
Erfolgreich als Designer

Impressum

Konzeption und Layout:

Erik Spiekermann & Thomas Walsch

Edenspiekermann, Berlin

Illustrationen:

Anja Knust & Dorothee Weinlich, Berlin

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

© 2010 Birkhäuser GmbH

Basel

Postfach, CH-4002 Basel, Schweiz

Gedruckt auf säurefreiem Papier, hergestellt aus
chlorfrei gebleichtem Zellstoff TCF ∞

Printed in Germany

ISBN: 978-3-0346-0672-1

98765432

www.birkhauser.ch

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

Joachim Kobuss
Alexander Bretz

ERFOLGREICH ALS DESIGNER DESIGNBUSINESS GRÜNDEN UND ENTWICKELN

BIRKHÄUSER
Basel

*Für meinen Sohn Alexander-Semjon und
meine Liebe Barbara*

Joachim Kobuss

*Meinen Mentorees, Studentinnen und Studenten,
die hoffentlich alles besser machen, als sie es
von mir lernen. Und wieder für Anja, die
nichts von mir lernen musste und es auch so
am besten macht.*

Alexander Bretz

Inhalt

Vorwort

Erik Spiekermann	13
Joachim Kobuss	15

Interviews

Peter Eckart	144
Michael Eibes	302
Severin Filek	240
Erika Remund	243
Oliver Schwarz	300
Brigitte Seehaus	49
Barbara Ströbele	162

Teil I. Selbstständigkeit und Selbstverständnis (ICH)

18

1. Selbstständigkeit – Alternative zu Job und Karriere	21
1.1 Unternehmenskultur	
1.2 Unternehmungsdruck	
1.3 Schluss mit der Ausbeutung	
1.4 Zukunftsmodelle und neues Arbeiten	
2. Harte Zeiten – alles ändert sich	31
2.1 Krisenzeiten	
2.2 Neue Ökonomie	
2.3 Wandel	
2.4 Gründerzeiten	
3. Selbstverständnis – Designer und Unternehmer	39
3.1 Berufsbild Designer	
3.2 Berufsbild Unternehmer	
3.3 Doppelte Anforderungen	
3.4 Doppelte Anerkennung	
3.5 Designer und Berater	
3.6 Designer und Manager	

4.	Persönliche Voraussetzungen – Selbstwahrnehmung und Qualifikation	51
4.1	Ein zwölfstündiger Arbeitstag und andere Klischees	
4.2	Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis	
4.3	Selbstständigkeit	
4.4	Selbstwachstum und Selbstentwicklung	
5.	Allein oder im Team – Partnerschaften und Netzwerke	63
5.1	Allein mit Familie oder Lebenspartner	
5.2	Gemeinsam mit Familie, Kollegen und Geschäftspartnern	
5.3	Vorteile und Risiken von Teams	
5.4	Teammerkmale und Zusammenarbeit	
5.5	Networking – Bürogemeinschaften und Netzwerke	
Teil II.	Konzept und Strategie (IDEE)	76
6.	Idee – Dienstleistung und Produkt	79
6.1	Die Geschäftsidee	
6.2	Innovation und Bekanntheitsgrad	
6.3	Der Nutzen der Designdienstleistung	
6.4	Service	
6.5	Wettbewerbsunterschiede	
6.6	Der Kaufgrund	
7.	Markt – Ziele und Potenziale	91
7.1	Zielgruppen	
7.2	Auftraggeber- und Kundenwünsche	
7.3	Marktvolumen	
7.4	Kontakte und Abhängigkeiten	
7.5	Marketingmaßnahmen und -kosten	
7.6	Branchenvergleiche	
8.	Wettbewerb – Konkurrenz und Vorteile	105
8.1	Alleinanbieter oder Mitanbieter	
8.2	Konkurrenten und Ranking	
8.3	Service und Preise im Wettbewerb	
8.4	Die Optimierung des Kundennutzens	

9.	Dienstleistungs- und Produktionsfaktoren – Prozesse und Mittel	111
9.1	Betriebsprozesse	
9.2	Raumbedarf	
9.3	Equipment und Einrichtung	
9.4	Vertriebsmittel	
9.5	Mitarbeiter	
9.6	Fremdleistungen	
10.	Standort – Nutzen und Kosten	117
10.1	Bedingungen	
10.2	Eignung	
10.3	Einzugsgebiet	
10.4	Verkehrsanbindung	
11.	Rechtsformen – Bedingungen und Möglichkeiten	123
11.1	Eine unternehmerische Entscheidung	
11.2	Freier Beruf oder Gewerbe	
11.3	Einzelunternehmen oder Gesellschaft	
11.4	Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft	
11.5	Gesellschafterstruktur und Gesellschafterfunktionen	
11.6	Anmeldungen, Genehmigungen und Zulassungen	
11.7	Rechtsform und KSK	
12.	Zukunftsperspektiven – Aussichten und Entwicklungen	147
12.1	Ziele	
12.2	Maßnahmen, Zeitplan	
12.3	Entwicklungen	
12.4	Reaktion auf negative Markt- und Nachfrageentwicklung	
12.5	Branchenvergleiche zur Orientierung	
13.	Absicherung und Vorsorge – im Business und privat	155
13.1	Prioritäten	
13.2	Business	
13.3	Der Privatbereich	
13.4	Berufsgenossenschaft (D)	
13.5	Die Künstlersozialversicherung (D)	
13.6	Verwertungsgesellschaften (D)	

14.	Finanzierung und Förderung – Eigenkapital, Kredite und Zuschüsse	165
14.1	Grundlagen	
14.2	Eigenfinanzierung	
14.3	Innenfinanzierung	
14.4	Fremdfinanzierung	
14.5	Förderfinanzierung durch Darlehen (D)	
14.6	Förderfinanzierung durch Zuschüsse (D/A)	
14.7	Förderfinanzierung für Beratung (D)	
Teil III.	Grundlagen und Management (PLAN)	182
15.	Businessplan – Handlungs- und Entscheidungsgrundlage	185
15.1	Funktion	
15.2	Prozess	
15.3	Inhalt	
15.4	Grundlagen (I.)	
15.5	Markt (II.)	
15.6	Funktionen (III.)	
15.7	Perspektiven (IV.)	
15.8	Finanzen (V.)	
15.9	Finanzplan-Tabellen	
15.10	Präsentation	
16.	Kalkulation – Honorare, Preise, Umsätze, Kosten und Erträge	209
16.1	Honorar- und Preisgestaltung	
16.2	Honorarformen	
16.3	Honorarempfehlungen und Tarife (D/A/CH)	
16.4	Honorarkalkulation	
16.5	Umsatzkalkulation	
16.6	Kostenskalkulation	
16.7	Ertragskalkulation	
17.	Steuern – Umsätze, Erträge und Einkünfte	245
17.1	Grundlagen	
17.2	Umsatzsteuer (USt)	
17.3	Gewerbesteuer (GewSt)	
17.4	Einkommensteuer (ESt)	
17.5	Körperschaftsteuer (KSt)	

18.	Controlling und Buchführung – Steuerung und Dokumentation	253
18.1	Differenzierung	
18.2	Controlling	
18.3	Buchführung	
19.	Marketing und Akquisition – Strategie und Intuition	263
19.1	Marketing- Grundlagen	
19.2	Marketing-Mix	
19.3	Marketing- Kommunikation	
19.4	Corporate Marketing – Corporate Identity (CI)	
19.5	Vorurteile und Wahrheit	
19.6	Identität und Engagement	
19.7	Mut zur Akquisition	
19.8	Der professionelle Auftritt	
19.9	Die Beziehung zu Auftraggeber und Kunden	
19.10	Strategien	
19.11	Maßnahmen	
19.12	Intuition	
20.	Management – Aufgaben und Phasen	305
20.1	Strategische und operative Bestandteile	
20.2	Managen	
20.3	Führen	
20.4	Unternehmungsphasen	
21.	Externe Kompetenzen – Nutzen und Prozesse	317
21.1	Nutzen	
21.2	Coachingprozess	
21.3	Beratungsprozess	
21.4	Scoutingprozess	
21.5	Trainingsprozess	
 Anhang		
	Danksagung	325
	Autorenportäts	327
	Tabellen	329
	Adressen	339
	Literaturliste	343
	Index	351
	Sponsoren	359

Vorwort

Erik Spiekermann

Bei unseren Auftraggebern, bei der Presse und selbst bei unseren Eltern und Freunden herrscht immer noch das Vorurteil, wir Designer seien so eine Art Künstler. Diese Einordnung dient meistens dazu, uns als nicht ganz zuverlässig zu kennzeichnen. Wir dürfen die Privilegien nutzen, die man Künstlern zugesteht: zu spät kommen, uns ungewöhnlich kleiden, sogar unsere Meinung ohne diplomatische Rücksichten sagen. Aber dafür nimmt man uns dann auch nicht ganz ernst. Wie oft habe ich gehört: »Sie als Künstler sehen das natürlich anders.« Und damit waren meine Einwände oder Vorschläge abgewimmelt.

