meinem Freund machen.**

"Freund" heißt hier nicht "Amigo". Eine gute Freundschaft basiert darauf, daß beide Seiten faire Erwartungen aneinander stellen und erfüllen; daß man sich aufeinander verlassen kann. Vor allem darauf, daß die andere Seite (das gilt für beide) nicht herumtrickst, um die schnelle Mark zu machen.

Ich will hier keine enzyklopädische Darstellung geben. Natürlich liegt dem Auftraggeber daran, daß unsere Leistung fachlich gut ist, technisch solide. Das alles sind aber nur Blätter an einem großen Baum, der da heißt:

**Der Auftraggeber ist unser Freund, wenn wir Druck von ihm nehmen.**

Wo ist der Unterschied zwischen einer fachlich soliden Leistung und dem Wegnehmen von Druck auf den Auftraggeber? Im Idealfall ist da kein Unterschied, aber

- der Software-Engineering-Experte, der sein Wissen einsetzt, um immer mehr Perfektion einzufordern (von andern, nicht unbedingt von sich selbst), erhöht den Druck;
- der Datenbank-Experte, der tausend Einwände gegen jede auf seiner Datenbank operierende Anwendung hat, weil jeder Datenbankzugriff naturgemäß Zeit kostet, erhöht den Druck;
- der Entwickler, der termingerecht die perfekte Lösung liefert, allerdings nur, wenn alle um ihn herum ebenfalls perfekt agieren (was nie passiert, wodurch er selbst nie beweisen muß, perfekt zu sein), erhöht den Druck.

Genug der Beispiele, das Muster ist erkennbar: Wir müssen unsere Fähigkeiten dazu einsetzen, unserem Auftraggeber zu helfen. Er soll ruhiger schlafen, eine Sorge weniger um seinen beruflichen Erfolg haben müssen.

Wir müssen unsere Fähigkeiten dazu einsetzen. Dazu müssen wir unsere Fähigkeiten kennen. Also nicht nur Produktkenntnisse.

Es lohnt sich also, zufriedene Auftraggeber danach zu fragen, was sie an unserem Wirken tatsächlich zufrieden gemacht hat. Beispiele:

- Neue Techniken so einführen, daß auch die Schwächeren in der Kundenorganisation mitkommen.
- Die selbsterfundene technische Lösung so kommunizieren, daß sie auch für die Skeptiker in der Kundenorganisation einleuchtend wird.
- Den Unterschied zwischen Beraterrolle und Entscheiderrolle kennen und respektieren. Der Berater liefert qualifizierte Information, um eine Frage zu entscheiden. Der Entscheider entscheidet. Er darf anders entscheiden als der Berater es gewünscht hätte. Der Berater darf nicht trotzig reagieren und dem Entscheider fortan zeigen, wie unzulänglich er entschieden hat.

### **Gespens Nr. 3: Der Vermittler. Wie auch Gespens Nr. 1, der Auftraggeber, will er nur noch schnell und billig.**

Schlimmer als der Auftraggeber, macht er sich jedoch oft nicht einmal Gedanken darüber, was der Auftraggeber (der Endkunde) tatsächlich für eine Qualifikation braucht, um das Problem zu lösen. Es ist doch so viel bequemer, in einer Datenbank nachzuschauen: Oracle – J2EE – Versicherungsbranche – Honorar 40 Euro. Spesen inklusive? Sagen wir 35, dann sind Sie unser Mann.

Ich bezeichne jetzt einmal jeden als Vermittler, der uns einkauft, ohne direkt Endkunde zu sein. Es gibt zwei Typen davon:

- Vermittler ohne Projektverantwortung.
- Vermittler mit Produktverantwortung.

Sie unterscheiden sich grundlegend in ihrem Verhalten, auch und vor allem beim Recruiting. Beginnen wir mit dem Vermittler mit Projektverantwortung.

Es ist klar zu erkennen, wer dazugehört. Man sehe sich die Projekte beim Kunden an. Wenn es heißt: Dieses Projekt macht die Firma V für uns – wenn die Firma V über Termine, Kosten und Ergebnisse Rechenschaft ablegen muß – wenn sie evtl. (nicht notwendig) über Festpreise o.ä. in der wirtschaftlichen Mitverantwortung steht – wenn ihre Führungskräfte im Projekt aktiv sind – dann trägt sie Projektverantwortung.

