

# 1 Einleitung

## Wozu ein Buch über – und für – IT-Freelancer?

*»Meine Erfahrung ist, dass sehr viele Freelancer sich vom Selbstständigen-Typus unterscheiden, der im Autorenprofil hervorgehoben wird: Diese Personen bieten keine Leistung mit einem besonderen USP an, sondern sind ›Java-Entwickler‹, ›Oracle-Datawarehouse-Entwickler‹, ›HTML-5-Experte‹ etc.*

*Diese Personen zielen auf den Markt der temporären Arbeitskräfte ab und arbeiten vor allem in Projekten mit, die jemand anderer entwickelt hat und der nun Spezialisten für die Umsetzung sucht. Moderne Söldner, wenn man so möchte (neutral bewertet).«*

Aus einem anonymen Gutachten zu dem Exposé dieses Buches

Wir sind dem soeben zitierten Gutachter dankbar für die prägnante Formulierung der Kernfrage, der sich jeder IT-Freelancer stellen muss. Will ich tatsächlich Unternehmer sein oder einfach nur Zeitarbeiter? Auch wir haben uns vor der Entscheidung, mit dem Schreiben anzufangen, gefragt: Werden sich IT-Freelancer überhaupt für eine Darstellung der gesamten unternehmerischen Dimension dieses Berufs interessieren? Wird nicht der Mehrheit, mit steigender Tendenz, die Beschäftigung mit diesen Themen von den Zwischenhändlern, die sie an Endkunden weiterverkaufen, abgenommen? Fühlen sie sich nicht, bei aller Kritik, die manchmal an den Zwischenhändlern laut wird, in dieser eingeschränkten Unternehmerrolle heimlich recht wohl, eben weil sie nicht IT-Unternehmer sein wollen, sondern Java-Entwickler oder HTML-Experten?

*Unternehmer oder  
Zeitarbeiter?*

IT-Freelancer unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht von anderen Selbständigen. Egal ob Söldner oder nicht, die folgenden Merkmale unterscheiden uns etwa vom Arzt, Optiker oder Inhaber einer Autowerkstatt:

*Der Markt für  
IT-Freelancer folgt  
besonderen Regeln.*

*Der Kunde findet uns nicht auf Facebook.*

- Wir erbringen unsere Leistung nur äußerst selten für Privatpersonen, fast immer für Unternehmen, in den meisten Fällen für große. Unser Auftraggeber ist also wirtschaftlich meist viel mächtiger als wir.
- Die für viele Selbständigen gängigen Wege zur Kundengewinnung, von einem Praxisschild über Wurfsendungen, Einträge in Branchenregistern bis zu Plakaten an der U-Bahn-Station, funktionieren für uns nicht.
- Viele von uns gewinnen ihre Kunden nicht selbst, sondern über diverse Modelle mit zwischengeschalteten Unternehmen.
- Unsere Abnehmer sind meist keine Laien, sondern selbst IT-Professionals. Dementsprechend sind unsere Spielräume, wie wir eine Leistung erbringen, durch Vorgaben unserer Kunden begrenzt.
- Unsere Einsätze für einen Kunden bemessen sich nicht in Stunden oder Tagen, sondern eher in Monaten bis hin zu Jahren. Wir können deshalb parallel nur wenige und auch im Lauf der Zeit hintereinander nur überschaubar viele Kunden bedienen.

Sind das Gründe gegen die Beschäftigung mit den unternehmerischen Aufgaben des IT-Freelancers? Nun, zunächst einmal sind es Gründe *dafür*. Die üblichen Ratgeber für Selbständige, Freiberufler oder Unternehmensgründer nehmen auf diese Besonderheiten kaum Rücksicht. Unter der Vielzahl insgesamt möglicher Unternehmensformen und Vertriebsmethoden sind etliche für uns unbedeutend. Zum Ausgleich dafür haben wir bei Produktgestaltung, Kundengewinnung und selbst der Durchführung unserer selbständigen Tätigkeit stets Spezifika zu bedenken, die sich aus den genannten Besonderheiten unserer Situation ergeben.

