

# Das Beratungsunternehmen

Gründung, Aufbau und Strategie,  
Führung, Nachfolge

von

Prof. Dr. Christel Niedereichholz

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Niedereichholz

HAFU-Heidelberger Akademie

für Unternehmensberatung GmbH

Oldenbourg Verlag München

# Inhalt

<b>A</b>	<b>Gründung</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Auswahl der Beratungssparte.....</b>	<b>3</b>
	<i>Christel Niedereichholz</i>	<i>3</i>
<b>2</b>	<b>Persönliche Voraussetzungen.....</b>	<b>5</b>
2.1	Ausbildung und Erfahrung.....	5
2.2	Verzicht und Opferbereitschaft.....	6
2.3	Fitness.....	7
2.4	Prüfung der finanziellen Voraussetzungen.....	8
2.5	Prüfung möglicher Risiken.....	10
2.6	Fazit: Gründerprofil.....	11
<b>3</b>	<b>Analyse des Beratungsmarktes.....</b>	<b>13</b>
3.1	Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern und Differenzierungsmerkmale.....	14
3.2	Verhandlungsmacht der Kunden und Gegenstrategien.....	17
3.3	Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	18
3.4	Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	18
3.5	Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....	19
3.6	Branchenkennzahlen und Trendthesen.....	19
3.7	Fazit zum Beratungsmarkt.....	20
<b>4</b>	<b>Fachliche und soziale Voraussetzungen.....</b>	<b>21</b>
4.1	Branchenkompetenz.....	21
4.2	Funktionale Kompetenz.....	23
4.3	Methodenkompetenz.....	25
4.4	Projektmanagementkompetenz.....	27
4.5	Soziale Kompetenz.....	27
4.6	Persönliches Konzept.....	28

<b>5</b>	<b>Fazit: Der Businessplan</b> .....	<b>31</b>
5.1	Zusammenfassung .....	31
5.2	Geschäftsidee mit Chancen und Risiken.....	31
5.3	Dienstleistungsportfolio.....	32
5.4	Marktbewertung aus Sicht der Geschäftsidee.....	33
5.5	Marketing.....	34
5.5.1	Beraterhonorare.....	35
5.5.2	Vertriebskonzept.....	36
5.6	Unternehmensorganisation.....	37
5.7	Finanzierung.....	37
5.7.1	Aufstellung der privaten Ausgaben.....	37
5.7.2	Kapitalbedarfsplan.....	38
5.7.3	Finanzierungsplan.....	40
5.7.4	Liquiditätsplan.....	45
5.8	Anlagen zum Businessplan.....	46
<b>6</b>	<b>Rechtsfragen bei Gründung</b> .....	<b>49</b>
	<i>Andreas Quiring</i> .....	49
6.1	Formen der Existenzgründung.....	49
6.1.1	Neugründung.....	49
6.1.2	Übernahme eines Beratungsunternehmens.....	50
6.1.3	Eintritt in ein Beratungsunternehmen (Sozietät).....	52
6.1.4	Franchising.....	53
6.2	Rechtsformwahl.....	54
6.2.1	Auswahlkriterien.....	54
6.2.2	Rechtsformen im Überblick.....	56
6.2.3	Freiberufler oder Gewerbetreibender.....	61
6.3	Anmeldungen und Genehmigungen.....	64
6.3.1	Anmeldung beim Finanzamt.....	64
6.3.2	Registeranmeldung.....	64
6.3.3	IHK-Anmeldung.....	65
6.3.4	Gewerbeanmeldung.....	65
6.3.5	Gewerbeerlaubnis.....	65
6.3.6	Erlaubnis zur Personalüberlassung an Kunden.....	65
6.4	Existenzgründer als Arbeitgeber.....	66
6.5	Unternehmensrisiken und ihre Absicherung.....	67
6.5.1	Rechtliche Ausgangslage.....	68
6.5.2	Möglichkeit von Versicherungsschutz.....	69
6.5.3	Konsequenzen für die Absicherung gegen Risiken.....	70
<b>7</b>	<b>Literatur zu Teil A</b> .....	<b>73</b>