Diese Firmen hören es nicht gerne, wenn man sie als Vermittler bezeichnet. Sie haben recht. Denn ihr Geschäftsmodell ist nicht nur Einkauf – Marge drauf – Weiterverkauf, sondern sie treten als Auftraggeber mit eigenem unternehmerischen Risiko auf.

Also sind sie in ihren Motiven und Handlungen nicht unterscheidbar von Gespenst Nr. 1, dem Auftraggeber. Tatsächlich kaufen sie nicht blindlings die billigste Ressource, denn sie wissen: am Ende müssen sie ein Ergebnis abliefern. Also gilt auch hier: sie zum Freund machen, den eigenen Nutzen vermitteln.

Nun zu den Vermittlern ohne Projektverantwortung. Sie sind es, die in den letzten Jahren gebeutelt wurden, bei denen die vielbeschworene Marktberreinigung stattgefunden hat. Zu recht, denn was ist ihre Leistung? Auftraggeber und Freelancer zusammenzubringen, aufgrund einiger dürrer Stichworte, ohne tieferes inhaltliches Eingehen in die Probleme des einen und die Fähigkeiten des anderen. Dies gilt umso stärker, wenn sie nur das n-te Glied in einer Kette von Vermittlern sind.

Das bloße Zusammenbringen von Datensätzen aufgrund von Ähnlichkeiten ist in Zeiten von Internet und Suchmaschinen eine Leistung, die immer weniger Einnahmen verspricht. Das mußte auch die Reisebürobranche erfahren. Solange die Recherche in den Buchungssystemen der Veranstalter und das Buchen ein Privileg war, für das man zu einem Reisebüro pilgern mußte, konnten sie ohne lange Diskussion für jeden Buchungsvorgang Provision kassieren. Inzwischen haben die Veranstalter ihre Buchungssysteme für den Endkunden geöffnet und den Reisebüros die Provisionen gekürzt oder gestrichen. Nun muß der Kunde für die Reisebüro-Beratung extra bezahlen (was er vorher auch mußte, nur sah er es dem Reisepreis nicht an) und fragt sich natürlich: was bekomme ich extra? Kennt der Vermittler meine Bedürfnisse und die gebotene Leistung so gut, daß er mir einen Mehrwert über das bloße Handling der Eingabemaske bieten kann?

Manche Vermittler mögen jetzt aufheulen und sich ungerecht behandelt fühlen. Na ja, ich habe hier die Aufgabe, meine Beobachtungen und Einschätzungen wiederzugeben, und die sehen so aus: Die Grenze zwischen Vermittlern mit und ohne Projektverantwortung ist klar gezogen; es gibt wenig Grauzone dazwischen. Der Grund ist, daß Verantwortung entweder klar lokalisiert ist, oder sie ist nicht vorhanden. Schon auch so ein Stück Mitverantwortung – das ist wie ein bißchen schwanger.

Im oberen Bereich der Pyramide tummeln sich, und dorthin bringen uns, ausschließlich diejenigen, die auch Verantwortung tragen. Deshalb:

**Freelancer-Strategie Nr. 2: Vermittler mit eigener Projektverantwortung suchen, die anderen meiden.**

**Gespens Nr. 4: Das Offshoring**

Ängstliche Gemüter würden vor dem großen schwarzen Gespenst des Offshoring zunächst das kleinere, nur dunkelgraue, des Outsourcing bekämpfen. Doch Outsourcing ist kein Gespenst für uns. Wenn Unternehmen A unsere Leistung nicht mehr selbst produziert, sondern an Unternehmen B outsourct, ist künftig B unser potentieller Auftraggeber. Schlimm wird es erst, wenn Offshoring eintritt, d.h. wenn B in der hinteren Walachei angesiedelt ist, wo wir nicht hinziehen wollen.