*Wir können Aufgaben des Unternehmers delegieren, aber nie die Verantwortung.*

Doch auch wenn die obige Liste manchem suggerieren mag, dass IT-Freelancer keine vollwertigen Unternehmer sind, sich also den Aufgaben des Unternehmers verweigern können, ohne Schaden zu nehmen: Dies ist ein Trugschluss. Beginnen wir mit dem Offensichtlichen: Jeder IT-Freelancer ist faktisch selbständiger Unternehmer. Egal wie viele Zwischenhändler ihm ihre Leistungen anbieten, egal wie viele Vorgaben ihm seine Auftraggeber machen – wenn es ernst wird, ist er für sich selbst verantwortlich und kann sich hinter niemandem verstecken. Ernst wird es vor allem dann, wenn es um die Herstellung einer passablen Auslastung geht, also um das Akquirieren von Aufträgen, die den Freelancer ernähren und ihn optimistisch in die Zukunft schauen lassen. Ernst wird es auch bei der korrekten Einschätzung von Vertragsklauseln und der Erfüllung unserer gesetzlichen Pflichten. Um bei der Söldner-Metapher zu bleiben: Wenn's ums Überleben geht,

wird jeder andere zunächst an sich denken und nicht an uns Freelancer. Das ist das Wesen der Selbständigkeit, egal in welchem Beruf.

Wir werden darüber hinaus zeigen, dass es auch innerhalb der Abhängigkeit von mächtigen Kunden und allgegenwärtigen Zwischenhändlern gute und weniger gute Wege gibt, interessante Aufgaben, eine zufriedenstellende Auslastung und erfreuliche Vertragsbedingungen zu erzielen. Nicht alle Zwischenhändler sind gleich, nicht alle Auftraggeber – und auch nicht alle Freelancer.

Was sagen wir also dem IT-Freelancer, der noch daran zweifelt, dass unternehmerisches Denken und Handeln die Mühe wert ist? Dass er auch ohne nähere Beschäftigung damit sein Auskommen findet? Zunächst einmal, dass er recht hat. Natürlich können wir überleben, ohne unser Verhalten zu optimieren. Das Schöne am Beruf des Informatikers ist, dass für uns die Gefahr, vollends ins soziale Netz abzurutschen, von allen Berufsgruppen mit am geringsten ist. Auf der anderen Seite zeigt uns der Blick in jede Buchhandlung, dass viele Menschen begierig sind, ihre Leistungen zu verbessern. Jeder kann Eier in die Pfanne schlagen – trotzdem werden millionenfach Kochbücher verkauft, die ein aufregenderes Geschmackserlebnis versprechen. Jeder kann um den Block rennen – trotzdem lebt eine ganze Branche davon, uns zu höheren sportlichen Leistungen zu verhelfen. Warum also nicht auch unser berufliches Handeln, den Kern unserer materiellen Existenz und eine Hauptquelle von Lebensfreude oder -frust, unter die Lupe nehmen und feststellen, ob wir das Beste aus unseren Fähigkeiten machen?

Unternehmer haben Verantwortung für alle Erfolgsfaktoren ihres Unternehmens, egal wie groß oder wie klein es ist oder in welcher Branche es sich bewegt. Entlang der Kernfragen, die sich jeder Unternehmer ständig stellen muss, gliedern wir dieses Buch:

- Voraussetzung dafür, über eine unternehmerische Tätigkeit überhaupt nachzudenken, ist eine Produktidee. Was bietet das Unternehmen dem Markt an? Wer braucht das Produkt? Wie hebt es sich von den Produkten der Mitbewerber ab? Ist der Käufer bereit, für den Nutzen des Produkts einen angemessenen Preis zu zahlen? Können wir Produkt und Nutzen überhaupt beschreiben? Erst wenn wir diese Fragen beantwortet haben, können wir darüber nachdenken, wie wir Kunden gewinnen und die Leistung erbringen. Deshalb stellen wir diese Überlegungen an den Anfang in dem ersten Teil: **Was ist mein Produkt?**
- Die schönste Idee nützt nichts, wenn niemand davon erfährt. Die möglichen Käufer des Produkts müssen identifiziert, angesprochen und überzeugt werden. In großen Unternehmen gibt es für diese

