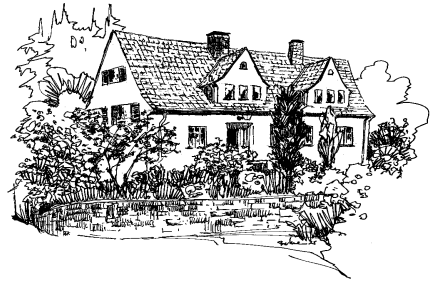


Johann Schweißgut IKS GmbH

# Institut für Komplexe Systeme



[www.iks-siegen.de](http://www.iks-siegen.de)  
[www.psychologie-dialog.de](http://www.psychologie-dialog.de)

## Erfolg im selbstständigen Business

Ein Text von Johann Schweißgut

### Einführung

Was ist das Geheimnis geschäftlichen Erfolges? Und kann man erwarten, dass jemand, der in einem anderen Bereich, sagen wir in der Wissenschaft, sehr erfolgreich war, ebenso gut im Business ist?

Nur relativ wenige Menschen sind in Deutschland selbstständig geschäftlich tätig. Der Anteil der Selbstständigen liegt hier bei rund 10 % aller Erwerbstätigen. In einigen anderen Ländern Europas sieht das anders aus, vor allem bei den Mittelmeeranrainern liegt der Prozentsatz der Selbstständigen traditionell erheblich höher. Fragt man in Deutschland Arbeiter, Angestellte oder Hochschulabgänger, ob die Selbstständigkeit eine Option für sie wäre, winken die meisten ab. Meistens kommt das Argument, das sei zu unsicher und mache zu viel Arbeit.

Was zeichnet dann die Menschen aus, die sich mit einem Dienstleistungs- oder Produktangebot selbstständig machen? Und vor allem ist die Frage, was diejenigen, die dabei erfolgreich sind, von den anderen unterscheidet?

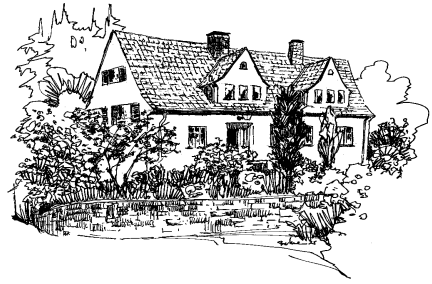
Fragt man die Selbstständigen selbst, hört man häufig, das sei ihre Berufung, sie könnten gar nicht anders. Andere sagen, sie wollten ihr eigener Herr sein. Manche haben diesen Weg eingeschlagen, weil sie schlechte Erfahrungen in der abhängigen Arbeit gemacht haben. Und einige sind über die Ich-AG von der Arbeitsverwaltung unterstützt dazu gekommen. Aber reicht das für ein erfolgreiches Unternehmertum, auch wenn es nur klein ist?

Hier sind vielleicht einige Begriffsdefinitionen angesagt. Wenn hier von geschäftlicher Selbstständigkeit geschrieben wird, dann sind die Eigentümer einer kleinen, mittleren oder großen Unternehmung gemeint. Bei einem Ein-Mann- oder Eine-Frau-Betrieb, der diesem einen Mann oder dieser einen Frau gehört, ist demnach dieser Mann oder diese Frau geschäftlich selbstständig und Unternehmer bzw. Unternehmerin. Ein Gründer oder eine Gründerin sind Inhaber ihres neu gegründeten Unternehmens und damit geschäftlich selbstständig tätig. Bei mittleren und großen Unternehmen haben die Inhaber in der Regel Geschäftsführer oder Vorstände angestellt, die die Geschäfte führen. Wir verstehen das so, dass in diesem Falle nur die Inhaber selbstständig und unternehmerisch aktiv sind, die Vorstände und Geschäftsführer sind angestellte Manager. In mittelständischen Betrieben sind Geschäftsführer häufig zugleich auch Gesellschafter, dann sind sie in dieser Rolle des Inhabers unternehmerisch tätig.

Diese Unterscheidung zwischen den Inhabern, also den Selbstständigen und Unternehmern einerseits und Managern, Geschäftsführern oder Vorständen andererseits ist deshalb so wichtig, weil die Inhaber de jure und de facto das Sagen haben. Ein dauerhafter Misserfolg oder Erfolg ist

Johann Schweißgut IKS GmbH

# Institut für Komplexe Systeme



[www.iks-siegen.de](http://www.iks-siegen.de)  
[www.psychologie-dialog.de](http://www.psychologie-dialog.de)

daher auch und hauptsächlich ihnen anzurechnen, weil nur sie die Möglichkeit haben, die generelle Ausrichtung des Unternehmens festzulegen. Das ändert sich auch dann nicht, wenn die Pläne der Manager nur abgenickt werden.