Laut Karl Valentin ist Kunst zwar sehr schön, macht aber viel Arbeit. Wir arbeiten dann auch wie Künstler: Wir skizzieren, fantasieren, visualisieren. Wir verwenden künstlerisches Werkzeug wie Stifte, Papier und Farben. Und wir sehen Dinge, bevor sie sichtbar sind. Aber wir Designer visualisieren keine Probleme, wir lösen sie. Nicht unsere eigenen, sondern die anderer Leute – und für Geld.

Wir arbeiten im Auftrag, haben vielleicht Angestellte. Wir berechnen unsere Leistungen, haben auf jeden Fall ein Rechnungsfeld, vielleicht sogar eine Buchführung. Wir sind also auch Unternehmer. Das haben wir an keiner Hochschule gelernt, und ehe uns das Leben lehrt, wie wir kalkulieren, anbieten, verkaufen, ist es oft zu spät. Banken haben keine Ahnung, was wir eigentlich machen. Steuerberater können mit unserem Zettelwirrwarr nichts anfangen, und weder das Arbeitsamt noch die Existenzgründungsexperten bei den Handelskammern helfen weiter. Wem können wir uns anvertrauen, wer versteht uns? Er muss nicht unbedingt einer von uns sein, aber er muss wissen, was wir machen und wie wir denken. Er muss auch wissen, was wir nicht können, was wir gerne verschleppen und was wir gar nicht erst zu fragen wagen.

So einer ist Joachim Kobuss. Ein wenig Unternehmensberater, aber ohne arrogante Allmachtsfantasien. Ein wenig Steuerberater, aber ohne Ärmelschoner. Ein wenig Psychologe, ein bisschen Kaufmann, vor allem aber Gesprächspartner. Hätte ich ihn vor einigen Jahrzehnten gekannt und hätte er mir damals erklärt, wie man einen

Businessplan formuliert, welche Rechtsformen es gibt und wie man Angebote richtig schreibt, dann wäre mir ganz bestimmt viel Ärger erspart geblieben. Aber das ist ein anderes Thema.

Design ist zu einem echten Business, wenn nicht sogar zu einer Industrie geworden. Von den Ratschlägen, Methoden und Fakten, die Joachim Kobuss hier darlegt, profitieren wir alle. Denn Auftraggeber respektieren uns nur, wenn wir über das Geschäft so viel wissen wie über Gestaltung. Sonst bleiben wir Künstler, die man gerne um sich hat, aber nicht ernst nimmt.

Vorwort

Joachim Kobuss

Die zweite Auflage dieses Buches haben wir zum Anlass genommen, dieses gründlich durchzusehen, zu aktualisieren und zu ergänzen. *Wir* heißt, mein Autorenpartner aus dem zweiten Buch dieser Reihe *Designrechte international schützen und managen*, Alexander Bretz, und ich. Unsere dort begonnene kongeniale Zusammenarbeit haben wir hier fortgesetzt. Daher erscheint Alexander Bretz auch als Mitautor dieses Titels. Er hat sich insbesondere mit den Rechtsformen, dem Businessplan und der Kalkulation beschäftigt und dazu beigetragen, dass diese Themen nicht nur aktualisiert, sondern auch deutlich erweitert wurden.

Im Bereich Finanzierung und Förderung hat sich einiges verändert, und die dort beschriebenen Programme stellen den derzeitigen aktuellen Stand dar. Auch bei den Steuern hat sich einiges getan. Die in der ersten Auflage beschriebenen Statistiken sind hier nicht mehr enthalten. Es hat sich in den letzten beiden Jahren vieles bewegt, insbesondere auch durch die *Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft der Bundesregierung Deutschland*. Dieses Thema hat mittlerweile eine hohe politische Bedeutung bekommen. Da es den Rahmen dieses Buches sprengen würde, arbeiten wir derzeit an dem dritten Buch dieser Reihe (*Designzukunft denken und gestalten*), in dem Professor Michael Hardt und ich dieses Thema ausführlich behandeln. Auch das Kapitel 21 *Externe Kompetenzen* wurde gründlich überarbeitet und neu strukturiert. Die Relevanz von Coaching, Beratung, Scouting und Training hat stark zugenommen und eine für Sie hilfreiche Abgrenzung der Begriffe und Methoden erforderlich gemacht. Die meisten Interviewpartner aus der ersten Auflage sind auch wieder dabei und haben ihre Beiträge, wo erforderlich, aktualisiert. Mit Michael Eibes vom DDC ist ein neuer Partner hinzugekommen. Ansonsten ist das aus der ersten Auflage Bewährte übernommen worden. Auch meine Ausführungen im Vorwort zur ersten Auflage haben noch Gültigkeit. Daher hier nur eine kurze Zusammenfassung.

Seit vielen Jahren arbeite ich mit Architekten, Designern und Künstlern aus allen Bereichen zusammen. Dadurch habe ich viele kreative Ideen kennen gelernt und deren Realisierung begleitet.

Grundlage ist die seit über drei Jahrzehnten praktizierte Zusammenarbeit mit Gestaltern, Netzwerken und Institutionen. Meine kaufmännische Ausbildung, Arbeit im Handel und in der Industrie (in designorientierten Unternehmen), meine Lehrtätigkeit, meine freie Beratung und meine unternehmerischen Aktivitäten sind Grundlage meiner heutigen Tätigkeit als Coach, Scout und Trainer. Der Anstoß dazu war ein unternehmerisches Scheitern mit einer Beteiligung an einem Möbel gestaltenden und produzierenden Unternehmen. Die Erfahrung aus dem Insolvenzmanagement in eigener Sache brachte mich zurück zur Beratung und die Erfahrung aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Designern zu meiner Zielgruppe.

Dieses Buch soll vor allen Dingen motivieren – zur Selbstständigkeit und dazu, Chancen zu nutzen. Denn Chancen gibt es zahlreiche und vielfältige, auch und besonders in Zeiten wirtschaftlicher Veränderungen. Es soll ferner auch zur Professionalisierung beitragen, insbesondere im betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Bereich. Professionalität erzeugt das Gleichgewicht für eine erfolgreiche Arbeit als Designer.

Das haben **Hajo Eickhoff** und **Jan Teunen** in ihrem außergewöhnlichen Buch *Form: Ethik* treffend beschrieben:

»Professionalität bringt Rationalität und Leidenschaft ins Gleichgewicht. Leidenschaft ist ein Heilmittel gegen das Nachlassen der Kreativität, während Vernunft Voraussetzungen schafft für fachliche Qualifikation und für konsequentes Verfolgen einer Idee. Professionalität und Beruf bedeuten bekennen und berufen sein – das sind Hingabe und Engagement.«

Dieses Buch ist in erster Linie für Designer: Studenten, Gründer und Profis, Einzelkämpfer und Teams, Freiberufler und Gewerbetreibende, Kleinstunternehmer, Kleinunternehmer und mittlere Unternehmer, Dienstleister, Händler und Produzenten. Es wendet sich aber auch an Designernetzwerke und Designinstitutionen sowie an Politik und Verwaltung.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen beziehen sich überwiegend auf Deutschland. Das Buch enthält aber auch zahlreiche Hinweise für Designer in Österreich und der Schweiz, wie z.B. die Honorarempfehlungen im Kapitel *Kalkulation* und ein Förderprogramm aus Wien im Kapitel *Finanzierung und Förderung*. Aufgrund der weitgehenden Übereinstimmung bei Rechtsformen, Steuern und Buchführung haben wir auf eine differenzierte Erläuterung verzichtet. Die Unterschiede in den Sozialversicherungssystemen sind

nicht berücksichtigt – dessen ungeachtet gilt jedoch in allen Ländern die unternehmerische Eigenverantwortung für die Absicherung und Vorsorge. Ergänzend möchten wir noch auf die Interviews mit den Verbandsvertretern aus Österreich (*Severin Filek*) und der Schweiz (*Erika Remund*) hinweisen.