Für Offshoring gibt es zwei ganz unterschiedliche Motivationen:

- Die Pfennigfuchser wollen billig produzieren, um billig anbieten zu können, weil sie etwas anderes nicht beherrschen. Also hoffen sie, Tätigkeiten, die bisher teuer hierzulande erbracht wurden, künftig billiger woanders machen zu können. Schließlich ist java.lang.\* in der Walachei das gleiche wie bei uns.
- Die Strategen wollen hier überleben oder gar ihre Position stärken, wissen aber, daß nicht alle Leistungen eines gesamten Portfolios zu bundesdeutschen Konditionen am Markt anzubieten sind. Also erweitern sie ihr Leistungsspektrum um einfachere Leistungen, die sich im Offshoring erbringen lassen. Damit stärken sie ihre Marktposition hier, was sogar dazu führen kann, daß hier weiterer Bedarf an Arbeitskräften entsteht.

Die Formel der Pfennigfuchser lautet also: Arbeitsplätze hier = Arbeitsplätze bisher minus Arbeitsplätze im Offshoring.

Die Formel der Strategen: Arbeitsplätze hier = Arbeitsplätze bisher plus Wachstum durch verbesserte Marktposition.

Das führt zu einem Paradox als Leitmittel, mit diesen Gespenst umzugehen. Auf den ersten Blick würde man meinen: Je schwieriger die Auftragslage ist, umso mehr müssen wir uns für möglichst jeden potentiellen Auftraggeber attraktiv machen. Je geringer die statistische Wahrscheinlichkeit ist, von einem Auftraggeber beauftragt zu werden, umso weniger dürfen wir den Kreis möglicher Auftraggeber einengen.

Das ist nicht ganz falsch. Das Abstellen von Profilen in Datenbanken und das Versenden derselben mittels Post ist nicht wahnsinnig teuer, also darf man breit streuen. Man sollte sich aber der Erfolgchancen bewußt sein. Das führt zu dem Paradox der Akquisition in schwierigen Zeiten:

**Freelancer-Strategie Nr. 3: Je schwieriger die Auftragslage, umso strenger müssen Selbständige ihre Auftraggeber (Endkunden oder Vermittler) selektieren, umso höher ist die Bedeutung von Wunschkunden.**

Wunschkunde ist demnach,

- wer mein Profil, d.h. meine spezifische Leistung, wirklich brauchen und anwenden kann, um mit meiner Hilfe ein leichteres Leben zu haben als vorher,
- wer das auch weiß und anerkennt (es gibt viele Entscheider, die Qualität nicht einmal erkennen, wenn sie direkt vor ihrer Nase vorbeispaziert),
- wer dafür auf kontraproduktive Mätzchen wie Nachtarocken bei Verträgen verzichtet.

Bei der Behandlung der Vermittler-Gespenster haben wir schon festgestellt, daß dort Wunschkunde ist,

- wer sich mit dem Bedarf des Endkunden so intensiv auseinander gesetzt hat, daß er unsere Leistung als Lösung für diesen Bedarf gezielt verkaufen kann.

Oft werden Wunschkunden nach anderen Kriterien gebildet, z.B. danach, unter den umsatzstärksten im Land zu sein. Wenn sie die obigen Kriterien erfüllen, sind sie geradezu Wunschkunden mit Sahnehäubchen. Wenn nicht – und in den letzten Jahren haben sich einige der berühmtesten als Negativbeispiele hervorgetan –, mögen sie ihren Beraterbedarf aus dem unteren Ende der Pyramide beziehen.

Für die vielen, die mit Vermittlern arbeiten, ergibt sich daraus eine zusätzliche Komplikation: Sowohl der Vermittler wie auch der Endkunde müssen Wunschkunden sein. Je mehr Eigenverantwortung der Vermittler übernimmt, umso mehr kommt es allerdings auf ihn an und womöglich kaum mehr auf den Endkunden. Die harte Konsequenz lautet jedenfalls:

**Freelancer-Strategie Nr. 4: Auch bei der Arbeit mit Vermittlern nützt es nicht, passiv Profile zu streuen und auf Anfragen zu warten. Die Suche nach dem Wunschkunden erfordert aktives Marketing – der Vermittler ist in jeder Hinsicht so zu behandeln, als wäre er Endkunde. Lediglich der Erstkontakt ist meist erleichtert.**

Ist es Hybris für einen kleinen Freelancer, von Wunschkunden zu sprechen? Im Gegenteil. Ein Software-Dienstleister, der hunderte oder tausende Menschen auszulasten hat, kann evtl. behaupten, für jeden Einsatz die richtige Person zu haben. Aus Sicht einer Einzelperson ist diese Behauptung unglaublich und unnötig.