## Die Rolle des Unternehmers

Zur Vereinfachung nennen wir die Selbstständigen und Inhaber eines Unternehmens, unabhängig davon wie groß dieses ist, im weiteren Verlauf des Textes Unternehmer.

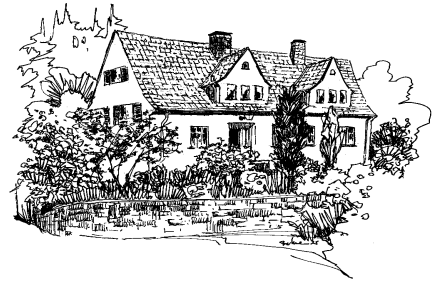
Wie beschrieben sehen wir im Unternehmer den Menschen, der oder die grundsätzlich und strategisch entscheidet. Bei kleinen Unternehmen führt er meistens auch selbst die täglichen Geschäfte. Deshalb macht es unter dem Gesichtspunkt des geschäftlichen Erfolges oder Misserfolges eines Betriebes Sinn, sich die Rolle des Unternehmers genauer anzusehen.

Menschen gründen ein Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel, Geld zu verdienen. Dafür brauchen sie zunächst ein Produkt oder eine Dienstleistung, die sie zum Verkauf anbieten können. Für dieses Angebot brauchen sie einen Markt, also andere Menschen oder Organisationen, die es ihm abkaufen. Und für die Herstellung und Bereitstellung des Angebots, für den Verkauf und das Rechnungswesen ist eine betriebliche Organisation erforderlich. Dies ist also – in der Kürze vereinfacht beschrieben - die Struktur unternehmerischen Handelns.

## Das Produkt / die Dienstleistung

Nicht jeder Unternehmer kann jedes Produkt oder jede Dienstleistung erfolgreich herstellen bzw. bereitstellen. Es gibt Menschen, die sind mit einer sozialen Dienstleistung geschäftlich erfolgreich, die sind sich aber zugleich im Klaren, dass sie in der freien Wirtschaft große Probleme hätten. Andere Unternehmer sind erfolgreich mit einer kreativen Dienstleistung, die sie persönliche durchführen, und es kann geschehen, dass der Erfolg schwindet, wenn sie die Umsetzung Mitarbeitern überlassen. Wieder andere stellen ein technisches Produkt her und können sich nicht vorstellen, „nur“ mit einer Dienstleistung zu leben.

Welches Angebot ein Unternehmer entwickelt, das hängt stark von ihm oder ihr selbst ab. Hier spielt die Persönlichkeit des Unternehmers eine große Rolle, seine Neigungen, Werte, Erfahrungen, Begabungen und andere persönlichen Anteile. Viele Beispiele zeigen: Wenn ein Mensch ein bestehendes Unternehmen übernimmt, sei es durch Kauf oder Erbschaft, ist ein nachhaltiger geschäftlicher Erfolg dann wahrscheinlich, wenn dieser Mensch ganz persönlich hinter dem Produkt oder der Dienstleistung stehen kann. Manche Erben tun daher Gut daran, das Erbe auszuschlagen, weil sie vielleicht persönlich ganz anders strukturiert sind als der vorherige Inhaber.



## Der Markt

Der „Markt“, das sind im Wesentlichen die Bedürfnisse anderer Menschen oder der Bedarf von Organisationen. Das ist ein sehr großes, vielfältiges, vielschichtiges, unübersichtliches Gebilde. Kein Marketingfachmann, mag er noch so kompetent und erfolgreich sein, kann einen detaillierten Einblick in alle Segmente und Nischen des Marktes haben. Und wie gerade in den letzten Jahren festgestellt werden konnte, versteht auch die Fachwelt die Mechanismen des Marktes nur unvollständig.

Auch hier gilt ebenso wie beim Produkt: Nicht jeder Unternehmer kann jeden Teil des Marktes bedienen. Nicht jeder Unternehmer ist in der Lage, mit jedem Marktteilnehmer ein Geschäft zu realisieren. Ebenso wie er ein Produkt oder eine Dienstleistung entwickelt, die zu ihm als Persönlichkeit passt, ebenso ergibt sich aus seiner persönlichen Struktur, zu welchem Bereich des Marktes, zu welcher Nische er erfolgreich Kontakt findet.