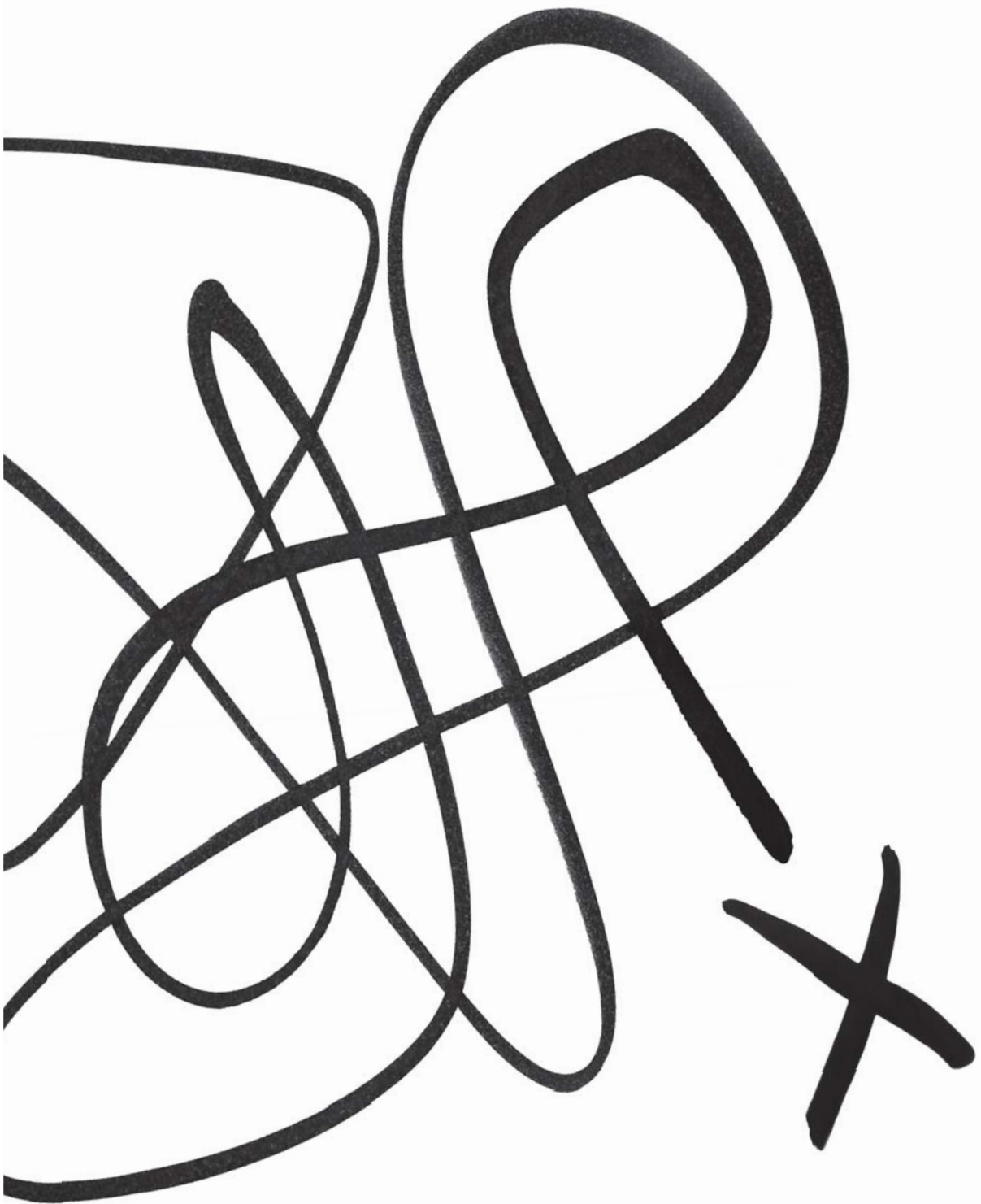
Im ersten Teil beschäftigen wir uns mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den persönlichen Voraussetzungen. Im zweiten Teil geht es um Ideen, Konzepte und Strategien. Der dritte und letzte Teil ist der Planung und dem Management gewidmet.

Unsere Klienten sind Designerinnen und Designer. Dies haben wir in der direkten Ansprache an Sie als Leserin und Leser berücksichtigt. Ansonsten verwenden wir der besseren Lesbarkeit wegen einheitlich die Form *Designer* – auch wenn erfreulicherweise immer mehr Frauen diesen wundervollen Beruf ausüben.

Dieses Buch ist unser Angebot, mit dem wir unsere Standpunkte auf der Basis unserer Erfahrungen wiedergeben. Sie können diese mit uns teilen, ganz oder teilweise, ablehnen oder verurteilen: Wie auch immer, wir sind für Anregungen und Kritik offen.

Joachim Kobuss, Berlin, Juni 2010

| ■ Selbständigkeit und Selbstverständnis (ICH)



1 Selbstständigkeit – Alternative zu Job und Karriere

Existenzgründungen haben im letzten Jahrzehnt an Bedeutung derart zugenommen, dass sie zu einem der wichtigsten Themen in der Politik und unserer Gesellschaft geworden sind. Denn Selbstständigkeit bietet viel mehr als nur Flucht vor Arbeitslosigkeit. Selbstständigkeit bedeutet Selbstbestimmung und direkte Beteiligung an Erfolg und Entwicklung – anstatt Unfreiheit, nicht selten unzureichende Bezahlung und sinnarmes Dienen für einen Arbeitgeber in einem Job mit immer weniger Aussichten auf Karriere. Im eigenen Unternehmen lassen sich persönliche Qualifikation und Fähigkeiten viel besser umsetzen – insbesondere in den Kreativbranchen.

Was bedeutet es, selbstständig zu sein? Wo stehe ich als Selbstständiger? Auf der Suche nach Klarheit sollte man den Blick nicht nur auf sich selbst werfen, sondern zunächst auf das Umfeld, in dem wir uns befinden. Dieses bietet neben vielen Chancen auch einige Risiken, die es zu erkennen und abzuschätzen gilt.

In den letzten Jahrzehnten ist viel passiert in der Arbeitswelt. Seit Ende der achtziger Jahre beschäftigen wir uns mit *New Work* und *New Economy*, die neben wichtigen neuen Erfahrungen und Möglichkeiten auch viele Enttäuschungen gebracht haben. In diesem Spannungsfeld zwischen den Verheißungen neuer Chancen und Erfahrungen und der Furcht vor Scheitern und Enttäuschung befinden sich heute die meisten, die sich mit der Frage der Selbstständigkeit und der Existenzgründung auseinandersetzen. Nur, was ist prägend, was überwiegt? Oftmals scheint es, dass das Misslingen dominiert. Dabei liegt das eigentlich Interessante in den erworbenen Kenntnissen, unabhängig davon, wohin sie im Einzelnen geführt haben. Wenn das als Fehler gewertet wird, so ist es hilfreich, sich daran zu erinnern, dass man aus Fehlern lernen kann.

Es kommt darauf an, sich einfach selbstständig zu machen, es sich zuzutrauen, sich auch ohne Erbschaft oder Alimente auf eigene Beine zu stellen, ein Gespür dafür zu bekommen, eigenverantwort-

1.1 Unternehmerkultur

lich zu arbeiten, sich persönlich in seine Arbeit einzubringen. Es ist wichtig, den Anspruch zu haben, sich ausgefüllt und wohlfühlen und Leben und Arbeiten nicht immer zwangsweise voneinander trennen zu müssen. Dies sind immer häufiger die eigentlichen Gründe, warum immer mehr Kreative eigene Existenzen gründen. Im eigenen kleinen Unternehmen lässt sich die eigene Persönlichkeit viel besser realisieren.

**Hohe Motivation –
ungünstige
Bedingungen**

Am Anfang steht die Frage: Mache ich mich selbstständig? Eine große Rolle spielt dabei die persönliche Motivation. Auch äußere Zwänge können bestehen, weil eine Festanstellung nicht möglich erscheint, da passende Angebote fehlen.