Wer sich etwas wünschen soll, muß Alternativen haben. Niemals aufgrund aktuell gut funktionierender Geschäftsverbindungen das Netzwerk vernachlässigen! Natürlich ist das leichter gesagt als getan. Ich bin jedoch immer wieder überrascht, wenn Freelancer, die mit ihrem Vermittler oder Endkunden gerade in Schwierigkeiten geraten waren, die Welt so schilderten, als gebe es nur *den* Vermittler und *den* Endkunden. Ich habe kürzlich den netten Bonmot gelesen: Als es noch kein Fernsehen und keine Illustrierten gab, war die schönste Frau des Dorfes zugleich die schönste Frau der Welt. Wer nur einen Auftraggeber kennt, mit dem er reden kann, für den ist dessen Lage gleichzeitig die des ganzen Marktes. So kommen dann Urteile zustande wie: Mein Vermittler hat gesagt, der Markt gibt nicht mehr her als 30 Euro, also gibt er nicht mehr her, also arbeite ich jetzt dafür.

**Freelancer-Strategie Nr. 5: Das eigene Netzwerk kennen und pflegen. Wie viele Jahre sind Sie schon im Geschäft (selbständig oder angestellt)? Wie viele Kollegen sind Ihnen begegnet, mit wem haben Sie sich gut verstanden? Wo sind die jetzt alle, und was haben sie für Aufgaben zu lösen?**

Nach so viel Reden über das obere Ende der Pyramide, über die Auswahl von Wunschkunden, überrascht vielleicht meine letzte

**Freelancer-Strategie Nr. 6: Bescheiden bleiben.**

Bescheiden sein heißt nicht unterwürfig sein oder die eigene Leistung verschenken. Es heißt:

- Die Argumente und Leistungen anderer Kolleginnen und Kollegen im Projekt, unabhängig von deren hierarchischen Position, ernst nehmen. Das gilt vor allem für die klassischen Konfliktbereiche in der IT: zwischen Anwendungsentwicklern und Betreibern der Plattformen, zwischen IT und Fachbereich, zwischen Hütern der Technik und des Geldes. Auf der anderen Seite sitzt stets jemand, der genauso überzeugt ist, dem Ziel zu nützen, wie wir selbst – nur vor dem Hintergrund einer anderen Aufgabe, anderer vorgegebener Ziele und anderer Erfahrungen.
- Fehler zugeben. Verbunden mit Vorschlägen zur Behebung, hat mir dies bei meinen Wunschkunden noch nie geschadet und beiden Seiten viel Energie und Emotionen erspart.

- Die eigenen Fähigkeiten und Leistungen realistisch einschätzen. Pascal, da Vinci und Humboldt waren noch Universalgenies. Es gab wenige davon, und auch die vor hunderten von Jahren. Also ist es keine Schande, wenn auch Fähigkeiten Grenzen haben.

Auch meine Darstellung möchte ich mit einem Wort der Bescheidenheit beschließen. Meine Botschaft ist nicht: Seht her, so gut und richtig habe ich das immer gemacht und war immer erfolgreich. Der Börsenguru André Kostolany hat sinngemäß gesagt: "Ich habe mit meinen Börsengeschäften zu 49 Prozent falsch gelegen und zu 51 Prozent richtig. Die zwei Prozent Unterschied waren mein Erfolg." Es wird Ihnen und mir kaum je gelingen, Fehler auszuschließen. Aber wir können versuchen Erfolg und Mißerfolg voneinander zu unterscheiden, die Gründe zu ermitteln und künftig besser zu handeln.