Manchem IT-Dienstleister fällt es schwer, mit Leitungen und Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen oder mit künstlerisch tätigen Menschen zu kommunizieren. Das Denken, die Wahrnehmung, die Gefühlswelt, das alles liegt im Einzelfall möglicherweise zu weit auseinander. Mancher Berater tut sich schwer, mit Chefarzten im Krankenhaus erfolgreich zusammen zu arbeiten, zwischen den Selbstverständnissen und Sichtweisen der Personen liegen manchmal Welten. Nicht wenige Verkäufer und Vertriebler gehen davon aus, dass der Verkaufserfolg vor allem über die Emotion geht. Aus unserer Sicht heißt dies auch, es geht dabei um die Emotionen beider Seiten, des Verkäufers und des potenziellen Kunden.

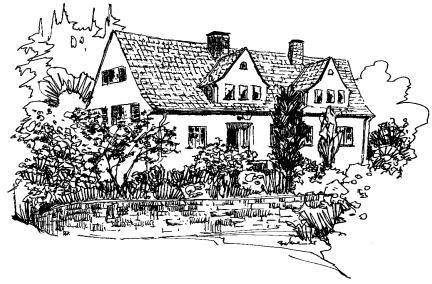
## Die betriebliche Organisation

Bei der organisatorischen Gestaltung eines Betriebes ist bei genauerer Betrachtung immer die Handschrift des Chefs oder der Chefin zu erkennen. Selbst wenn die eine oder andere Standardregel für Organisation nicht berücksichtigt wird, es funktioniert solange es zum Unternehmer passt. Dies gilt im kleinen wie im großen Unternehmen in gleicher Weise. Wenn ein neuer Inhaber kommt, verändert sich im Laufe der Zeit die Struktur und die Mitarbeiterschaft: manche passen sich neu an, andere verlassen die Organisation.

In Ein-Mann- oder Eine-Frau-Unternehmen und bei kleinen Organisationen liegt alles beim Chef auf dem Schreibtisch. Das bringt manchmal Stress, ist aber meistens nicht zu vermeiden: Die Person des Unternehmers und die betriebliche Organisation bilden eine Einheit, die gewährleistet, dass es läuft. Wenn das Unternehmen wächst, kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem Delegation von Aufgaben und Verantwortung angesagt ist. Von den Beteiligten ist dieser Zeitpunkt nur schwer zu erkennen, meistens verpassen sie ihn. Wenn dann die Einheit Unternehmer-Organisation überfordert ist, wird es problematisch für den Erfolg. Bei wachsenden Betrieben ist der

Johann Schweißgut IKS GmbH

# Institut für Komplexe Systeme



[www.iks-siegen.de](http://www.iks-siegen.de)  
[www.psychologie-dialog.de](http://www.psychologie-dialog.de)

Unternehmer zunehmend als Führungskraft gefragt, die Verantwortung und Aufgaben verteilt und dann dafür sorgt, dass die Zuständigen ihre Arbeit gut machen können.

Es ist eine paradoxe Erfahrung: Je mehr Erfolg ein Unternehmen hat und je schneller es wächst, um so mehr ist es abhängig davon, dass der Unternehmer in seiner Persönlichkeit wächst und seine immer wieder neue Rolle erfüllen kann. Ein geschäftlicher Erfolg ohne diese persönliche Entwicklung ist allzu oft auch der Beginn des Scheiterns.

## **Der Erfolg liegt in der Person des Unternehmers**

Ein Produkt oder eine Dienstleistung kann Erfolg bringen, wenn der Unternehmer es als sein eigenes empfinden kann. Wenn es von anderen übernommen wurde kommt es darauf an, ob es trotzdem als das eigene angesehen werden kann. Das schließt nicht aus, dass Gründungs- oder Produktideen in Netzwerken oder Teams entwickelt werden können.

Für den Erfolg ist es hilfreich, wenn der Unternehmer ein Gespür dafür hat, mit welchem Marktbereich, mit welcher Nische er es gut kann. Das kann schwierig sein, wenn er sich selbst nicht gut kennt oder sich ein Bild von sich gemacht hat, das den Zugang zu einem Markt schwierig macht. Hier können Netzwerke, in denen Feedback und Austausch möglich ist, sehr hilfreich sein. Versuche, sich von der eigenen Persönlichkeit unabhängig zu machen, indem man auf statistische Daten oder technische Hilfsmittel zurückgreift, tragen nicht viel zum Erfolg bei.

Für eine betriebliche Organisation ist ein schneller Erfolg ein großes Problem. An erster Stelle steht dann die Frage, wie weit der Unternehmer mit dem Erfolg und dem Wachstum der Organisation mithalten kann: Hier hängt die Nachhaltigkeit des Erfolgs von der persönlichen Entwicklung des Unternehmers ab. Auch hier kann es sinnvoll sein, dass er sich Unterstützung in Netzwerken, im Freundeskreis oder von professioneller Seite holt.

©Johann Schweißgut

Siegen, im März 2013