<b>B</b>	<b>Aufbau und Strategie</b>	<b>75</b>
	<i>Christel Niedereichholz</i>	<i>75</i>
<b>1</b>	<b>Zukunftstrends als Leitplanke.....</b>	<b>77</b>
<b>2</b>	<b>Analyse der Ausgangssituation.....</b>	<b>79</b>
<b>3</b>	<b>Unternehmensphilosophie.....</b>	<b>81</b>
<b>4</b>	<b>Lean Strategy Map.....</b>	<b>85</b>
4.1	Vorgehensweise.....	85
4.2	Grundstrategie.....	88
4.2.1	Vision.....	88
4.2.2	Leitbild (Mission).....	89
4.2.3	SEP Strategische Erfolgsposition.....	91
4.3	Strategy Map I: Markt.....	92
4.3.1	Produkte.....	94
4.3.2	Wettbewerber.....	99
4.3.3	Klienten.....	103
4.3.4	Aufträge.....	108
4.4	Strategy Map II: Interne Faktoren.....	113
4.4.1	Qualität.....	114
4.4.2	Mitarbeiter, Wissen, Lernen.....	126
4.4.3	Rentabilität/Produktivität.....	148
4.4.4	Organisation.....	172
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung, Strategiecheck und -Umsetzung.....</b>	<b>179</b>
5.1	Zusammenfassung.....	179
5.2	Strategiecheck und-Umsetzung.....	181
<b>6</b>	<b>Literatur zu Teil B.....</b>	<b>183</b>
<b>C</b>	<b>Führung</b>	<b>185</b>
<b>1</b>	<b>Einsatz der Informationstechnologie bei Beratungsunternehmen.....</b>	<b>187</b>
	<i>Joachim Niedereichholz</i>	<i>187</i>
1.1	Wertschöpfung einer Beratung.....	187
1.2	Querschnittsfunktionen.....	188
1.2.1	Betriebliches Rechnungswesen/Finanzbuchhaltung.....	188
1.2.2	Personalwirtschaft.....	189
1.2.3	Wissensmanagement.....	191
1.2.4	Administration/Support/Informationstechnologie.....	192

1.3	Vorlaufende Phasen vor der Projektdurchführung.....	193
1.4	Auftragsdurchführung.....	196
1.4.1	Phase: Projektvorbereitung.....	196
1.4.2	Phase: Analyse.....	197
1.4.3	Phase: Sollkonzepterstellung.....	200
1.4.4	Phase: Realisierungsplanung.....	201
1.4.5	Realisierung.....	201
1.5	Abschluss.....	202
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement.....</b>	<b>203</b>
	<i>Volker Nissen</i> .....	203
2.1	Wissen.....	203
2.2	Wissensmanagement.....	205
2.3	Wissensmanagement in Beratungsunternehmen als Organisation.....	206
2.3.1	Wissensmanagement-Strategien.....	206
2.3.2	Bausteine des Wissensmanagement.....	207
2.3.3	Individuelles und organisationales Lernen.....	211
2.3.4	Bedeutung der Absorptive Capacity für den Wissensaufbau.....	214
2.4	Wissensmanagement im Beratungsprozess.....	215
2.4.1	Das Team als Lernkontext.....	215
2.4.2	Wissensmanagement in der Projektarbeit.....	215
2.5	Studie zum Wissensmanagement in der Unternehmensberatung.....	219
2.5.1	Ziele, Methodik und Datengrundlage der Studie.....	219
2.5.2	Ergebnisse zum Einsatz von WM-Werkzeugen in der Unternehmensberatung ...	219
2.5.3	Weitere Ergebnisse im Vergleich von Strategie- und IT-Beratung.....	222
<b>3</b>	<b>Rechtsfragen des Geschäftsbetriebs.....</b>	<b>227</b>
	<i>Andreas Quiring</i> .....	227
3.1	Rechtlich sensible Arbeitsfelder.....	227
3.1.1	Vorbehaltene Rechtsdienstleistungen.....	228
3.1.2	Vorbehaltene Hilfeleistung in Steuersachen.....	230
3.1.3	Vorbehaltene Wirtschaftsprüfung.....	231
3.2	Vertragsanbahnung.....	231
3.3	Verträge mit Kunden.....	232
3.3.1	Zustandekommen eines Beratungsvertrages.....	232
3.3.2	Wirksamkeitshindernisse.....	233
3.3.3	Formfragen.....	233
3.3.4	Zustimmung des Aufsichtsrats.....	233
3.3.5	Wahl der geeigneten Vertragsart.....	235
3.3.6	Prinzipien zur Vertragsgestaltung.....	239
3.3.7	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB).....	242