Ist also der innere Antrieb Auslöser, oder sieht man sich zwangsweise in die Selbstständigkeit gedrängt? Diese Frage ist das Erste, von dem es sich zu lösen gilt. Denn es macht keinen Unterschied, was der Auslöser ist. Bestimmend ist die Entschlossenheit, es einfach selbst versuchen zu wollen und die Augen zu öffnen für die Möglichkeiten, die vor einem liegen. Das ist leichter gesagt als getan. Denn der äußere Zwang, unter dem alle stehen, ist nicht nur bestimmt durch das aktuelle Angebot von Jobs und Karrieren, sondern auch von unserer Kultur, genauer von der so genannten Unternehmerkultur. Und die hat leider einen schweren Stand – in Deutschland.

Der Staat hat unzählige Hürden aufgebaut, die ursprünglich mit dem Postulat des Sozialstaats begründet wurden, aber auch durch Bürokratie und ein undurchschaubares Steuersystem zustande gekommen sind. Ferner trägt auch das ideologische Klischee des Zigarre rauchenden Ausbeuterkapitalisten dazu bei, Hürden zu errichten. Möglicherweise gibt es diesen auch, dann aber vorrangig in staatsgeschützten Groß-AGs und nicht in unternehmergeführten Firmen oder Kleinunternehmen – wie Designbüros und Agenturen. Unser Ausbildungssystem steuert weitere Hürden bei. Von den Grundschulen bis zu den Hochschulen führt die gesamte Lehre in eine von Abhängigkeit geprägte Arbeitnehmerschaft. Man lernt dort viel zu wenig, was als Orientierung für eine Selbstständigkeit hilfreich ist.

**Viel Förderung –
wenig Hilfe**

Seit Jahren wird die Selbstständigkeit an vielen Stellen gefördert. Was immer noch wenig bekannt ist: Deutschland ist international führend im Angebot an Förderungen zur Selbstständigkeit. Der Bund, die Länder und Kommunen bieten unzählige Informationen und Wegweiser, Beratungen und Coachings, Prämien und Auszeichnungen, Beihilfen und Zuschüsse.

Sogar die Arbeitsämter (heute: *Agenturen für Arbeit*) entwickeln sich aus der klassischen Aufgabe der reinen Arbeitsvermittlung hin zum Förderer in die Selbstständigkeit. Selten jedoch sind diese ausreichend effektiv und oft wenig hilfreich, da sie nur in geringem Maße kompetent sind und häufig zur Existenzgründung drängen. Sinnvolle Förderungen und Zuschüsse gibt es aber durchaus – in Form von Gründungszuschüssen.

Auch wenn der frühere *Existenzgründungszuschuss* (die so genannte Ich-AG-Förderung) mehr versprach, als er halten konnte, so lag und liegt durchaus eine Chance in ihm. Weniger jedoch wegen der finanziellen Unterstützung, sondern vielmehr wegen der Diskussion, die das Thema ins öffentliche Bewusstsein rückte. Auch Kammern und Verbände, Banken und Versicherungen bieten Informationen und vor allem Dienstleistungsprodukte (wie z. B. Mitgliedschaften, Kredite, Vorsorgeprodukte) für Existenzgründer und Unternehmer. An den Hochschulen gibt es immer mehr Studienangebote und Gründungs-Netzwerke. Es werden sogar Lehrstühle für die Gründungsforschung eingerichtet, mit denen die Bedingungen langfristig verbessert werden sollen.

Im internationalen Vergleich liegt Deutschland in der Bewertung gründungsbezogener Rahmenbedingungen im unteren Mittelfeld. Der jährlich erscheinende *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* zeigt seit zehn Jahren keine wesentliche Verbesserung für Deutschland. Im Vergleich sind die Schweiz und Österreich deutlich besser positioniert – im unteren Spitzenfeld und im oberen Mittelfeld. Der *GEM* weist auch darauf hin, dass die Deutschen sehr pessimistisch bezüglich der Gründungschancen sind und deutlich mehr Angst vor einem möglichen Scheitern verspüren als Schweizer und Österreicher. Besonders gravierend ist der Abstand bei der Einschätzung der eigenen Gründungsfähigkeiten, ein Befund, mit dem die Deutschen ihre Staatsabhängigkeit bestätigen.

Bevor man konkret eine Existenzgründung angeht und unternehmerisch aktiv wird, steht also schon die Angst vor dem Scheitern im Vordergrund. Hier spielt sicher auch das eigene Zutrauen eine Rolle. Zu vermuten ist aber, dass die Angst vor den ökonomischen und sozialen Konsequenzen als so groß wahrgenommen wird, dass viele lieber gleich die Finger von der Selbstständigkeit lassen. Die Furcht davor, Ruf und Geld zu verlieren, mit einem Haufen Schulden dazusitzen, ist viel zu groß. Der Glaube an einen Neuanfang ist schon verloren, bevor man angefangen hat zu scheitern. Dass das alles viel zu pessimistisch gesehen wird, wissen die wenigsten. Viele

Die Angst vor dem Scheitern

heute erfolgreiche Unternehmer blicken auf eine Pleite oder ein missglücktes Unternehmen zurück. Wichtig ist zu wissen, wie man sich vor den Gefahren schützt, die die Existenz bedrohen können, wie man sich also auf ein solches Risiko vorbereitet.

Auch vom Gesetzgeber gibt es einiges, mit dem hier gesteuert wird, etwa das neue Insolvenzrecht. Dieses bietet die Möglichkeit der Unternehmensfortführung im Rahmen eines Planverfahrens oder die Entschuldung im Rahmen eines Restschuldbefreiungs-Verfahrens. Auch neue Förderprogramme unterstützen eine zweite Chance. Dies wird aber kaum wahrgenommen und wirkt sich damit offensichtlich nur unzureichend aus.

In Deutschland klafft eine Lücke zwischen den realen Lebensbedingungen und dem subjektiven Wohlbefinden. Viele neigen dazu, die eigene Lebenssituation pessimistischer einzuschätzen, als sie tatsächlich ist. Dasselbe gilt auch für die Gründungschancen. Dies erklärt, warum die Gründungsaktivitäten im internationalen Vergleich gering sind und die Angst vor dem Scheitern so groß ist.

Positive Tendenzen

Aus der erwähnten GEM-Studie geht ebenfalls hervor, dass die Rahmenbedingungen für Existenzgründungen in Deutschland sehr unterschiedlich bewertet werden. Die öffentlichen Förderangebote, die Infrastruktur (Verkehr, Büro- und Gewerbeflächen, Telekommunikation) und der Schutz geistigen Eigentums (Patentschutz etc.) sprechen definitiv für den Selbstständigen-Standort Deutschland. Die größeren Baustellen für die Zukunft liegen in den politischen Rahmenbedingungen, wie Regulierungen und Steuern, in den gesellschaftlichen Werten und Normen und in der Ausbildung in Schule und Hochschule.

An den Hochschulen tut sich durchaus etwas. Die Themen Existenzgründung und Unternehmertum sind im letzten Jahrzehnt an innovativen Fachhochschulen und Universitäten zunehmend in die Lehrpläne aufgenommen worden. Allerdings wird die Mehrzahl aller Studierenden noch lange nicht erreicht. Das Thema Selbstständigkeit sollte eigentlich Teil des Curriculums aller Studiengänge sein, da sich heutzutage fast überall Möglichkeiten einer selbstständigen Tätigkeit bieten. Besonders gilt das natürlich für die Designbereiche, die schon heute einen hohen Anteil von Selbstständigen aufweisen. Zu ihnen gehören auch die zahlreichen Freelancer – auch wenn diese sich häufig nicht als selbstständige Unternehmer sehen. Grundlegendes unternehmerisches Handwerkszeug sollte auf jeden Fall erlernt werden, auch wenn man sich nicht bereits während oder unmittelbar nach dem Studium selbstständig machen will.

Auch die neuen berufsqualifizierenden Bachelorstudiengänge, die eine stärkere Praxisorientierung der Ausbildung zum Ziel haben, bringen Bewegung in die Sache, und das derzeit neu entstehende Angebot an MBA-Studiengängen schließt die Lücke für den kreativen Nachwuchs. Bei diesen Experimenten zeigt sich: Das Potenzial zu ausgezeichneten Führungspersönlichkeiten haben viele Kreative, jedoch fehlt bislang einfach das Rüstzeug dazu.