*Die Kernfragen für jeden Unternehmer gelten auch für uns.*

*Was biete ich an?  
»Ist doch klar« gilt nicht!*

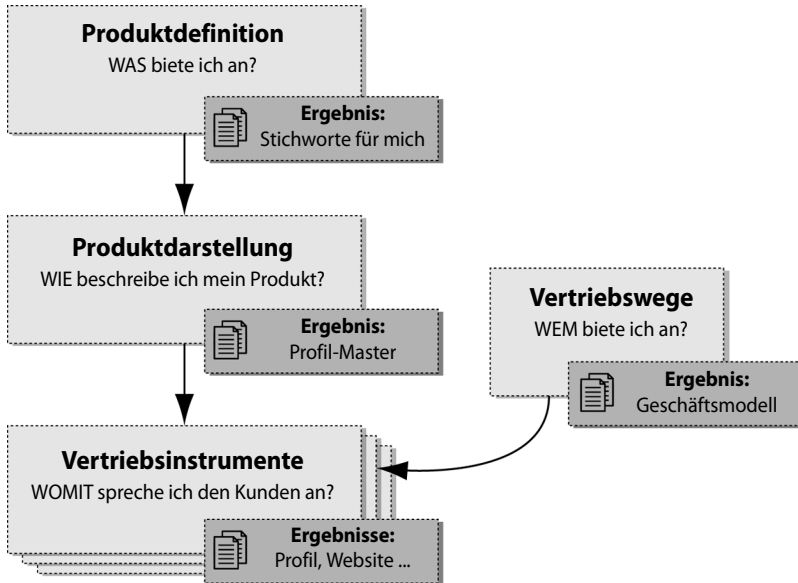
Aufgabe Spezialisten in einem eigenen Ressort, genannt Vertrieb. Doch auch und gerade das kleine Unternehmen braucht, um bekannt zu werden und in seinem Markt Fuß zu fassen, eine Vertriebsfunktion. Ohne sie wird das Produkt, sei es noch so schön, nicht umgesetzt werden können. Deshalb befasst sich der zweite Teil des Buches mit der Frage: **Wie bekomme ich Kunden?**

- Ist der Kunde gefunden und von dem Produkt überzeugt worden, muss das Versprechen, das ihm damit gemacht wurde, eingelöst werden. Nur damit kann der Anbieter das nötige Vertrauen auf dem Markt erzeugen, das ihm langfristig stabile Geschäftsbeziehungen ermöglicht. Für IT-Freelancer gibt es eine Reihe von Überlegungen, die sie sich bei der Leistungserbringung zusätzlich zu ihrem technischen und fachlichen Know-how machen sollten. Diese stellen wir im dritten Teil dar: **Wie erbringe ich meine Leistung?**

*Steuern und Verträge  
machen wenig Spaß,  
müssen aber sein.*

- Bei den drei großen Schritten Produktdefinition, Vertrieb und Leistungserbringung steht das Unternehmen nicht im luftleeren Raum. Risiken wollen bedacht und entschärft werden. Die Interessen des Unternehmens und seiner Kunden sind sorgsam gegeneinander abzuwiegen. Und sobald das Unternehmen einen auch nur mäßig erfolgreichen Eindruck macht, wird der Staat versuchen, sich einen möglichst großen Anteil vom Erfolg abzuzweigen. Darauf muss sich der Unternehmer einstellen; er muss sich mit sozialer Absicherung, Verträgen und Steuern auseinandersetzen. Damit befasst sich der vierte Teil: **Wie schütze ich meine Interessen?**