3.4	Vertragsabwicklung.....	244
3.4.1	Unzureichende Mitwirkung des Kunden.....	245
3.4.2	Störungen aus der Sphäre des Beratungsunternehmens.....	246
3.4.3	Änderung der Kundenbedürfnisse.....	247
3.5	Rücksichtnahme auf Interessen Dritter.....	248
3.6	Personalberatung und Gleichbehandlungsgebot.....	248
3.6.1	Rechtlicher Hintergrund.....	248
3.6.2	Praktische Bedeutung.....	251
3.6.3	Grundregeln für die Personalberatung.....	251
3.6.4	Positionsprofile und Stellenausschreibungen.....	252
3.6.5	Interviews mit Kandidaten.....	253
3.6.6	Absagen gegenüber Kandidaten.....	253
<b>4</b>	<b>Mitarbeiter.....</b>	<b>255</b>
4.1	Mitarbeiterentwicklung.....	255
	<i>Günther Wolf</i> .....	255
4.1.1	Potenzial-und Performancemanagement.....	256
4.1.2	Ermittlung und Analyse des Mitarbeiter-Potenzials.....	259
4.1.3	Ermittlung und Analyse der Mitarbeiter-Performance.....	263
4.1.4	Performanceorientierte Bonussysteme.....	264
4.1.5	Selektive Mitarbeiterbindung.....	267
4.1.6	Incentives und Events.....	273
4.1.7	Talentmanagement.....	275
4.1.8	Mitarbeiterentwicklung - ein Fazit.....	276
4.2	Mitarbeitersteuerung.....	277
	<i>Tom Sommerlatte</i> .....	277
4.2.1	Geschäftsmodelle und Umsatzpotenzial.....	277
4.2.2	Negativentwicklung durch die Wirtschaftskrise.....	280
4.3	Mitarbeitereinsatz.....	282
	<i>Andreas Quiring</i> .....	282
4.3.1	Mitarbeiterkategorien.....	283
4.3.2	Formen des Kapazitätsausgleichs.....	288
4.3.3	Einsatzregeln.....	310
4.4	Rechtliche Aspekte der Mitarbeiterführung.....	311
	<i>Andreas Quiring</i> .....	311
4.4.1	Rechtsfragen bei der Vertragsgestaltung.....	312
4.4.2	Rechtsfragen bei der Vertragsdurchführung.....	323
4.4.3	Rechtsfragen der Beendigung.....	326
<b>5</b>	<b>Literatur zu Teil C.....</b>	<b>327</b>

<b>D</b>	<b>Nachfolge</b>	<b>329</b>
<b>1</b>	<b>Unternehmensbewertung</b> .....	<b>331</b>
	<i>Christoph Wollny</i> .....	<i>331</i>
1.1	Bewertungsanlässe für Beratungsunternehmen.....	331
1.2	Der Begriff Beratungsunternehmen.....	332
1.3	Grundlagen der Unternehmensbewertung.....	336
1.3.1	Bewertung und Bewertungsverfahren.....	336
1.3.2	Anwendbarkeit dieser Verfahren auf Beratungsunternehmen mit starker Eigentümerbindung.....	340
1.4	Bewertung von Beratungsunternehmen.....	341
1.4.1	Bewertung von Beratungsunternehmen mit starker Eigentümerbindung.....	341
1.4.2	Bewertung von Beratungsunternehmen mit geringer Eigentümerbindung.....	347
1.4.3	Bewertung von Beratungsunternehmen nach dem Erbschaftsteuerreformgesetz...	347
1.5	Zusammenfassung.....	348
<b>2</b>	<b>Nachfolgemodelle und Verkauf</b> .....	<b>349</b>
	<i>Andreas Mammen/Remmer Sassen</i> .....	<i>349</i>
2.1	Nachfolgemodelle.....	349
2.1.1	Zielsetzungen von Unternehmensnachfolgeregelungen.....	349
2.1.2	Grundlegendes Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts.....	351
2.1.3	Begünstigung von Betriebsvermögen.....	357
2.1.4	Vermögensübergabe gegen Versorgungsleistungen.....	365
2.2	Verkauf.....	371
2.2.1	Konträre Zielsetzungen der Vertragsparteien.....	371
2.2.2	Mögliche Transaktionsstrukturen und deren (steuerliche) Wirkungen im Veräußerungszeitpunkt.....	374
2.2.3	Vergleichende ökonomische Analyse der Transaktionsstrukturen.....	391
2.2.4	Untersuchung des Kaufobjekts.....	394
2.2.5	Literaturverzeichnis.....	398
<b>3</b>	<b>Literatur zu Teil D</b> .....	<b>405</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>413</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>417</b>