Hoffnung weckt ebenfalls, dass die Existenzgründungen vieler neuer Selbstständiger in den letzten Jahren sogar die EU-Kommission erreicht haben, die ja ansonsten eher bekannt ist für ihre Langsamkeit und immense Bürokratie, aber auch für ihre gefüllten Fördertöpfe. Sie erweiterte den so genannten *KMU*-Begriff (kleine und mittlere Unternehmen) um die Kleinstunternehmen.

Zum *KMU*-Begriff mehr im Unterkapitel 2.3 Wandel: Neue Definition (Seite 34)

Während bis dato überwiegend die klassischen Mittelständler von den Förderprogrammen von EU, Bund und Ländern profitieren konnten, wird der Zugang für vereinzelte Selbstständige, Freiberufler und freie Mitarbeiter durch verbesserte Angebote erleichtert.

Neben der Förderung hat sich auch die Gründungsfinanzierung spürbar zum Positiven gewandelt. Nachdem sich die Banken durch die Einbrüche und vielen Pleiten (im Zuge des Niedergangs der New Economy, im Anfang des letzten Jahrzehnts) sehr zurückhaltend gaben, war zu beobachten, dass sie sich danach gegenüber Kleinstunternehmen und Existenzgründern wieder mehr öffneten. Allerdings ist diese Entwicklung im Zuge des derzeitigen Konjunkturzyklus ins Stocken geraten. Nach wie vor gilt, dass Qualifikation eine unabdingbare Voraussetzung für Finanzierungen ist. Auch auf der Seite der öffentlichen Finanzierungsförderung gab es noch nie so viele Möglichkeiten wie heute. Angebote für den geringen Kapitalbedarf haben sich immer mehr durchgesetzt und werden weiter ausgebaut und noch attraktiver gestaltet.

Wo geht es also hin? Trotz der ungünstigen Voraussetzungen ist unsere Unternehmenskultur doch in Bewegung geraten. So widersprüchlich es auch auf den ersten Blick scheint, gerade die so genannten *Krisen* des letzten Jahrzehnts sind der Motor dieser Entwicklung. Fast möchte man wünschen, sie hielten noch eine Weile an, um die notwendigen Veränderungen schneller und nachhaltiger wirken zu lassen.

Der Gang in die Selbstständigkeit wird nicht immer nur durch gute Ideen und große Lust an der eigenen Unabhängigkeit beflügelt. Manchmal gibt es einfach keine Alternative: Studium mit Diplom / Bachelor / Master, haufenweise schlecht bezahlte Praktika in Agenturen, bei Verlagen und in der Industrie, Bewerbung um Bewerbung für die erste Stelle. Und irgendwann dämmert die Erkenntnis, dass der gute alte Weg immer seltener zu einem Job führt. Für Designer ist die Situation am Arbeitsmarkt seit Jahren sehr schwierig und wird sicher nicht besser.

Ist dann die lang ersehnte Stelle gefunden, lassen die Aufstiegsmöglichkeiten oft zu wünschen übrig, oder es kann durchaus passieren, dass der Job wieder verloren geht. Das knapper werdende Angebot an Jobs und Karrieren zwingt immer häufiger dazu, die Selbstständigkeit früher als gewollt in Betracht zu ziehen. Die Existenzgründung aus der Not heraus ist daher für viele die einzige Möglichkeit, in ihrem Beruf weiterarbeiten zu können. Dabei muss die Existenzgründung aus der Not nicht per se zum Scheitern verurteilt sein. Studien haben zwar gezeigt, dass motivierte Gründungen nachhaltig erfolgreicher sind als gezwungene. Trotzdem können auch ungewollte Existenzgründungen tragfähig und damit erfolgreich sein.

Joachim Kobuss: Ich weiß aus eigener Erfahrung (meine Existenzgründung war anfänglich auch nicht ganz freiwillig) und aus meiner beratenden und coachenden Praxis heraus, dass Not im wahrsten Sinne des Wortes erfinderisch macht und Erfolg deshalb nicht ausgeschlossen ist.

Am wichtigsten ist es, mit den Zweifeln in die eigenen Fähigkeiten ins Reine zu kommen. Jobverlust oder vergebliche Suche heben ja nicht gerade das Selbstbewusstsein. Häufig ist deshalb auch die Anlauf- und Festigungsphase länger als bei motivierten Gründungen. Die Idee und das Konzept werden erst während dieser Phasen ausgearbeitet, und die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit benötigt mehr Zeit zur Reife. Das setzt vor allem Ausdauer voraus und gesunde Abwehrkräfte gegen gängige Klischees über die angeblich notwendigen persönlichen Voraussetzungen eines Unternehmers und das Gerede über den Idealweg in die Selbstständigkeit. *Trial and Error* sind Wegbegleiter, die positiv gesehen werden sollten. Darüber hinaus ist beherztes und pragmatisches Vorgehen sehr wichtig. Es gilt nicht nur zu planen und

zu zögern, sondern auch zu handeln. Ohne Aktivitäten geht es im Übrigen auch bei einer motivierten Gründung nicht.

Was unterscheidet einen Job von der Selbstständigkeit? Hauptsächlich die mangelnde Transparenz. Im Job wird in der Regel nur ein Ausschnitt aus der gesamten Bandbreite eines Berufs offensichtlich. Die Selbstständigkeit beinhaltet jedoch alles, was dazu gehört. Nicht nur Pflichterfüllung und der Wunsch, in Ruhe zu arbeiten, sind gefragt, auch genügend Neugier und Bereitschaft, dazuzulernen, sind notwendig.

Probleme entstehen bei der Existenzgründung aus der Not und insbesondere durch Finanzierungsmängel. Auch die unzureichende Einschätzungsfähigkeit in Bezug auf den Zeitrahmen, der benötigt wird, um sich am Markt zu etablieren, ist ohne Zweifel ein Risiko.

Die größte Schwierigkeit ist jedoch, die eigenen Fähigkeiten nicht zu pessimistisch einzuschätzen. Das grundlegende Problem ist ein zu geringes Selbstvertrauen. Dieses ist weit häufiger zu beobachten als Selbstüberschätzung – was bei der bereits erwähnten grassierenden negativen Grundstimmung auch nicht verwundert. Mit anderen Worten: Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, Mut zu haben – darauf kommt es an. Ist der Glaube in die eigene Kraft gewonnen, ist das die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstständigkeit.

Der beste Weg ist also: Anpacken! Für Sie als Designerin und Designer bedeutet dies vor allem, sich auch mit betriebswirtschaftlichen Fragen zu beschäftigen. Denn da trauen sich die meisten am wenigsten zu. Wenn man hier erstmal Einblicke gewonnen hat, fällt es auch leichter, das eigene Potenzial besser einzuschätzen. Nicht selten ist man überrascht von den eigenen Fähigkeiten.

Auch wenn sie rar sind, gelten Anstellungen mit der entsprechenden Karriere nach wie vor als klassischer Einstieg in den Beruf des Gestalters. Getragen vom großen Interesse junger Menschen an dem Beruf des Designers in seinen verschiedenen Disziplinen ist der Andrang an den Hochschulen ungebrochen. Auch die Ausbildungskapazitäten an den Designhochschulen in Deutschland sind hoch. Hinzu kommen noch zahlreiche Akademien und Berufsschulen, die künftigen Mediengestaltern, Marketinggestaltern und Technischen Produktdesignern Ausbildungsperspektiven bieten. Die Folge: Es gibt so viele Designer wie noch nie.

Mut zum Anpacken

1.3 Schluss mit der Ausbeutung

**Harte Zeiten für
Arbeitnehmer**

Bedingt durch die konjunkturellen Unsicherheiten und die daraus resultierenden strukturellen Veränderungen am Markt, sind Jobangebote stark zurückgegangen. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an die Bewerber. Dies gilt für die Suche nach immer neuen Arbeitgebern, für die höheren Positionen, den interessanteren Kunden oder das reizvollere Projekt. Gefragt sind nicht nur akademischer Hintergrund und praktische Erfahrung. Auch sicheres Auftreten und Kreativität sind wichtige Voraussetzungen, ebenso wie die Bereitschaft zu Zugeständnissen bei der Entlohnung. Bei Agenturen stieg der Bedarf am stärksten, besonders an Grafikern, Mediendesignern und Praktikern. Die enorme Nachfrage nach Praktikanten zeigt aber auch, dass vor allem *preiswerte Mitarbeiter* gesucht werden.