Die Inhalte der ersten beiden Teile behandeln im weitesten Sinne unser Angebot nach außen und dessen Präsentation. Daraus ergibt sich, welche Überlegungen wir uns machen müssen und welche Ergebnisse wir dabei erzielen. Die meisten von uns sind aus unserer Projektarbeit den Umgang mit Vorgehensmodellen gewohnt. Abbildung 1-1 zeigt das Projektmodell der Definition unseres Unternehmens. Es ist wichtig, die Abhängigkeiten zwischen den Schritten zu kennen. Oft erleben wir, dass Freelancer den scheinbar ganz einfachen Wunsch haben, ihre Website oder ihr Profil neu zu gestalten. Bei der weiteren Diskussion merkt man, dass wichtige Fragen der Produktdefinition noch offen sind. Diese müssen geklärt werden, bevor man an die konkrete Gestaltung von Dokumenten gehen kann. Weitgehend unabhängig von der Produktdefinition kann man sich auf einen oder mehrere Vertriebswege festlegen. Diese beeinflussen ebenfalls die Ansprache des Marktes, will doch ein mittelständischer Endkunde anders angesprochen werden als ein großer Zwischenhändler, der täglich Dutzende von Freelancerkontrakten abwickelt.



**Abb. 1-1**  
Aktivitäten und  
Ergebnisse bei der  
Gestaltung unseres  
Angebots

Wem soll das alles nützen? Nun, vor allem natürlich den IT-Freelancern selbst. Die soeben aufgeführten vier Kernfragen und der allermeiste Inhalt dahinter soll den IT-Freelancern Stoff zum Denken, Überprüfen des eigenen Handelns und Entscheiden für den zukünftigen Weg geben. Deshalb bedeutet, wenn nicht aus dem Kontext etwas anderes hervorgeht, das Wörtchen »wir« in diesem Buch die Gruppe der IT-Freelancer.

Die meisten Fragen zum Dasein des IT-Freelancers stellen sich naturgemäß vor der Entscheidung, Freelancer zu werden, oder in der Anfangsphase der unternehmerischen Tätigkeit. Also könnte man meinen, ein Buch wie dieses sei ausschließlich für Anfänger interessant; wer schon einige Zeit im Geschäft sei, habe das relevante Wissen schon längst erworben. Auf der anderen Seite erleben die Autoren seit vielen Jahren, dass Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch gerade von erfahrenen Freelancern angeboten, gesucht und wahrgenommen werden. Die Klischeevorstellung, nach der ein typischer IT-Freelancer jung ist, noch keine Familie gegründet hat und bis zwei Uhr nachts mit Pizza vor dem Bildschirm sitzt, ist lustig, trifft aber in der Realität nicht zu. Die vier Kernfragen müssen vom IT-Freelancer in jeder Phase seiner Tätigkeit gestellt werden: vor der Entscheidung zur Selbständigkeit, in der Anfangsphase, aber auch vor größeren Akquisitionsvorhaben oder beim Aufkommen neuer Markttrends. Die Autoren regen also auch die erfahrenen alten Hasen an, das Buch durchzusehen und zu prüfen, ob die behandelten Themen für sie interessant sind.

*Das Unternehmens-  
konzept ist nie fertig.*

Jeder Unternehmer ist von seinen Kunden abhängig. IT-Freelancer machen da keine Ausnahme. Trotzdem streben wir mit diesem Buch an, diese Abhängigkeiten zu reduzieren. Manche uns bekannten Freelancer entnehmen ihre Informationen über den Markt nur wenigen Quellen, etwa einem Vertriebspartner, für den sie gerade tätig sind. Bei einer solchen Sichtweise wird dann die Aussage eines Einzigen, die natürlich von seinen Geschäftsinteressen geprägt ist, leicht zur Aussage über den gesamten Markt. Wir wollen dem Freelancer hingegen zeigen, dass es für nahezu alle Entscheidungen vielfältige Alternativen gibt. Wenn wir eine Verpflichtung übernommen haben, müssen wir sie erfüllen. Bevor wir die nächste Verpflichtung annehmen, nützt es uns, ein weites Spektrum an Möglichkeiten betrachtet zu haben.

Natürlich können auch andere Marktteilnehmer von der Lektüre profitieren. Wer eng mit Freelancern zusammenarbeitet, sei es als Endkunde, Zwischenhändler oder Projektdienstleister, mag neugierig sein, wie der Partner auf der anderen Seite des Tisches tickt. Da sich jedoch in unserer Marktwirtschaft regelmäßig der Auftragnehmer auf den Kunden einzustellen hat (siehe die ersten drei unserer vier Kernfragen) und nicht umgekehrt, geben sich die Autoren hinsichtlich dieser Leserguppe keinen großen Illusionen hin.