**Immer weniger
Festanstellungen**

Weil Agenturen und Medienunternehmen, Hersteller, Händler und Dienstleister ihre Stellenkapazitäten erheblich reduziert haben, sind viele Designer freigesetzt worden. Im besten Fall finden sie sich als Freelancer wieder, die weiter für ihre bisherigen Arbeitgeber tätig sind, im schlechtesten Fall sind sie arbeitslos. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Unternehmen in der Medien- und Werbewirtschaft nicht wieder auf das Niveau früherer Mitarbeiterzahlen gelangen werden – selbst dann nicht, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich verbessern.

Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass in der Kreativbranche das Lebensalter eine nicht unwesentliche Rolle spielt. In den Agenturen, Büros und Medienunternehmen sind überwiegend junge Menschen beschäftigt. Jenseits des 30. Lebensjahres wird es eng. Wer es bis dahin nicht geschafft hat, die Karriereleiter zu erklimmen, ist raus. Die Gründe hierfür liegen nicht nur in der Tatsache, dass ständig frisches und unverbrauchtes kreatives Potenzial gebraucht wird. Auffällig ist auch, dass das Lohnniveau bei jungen Kreativen deutlich niedriger ist.

**Dienstleister werden
wichtiger**

Der Trend in Agenturen und Unternehmen geht dahin, für kreative Arbeit auf der Basis kleiner Mitarbeiter-Kernteamen verstärkt auf externe Dienstleister zurückzugreifen. Jobs werden dadurch noch knapper und tendenziell schlechter bezahlt, die Chancen für Einstieg und Karriere werden weiter vermindert.

Die Gewinner stehen auf der anderen Seite: Denn die Chancen für eine freie unternehmerische Tätigkeit als Designer nehmen entsprechend zu. Mit einer hohen gestalterischen Qualifikation und professioneller betriebswirtschaftlicher – und damit unternehmerischer – Vorgehensweise lassen sich die beschriebenen Heraus-

forderungen erfolgreich meistern. Ein immer größer werdender Markt an kreativen Dienstleistungen will erobert werden. Wenn man es richtig anstellt, können auch Abhängigkeiten reduziert und kann Ausbeutung verhindert werden, denn das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterscheidet sich grundlegend von dem zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Unter Kreativen ist der Anteil der Freiberufler und Kleinstunternehmer weit höher als in den meisten anderen Branchen. Das liegt nicht nur an der geschilderten wirtschaftlichen Entwicklung und ihren Konsequenzen, sondern auch an dem verstärkten Drang der Kreativen zur künstlerischen Freiheit. Kreative Arbeit entsteht besser in einem unbelasteten und freien Umfeld. Auf Knopfdruck kreativ und jeden Tag *nine to five* eingespannt in die Arbeitsmaschinerie zu sein ist einfach nicht jedes Designers Sache.

Die typische Arbeitsweise von Designern (eigene Arbeitseinteilung, größere Flexibilität durch mehrere Auftraggeber, starkes Networking, hohe Spezialisierung, Unabhängigkeit vom Arbeitsort, Arbeit mit neuester Computertechnologie) stellt einen Schritt in Richtung künftiger Arbeitsformen dar. In den nächsten Jahrzehnten soll sich nach Prognosen der Anteil Selbstständiger sogar auf bis zu 50 Prozent aller Berufstätigen erhöhen. Damit sind die Designer der Zeit quasi voraus – ein für die Zukunft nicht zu unterschätzender strategischer Vorteil.

Holm Friebe und Sascha Lobo haben das in ihrem Buch *Wir nennen es Arbeit* treffend analysiert und behaupten selbstbewusst, dass sie allemal etwas Besseres finden als die Festanstellung. Diese Einstellung bezeichnen sie als neue Avantgarde der Arbeitsgesellschaft – die *digitale Bohème*.

Diese Entwicklung wird durch die Ablösung der *Managed Economy* (also der von Managern geführten großen Unternehmen) durch die *Entrepreneurship Economy* (die durch Unternehmer dominierte Wirtschaft) unterstützt. Die Entwicklung zur *Wissensgesellschaft* hat die Wettbewerbsfähigkeit und die Faktoren zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Wachstum grundlegend verändert. Die *Entrepreneurship Economy* stellt einen gesellschaftlichen Umbruch dar, der mit dem Wandel von der Agrarwirtschaft zu Industriegesellschaft vergleichbar ist.

In diesem Zusammenhang ist auch die Verdrängung der klassischen Industriearbeit durch Dienstleistungen zu sehen. Ideen

1.4 Zukunftsmodelle und neues Arbeiten

werden wichtiger als Produkte. Die kreative Ökonomie bringt einen Paradigmenwechsel mit, der uns dazu zwingt, anders zu denken, um dies nicht als Bedrohung zu verstehen, sondern als Chance zu nutzen.

Wolf Lotter fragt in seinem Buch *Die Kreative Revolution*: »Was kommt nach dem Industriekapitalismus?« Und er zeichnet dort gemeinsam mit Kreativexperten eine neue Landkarte einer neuen Wirtschaft.

Vielversprechende Perspektiven

Die Perspektiven der Designdienstleistungen sind in diesem Kontext vielversprechend. Der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx hat in seinem Buch *Future Fitness* prognostiziert, dass im Design und nicht in der Technologie selbst die großen Durchbrüche der nächsten Jahre stattfinden werden. Die Studie *Design 2010* von der BBE-Unternehmensberatung sagte richtig voraus, dass die Nachfrage nach Designdienstleistungen im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts deutlich zunehmen würde. Und auch die Studie *bayern design 2004* lag mit ihrer Einschätzung richtig, dass Design für alle Unternehmen wichtiger werden würde.

Design wird für die Marken-, Produkt- und Unternehmenspositionierung immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die professionelle Designdienstleistung wird weiter an Stellenwert gewinnen, und das Marktpotenzial für Designer wird damit deutlich zunehmen. Aber: Nicht alle Designer werden davon profitieren können. Unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Teilhabe an dieser Entwicklung ist die Qualifikation als Designer und Unternehmer.

Wie Sie als Designerin und Designer diese Herausforderung angehen und Ihre Professionalisierung entwickeln und umsetzen, davon handelt dieses Buch.

Welche langfristigen Entwicklungen für Sie zu erwarten sind und wie Sie diesen erfolgreich begegnen können, damit beschäftigt sich ein weiteres Buch dieser Reihe: *Designzukunft denken und gestalten* (in Vorbereitung).

2

Harte Zeiten – alles ändert sich

Der ständige Wandel wird häufig als Krise wahrgenommen, insbesondere wenn er sich so umfassend und schnell vollzieht wie gegenwärtig. Besser ist es, die Veränderungen als Chance zu begreifen und anzunehmen. Die damit verbundenen Risiken können minimiert werden, wenn aktiv in den Lauf der Dinge eingegriffen wird. Gerade Designer haben als Kreative und Zukunftsorientierte die besten Voraussetzungen für zielbewusste Veränderungen, auch weil diese in der Natur ihrer Arbeit liegen. Nicht immer wird dies konsequent genutzt.

Schon seit Jahrzehnten heißt es, die *Zeiten werden immer härter*, und früher war alles viel leichter. Die Kunden mussten nicht mühsam gesucht und überzeugt werden, Wettbewerb gab es auch kaum. Im Marketing spricht man hier von so genannten *Verteilermärkten*. Die Nachfrage war größer als das Angebot. Viele potenzielle Designkunden standen wenigen professionellen Gestaltern gegenüber. Diese waren darüber hinaus durch den höheren handwerklichen Anspruch und Aufwand vor Amateuren und Laien weitestgehend geschützt.

Das ist schon lange her und hat sich grundlegend geändert, denn heute leben wir in *Verdrängungsmärkten*. Die absolute Zahl der potenziellen Designkunden ist zwar stark gewachsen, die Zahl der professionellen Gestalter hat aber inflationär zugenommen. Der handwerkliche Anspruch ist nach wie vor hoch, die Arbeitsweise hat sich durch die technische Entwicklung jedoch grundlegend verändert. Dadurch treten Semiprofis und Amateure immer häufiger als Konkurrenten auf.

Der Glaube daran, dass die Zeiten immer härter werden, hält sich konstant. Designer, so macht es häufig den Anschein, sind besonders oft dieser Ansicht. Die Vorstellung, einer *Krise* ausgeliefert zu sein, ist weit verbreitet. Was jedoch tatsächlich auf Erfahrung beruht und was vielmehr durch Hörensagen und durch die Medien genährt wird, steht auf einem ganz anderen Blatt. Bezeichnend ist,

2.1

Krisenzeiten

dass das, was angeblich nicht (mehr) geht, weit mehr Raum einnimmt als die Frage nach den Möglichkeiten, Neues auszuprobieren.

Typisch ist hier besonders die Diskussion um die Durchsetzbarkeit eines höheren Honorarniveaus. Da wird immer wieder behauptet, dass eine bessere Entlohnung vom Auftraggeber nicht akzeptiert wird, weil konkurrierende Gestalter (insbesondere Studenten, Nachwuchsdesigner und Küchentisch-Dienstleister) die Honorare nach unten drücken würden. Die Schlussfolgerung daraus ist nicht selten, sich auf dieses Honorar-Dumping gezwungenermaßen einzulassen. Warum wird hier nicht mit einer eindeutigen Position gekontert?

Ein weiteres Beispiel ist das Klagen über die Verrohung der Sitten. Immer mehr Jungmanager achten nur noch auf kurzfristige Kostenreduzierung. Sie blicken auf den *Shareholder-Value* des Unternehmens, das sie zu kurzlebigen Erfolgen treiben, um es dann nach reichem Absahnen wieder zu verlassen. Dabei scheuen sie auch vor einem Angriff auf Urheberrechte nicht zurück. Warum wird das nicht professionell verhindert?

Krisen gibt es nicht – außer im Kopf

Im Grunde gibt es keine Systemkrisen und deshalb auch keine Wirtschaftskrisen. Diesem Prinzip folgend, kann es eigentlich auch keine Unternehmenskrisen geben, sondern nur Unternehmerkrisen – also persönliche Krisen. Im wissenschaftlichen Kontext steht Krise für eine Entscheidungssituation, für Veränderung. Die Ursache für das Empfinden der gegenwärtigen Situation als Krise liegt im Unbehagen gegenüber Veränderungen, sei es in unserer globalen und lokalen Wirtschaft oder im eigenen Unternehmen.

Es ist nicht in Abrede zu stellen, dass für viele Menschen Veränderungen mit persönlichen Tragödien verbunden sind, die häufig als von außen kommend und als unabwendbar erscheinen. Trotzdem gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen Katastrophen und Krisen. Persönliche Krisen haben ihre Wurzeln oft in mangelnder Flexibilität. Doch der Selbstständige ist wesentlich flexibler als der abhängig Angestellte. Warum also Angst haben vor der Selbstständigkeit, gerade jetzt in so genannten *Krisenzeiten*?

2.2 Neue Ökonomie

Wenn Krise als Veränderung begriffen wird: Was hat sich verändert, außer dass vieles schlechter zu sein scheint? Die Antwort liegt nahe. Noch vor zehn Jahren war das Geschäft für Werber und Gestalter dynamisch wie nie. Allerdings auch so unrealistisch belebt wie nie. Es ist noch gar nicht so lange her, da wurde von einer neuen Ökonomie gesprochen, einem neuen Zeitalter der Informationstech-

nologie und des Wissens. Neue, faszinierende Techniken wie das Internet versprachen endloses Wachstum, maßlosen Profit und die Abkoppelung des Kapitalzugewinns von der Arbeit. Es entwickelte sich eine Euphorie, die niemanden unberührt ließ – ein Sog, dem sich niemand entziehen konnte.

Es war die Zeit, in der die Kapitalbesitzer ihr Geld (und nicht selten auch geliehenes) allem hinterherwarfen, was irgendwie nach Internet aussah. Existenzgründern, die das @ in ihrem Namen trugen, wurde es nahezu aufgezwungen. Die Tragik ist, dass viele hoffnungsvolle Unternehmen an zu viel Geld und zu schnellem Wachstum gescheitert sind. Auch die Banken haben sich hier aktiv beteiligt und Risiken nahezu völlig außer Acht gelassen.

Dabei war die *New Economy* keine Garantie, weder für endlos steigende Aktienkurse noch für unendlich geniale Unternehmer. Auch wenn heute äußerst kritisch auf das schrankenlose Treiben von damals zurückgeblickt wird – die *New Economy* war aber auch ein Versprechen, den Wettbewerb mit sozialen und humanen Komponenten zu versehen, ein Wettbewerb, der Wohlstand erzeugen und Werte lebendig halten konnte, die den Arbeitenden wichtig sind: der Glaube daran, dass Arbeit Spaß macht, dass Selbstverwirklichung Routine ersetzen kann, dass Eigenverantwortung Bevormundung ersetzt, dass hohe Flexibilität keine Verlierer produziert.

Was ist davon geblieben? Ernüchterung. Die überhöhten Börsenwerte erfuhren eine Konsolidierung. Das Schlaraffenland wurde in die wirkliche Arbeitswelt eingemeindet. Besserwissen ist in Gejammer umgeschlagen. Alles, was war, ist jetzt schlecht. Nach der Euphorie folgte die Depression. Doch wer nüchtern bleibt, stellt fest, dass sich so viel nicht geändert hat. Nur die Geldausgaben der Unternehmen für die Werbung wurden auf ein finanzierbares Maß zurückgeführt. Geschäftsmodelle müssen auch wieder eine konservative *Due Diligence* (die eingehende Prüfung eines Unternehmens) bestehen. Und ein freischaffender Designer oder eine kleine Agentur können immer noch gutes und schönes Geld verdienen. Die Chancen für ein Mehr in Zukunft sind gut, wenn man es nur richtig macht. Also neues Business, neue Ideen – aber überzeugende. Der Kunde muss dort abgeholt werden, wo er ist. Das setzt freilich voraus, ihn auch zu verstehen und das Business zu verstehen.

Was bleibt

Kommt nach dem Boom der *New Economy* die Krise der *Old Economy*? Nein. Nach der Überhitzung kommt vielmehr eine Abkühlung auf ein normales Maß. Die Veränderungen der letzten Jahre

**2.3
Wandel**

zwingen zu einer höheren Flexibilität. Die Grenzen zwischen Berufsleben und Privatsphäre, Kreativität und Geldverdienen werden durchlässiger. Damit bieten sich neue Spielräume und eine bisher unbekannte Autonomie. Durch den Wandel zur Wissensökonomie gerät der Mensch mehr und mehr in den Mittelpunkt der Wertschöpfung. Die Struktur des Kapitalismus wird durch den Wettbewerb um die kreativen Mitarbeiter humanisiert. Sie führt zu Unternehmensstrategien, in denen Nachhaltigkeit nicht nur in der Ökologie Ziel ist, sondern auch in Bezug auf die Ressource Mensch. Das erfordert neue politische Strukturen und soziale Techniken. So nimmt die Komplexität zu, und die Anforderungen an uns selbst steigen. Die Selbstbestimmung und damit die Selbstverantwortung und die Selbstständigkeit wachsen.

Diese neue Selbstständigkeit verändert vieles. Anstatt passiv zu erdulden, ist angesagt, aktiv in den Lauf der Dinge einzugreifen. Intelligente und strategische Planung erzeugen Zukunftskompetenz. Dies ist unerlässlich für Unternehmer, die Veränderungen und Innovationen anstreben und sich nicht mit Bewährtem begnügen. Neues zu wagen steht jetzt auf der Tagesordnung. Und: nicht zu versuchen sich dem Wandel zu widersetzen, sondern diesen zu provozieren. Die Ablösung der *Managed Economy* durch die *Entrepreneurship Economy* ist tiefgreifender, als dies die *New Economy* versprach. Daher ist der derzeitige Wandel auch so umfassend und braucht so viel Zeit.