Immer gültige Patentrezepte anzubieten würde der Kernbotschaft dieses Buches und der Überzeugung der Autoren widersprechen. Unternehmerisches Denken bedeutet nicht, der Herde oder einem Experten nachzulaufen, sondern ein breites Handlungsrepertoire zur Verfügung zu haben und daraus die für die aktuelle Situation passende Handlung auszuwählen. An vielen Stellen beschreibt dieses Buch den Baukasten, ohne die für jede Person, Zeit und Situation passende Lösung vorzugeben. Einige Beispiele:

- Bei der Produktdefinition zeigen wir eine ganze Reihe von Dimensionen, an denen entlang im Idealfall jeder einzelne Freelancer sein eigenes, unverwechselbares Produkt gestaltet. Es ist wie bei einem gut sortierten Gewürzregal: Kein Gewürz ist per se gut oder schlecht, es gibt viele vorzügliche, aber auch etliche ungünstige Kombinationen, und vollends unmöglich ist es, sie alle zu verwenden.
- Wir zeigen ausführlich die Techniken zur Erstellung eines Freelancer-Profiles. Aber wir zeigen kein »Muster-Profil«, denn ein solches gibt es nicht.
- Wir beschreiben die Mechanismen, die einen Honorarsatz bestimmen, ohne den »richtigen« Honorarsatz, den es ebenso wenig gibt, zu versprechen.

- Wir besprechen das Für und Wider der verschiedenen Vertriebsmodelle mit oder ohne dazwischengeschaltete Vertriebspartner, ohne dem einzelnen Freelancer die Entscheidung abnehmen zu können, kurz- oder langfristig einige davon zu bevorzugen oder auszuscheiden.
- Wir stellen Vertriebsinstrumente vor, die unserer Erfahrung nach in der beschriebenen Form den Zielmarkt treffen und einen guten Wirkungsgrad haben, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, was Form und kreative Gestaltung angeht.
- In dem Abschnitt über Leistungserbringung motivieren wir dazu, dem Auftraggeber so weit wie möglich entgegenzukommen und nicht stur auf unseren vertraglich festgelegten Auftrag fixiert zu sein. Im darauffolgenden Kapitel über Vertragsrecht findet man die Grenzen dieser Haltung. Es obliegt dem Gespür des Einzelnen zu erkennen, ob die Kundensituation gerade nach Vorsicht oder nach Großzügigkeit im Umgang mit dem Auftraggeber verlangt.

An vielen Stellen motivieren wir unsere Darstellung durch kurze Geschichten aus der Praxis. Alle diese Geschichten haben wir selbst erlebt, oder sie wurden uns aus zuverlässiger Quelle berichtet. Um auf den Inhalt der Geschichten Bezug nehmen zu können, haben wir den handelnden Personen Namen gegeben. Natürlich sind diese Namen frei erfunden und haben mit den tatsächlich Handelnden keine Verbindung. Auch darüber hinaus haben wir die Geschichten gründlich anonymisiert. Fachgebiete und Branchen sind grundsätzlich verfremdet, so dass kein Fremder Rückschlüsse auf Zeit, Ort oder Personen ziehen kann. Wenn also eine Projektleiterin Rita in einer Versicherung auftritt, können alle Projektleiter, alle Ritas und alle Versicherungsangehörigen aufatmen: Ich bin's bestimmt nicht.

Apropos Namen: Wir nennen keine Marktteilnehmer. Wer etwa unsere Betrachtungen über gute und weniger gute Verhaltensweisen von Vertriebspartnern liest, mag sich fragen: Wer sind denn nun die guten und die schlechten? Gerade weil wir dazu ermuntern, kritisch hinzusehen, enthalten wir uns jeder Wertung im Einzelnen. Das würde einem beweglichen Markt, auf dem Anbieter hinzukommen und wegfallen, ohnehin nicht gerecht werden. Wer einen Einstieg etwa in die Vertriebspartnerszene sucht, findet in einer Ausgabe des schon erwähnten IT-Freelancer-Magazins aktuellere Hinweise als wir sie im Rahmen eines Buches geben können.