Die jüngsten Auswirkungen (die so genannte *Finanz- und Wirtschaftskrise*) der lang- und kurzfristigen Konjunkturzyklen haben die Entwicklung des letzten Jahrzehnts noch beschleunigt. Veränderungen stehen uns in einem Maße bevor, das noch nicht überschaubar ist und das ängstliche Gemüter stark verunsichert und mutige Unternehmer beflügelt.

Neue Definition

Freiberufler und *Kleinstunternehmer* hatten schon immer einen gewichtigen Anteil am Wirtschaftsgeschehen. Dieser Anteil wird zukünftig noch deutlich steigen. Auch die EU-Kommission hat sich darauf eingestellt, eine Neudefinition für den *KMU*-Begriff (*Kleine und Mittlere Unternehmen*) festgelegt und damit Weichen für eine zielgerichtete Förderpolitik gestellt. Es müsste jetzt eigentlich »KKMU« heißen, weil die Komponente Kleinstunternehmen hinzugekommen ist. Dabei sind folgende Schwellenwerte festgelegt worden: *Mittlere Unternehmen*: bis zu 250 Mitarbeiter, 50 Millionen Euro Umsatz und bis zu 43 Millionen Euro Bilanzsumme. *Kleine Unternehmen*: bis zu 50 Mitarbeiter und 10 Millionen Euro Umsatz oder

Bilanzsumme. *Kleinstunternehmen*: bis zu 10 Mitarbeiter und 2 Millionen Euro Umsatz oder Bilanzsumme.

Auch in der deutschen Politik und Wirtschaftsförderung ist angekommen, welche Bedeutung z. B. Designer für Volkswirtschaft und Kultur haben. Die aus dem Ausland übernommenen Begriffe *Creative Economy* und *Creative Industries* schaffen bei den Verantwortlichen vor allem Bewusstsein und darüber hinaus Öffentlichkeit. Presse und Fachveranstaltungen nehmen dieses Thema immer mehr auf.

Selbst die Bundesregierung hat sich damit beschäftigt und auf der Grundlage des Schlussberichtes der *Enquete-Kommission Kultur* des Deutschen Bundestages die *Initiative Kultur- & Kreativwirtschaft* ins Leben gerufen. Das Bundeswirtschaftsministerium und der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien haben eigene Fachreferate dafür eingerichtet. Fazit: Die politische und öffentliche Aufmerksamkeit für die Kultur- und Kreativwirtschaftsbranchen, insbesondere für die Designwirtschaft, war noch nie so groß.

Zu der Gruppe der Kleinstunternehmen zählen die meisten Designer, die damit von diesen Maßnahmen profitieren werden. Sie gehören zu der wirtschaftlich interessantesten und bedeutendsten Gruppe. Wenn es den Designern jetzt noch gelänge, sich effektiver zu organisieren (über Verbände, Foren, Netzwerke etc.), haben sie die Chance, mehr Gewicht zu erlangen und auch ihr Image deutlich zu verbessern.

Auf die richtige Positionierung kommt es an, die geeigneten Strategien und Maßnahmen. Die, die sich rechtzeitig auf den Wandel einstellen und ihm vorausschauend begegnen, gewinnen. Erfolgreich sind die Flexibelsten, nicht die Stärksten. Die Stimmen, die ahnen, dass es noch etwas anderes gibt als Unsicherheit, Zweifel und Bauchschmerzen, werden lauter. Also: Lust auf Zukunft, etwas Neues wagen, Neues gründen. Die Zeiten sind danach. Es sind Gründerzeiten.

Historisch betrachtet gibt es zwischen *Krisenzeiten* und *Gründerzeiten* eine enge Verbindung. Einer der nahe liegenden Gründe ist, dass durch starke wirtschaftliche Umbrüche und Umstrukturierungen die Gründungsintensität in der Folge deutlich ansteigt. Erhöhte Gründungsaktivitäten beleben die Wirtschaft und sorgen für qualitatives und quantitatives Wachstum. Bedingt durch die Um- und Neuorientierung der Wirtschaft, steigt das Interesse an Innovationen. Neugründungen und neue Dienstleistungs- oder

2.4 Gründerzeiten

Produktangebote sind Innovationen, die jetzt auf ein erhöhtes Interesse stoßen.

Existenzen können grundsätzlich zu jeder Zeit erfolgreich gegründet werden, wenn eine gute Geschäftsidee und ein professionelles Konzept vorhanden sind. Die Rahmenbedingungen in Boom- und Flautezeiten sind jedoch sehr unterschiedlich.

Boom und Flaute

In wirtschaftlichen Boomphasen verfestigt der Markt sich tendenziell in seinen Strukturen. Bestehende Geschäftsverbindungen werden bevorzugt, um die laufenden Geschäfte möglichst nicht zu stören (nach dem Motto *never change a winning team*). Gründer müssen sich auf das Aufbrechen dieser Verbindungen konzentrieren. Einerseits sind die Etats für Produktentwicklung und Kommunikation großzügiger, andererseits ist für viele Marktteilnehmer die Notwendigkeit, in gute Gestaltung zu investieren, nicht so offensichtlich. Man glaubt, dass die Geschäfte doch gut laufen.

In wirtschaftlichen Flautezeiten lösen sich diese Strukturen auf. Das Interesse an Alternativen erhöht sich zwangsweise, da bisherige Konzepte und Etats nicht mehr funktionieren. Gründer müssen sich auf das alternative und neue Angebot für potenzielle Auftraggeber konzentrieren. Einerseits sind hier die Etats für Produktentwicklung und Kommunikation nicht mehr so üppig (manchmal scheinen sie auch gänzlich zu fehlen). Andererseits ist es für viel mehr Marktteilnehmer offensichtlich, dass gute Gestaltung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und damit zum Überleben notwendig ist.

Chancen für Nachwuchs und Profis

Für junge Nachwuchsdesigner ist dies eine gute Chance, mit neuen unkonventionellen Ideen den etablierten Gestaltern Kunden wegzunehmen (denn nur so funktioniert der Verdrängungsmarkt). Der Gründer bietet Innovatives und Unroutiniertes, unbefangenen und enthusiastischen. Er probiert aus, wagt Neues und Ungewöhnliches, lässt sich weniger beirren.

Für die Profidesigner ist das die Phase, in der bestehende Kundenverbindungen in Gefahr sind, sich aufzulösen. Dann müssen rechtzeitig neue Auftraggeber gewonnen werden. Dies ist aber auch durch das bereits erwähnte erhöhte Interesse der Marktteilnehmer leichter und eine gute Chance, sich gegen den neuen jungen Wettbewerb durchzusetzen. Der Profi bietet Bewährtes und Routiniertes, erfahren und überzeugt. Er baut auf Image und nutzt seinen Vorsprung.

Das Entscheidende für Gründer und Profis ist eine klare und eindeutige Positionierung. Eine eng umrissene Zielgruppe muss defi-

niert und mit geeigneten Maßnahmen direkt und individuell angesprochen werden. Dies gilt für alle Zeiten. Nur die Art und Weise, die Prioritäten unterscheiden sich.

Es gibt noch einen weiteren Grund der dafür spricht, jetzt zu gründen, jetzt sich neu zu entwickeln. Boom- und Flautephasen lösen sich ab, nach dem Boom kommt die Flaute, nach der Flaute kommt der Boom. Jeder neue Boom verlangt rechtzeitige Vorbereitung – und das, bevor er beginnt oder in der Frühphase. Also jetzt. Denn wer vom Boom profitieren will, wer oben auf der Welle surfen will, der muss sich richtig und frühzeitig in Position bringen. Hat der Boom einmal begonnen, werden Neugründungen schnell von der Welle verschluckt und bekommen nur noch mit, was übrig bleibt.

Also, in dieser Zeit zu gründen, heißt: Vorsprung sichern und die Gefahr minimieren, überholt zu werden. Wenn nicht jetzt, wann denn? Die Rahmenbedingungen dafür waren schon lange nicht mehr so günstig, die Aussichten schon lange nicht mehr so vielversprechend.

Jetzt – wann sonst?

Welche Voraussetzungen, Konzepte und welches Management dazu für Sie als Designerin und Designer erforderlich sind, dazu erfahren Sie mehr in den folgenden Kapiteln.

Was sich langfristig für Sie verändert wird und wie Sie sich hierfür professionalisieren und qualifizieren können, das erfahren Sie in einem weiteren Buch dieser Reihe: *Designzukunft denken und gestalten* (in Vorbereitung).