

# Unternehmensnachfolge

## Handbuch für die Praxis

Herausgegeben von

**Schlecht & Partner**

und

**Taylor Wessing**

Schriftleitung: **Dr. Konrad Bösl und Dr. Michael Sommer**

mit Beiträgen von

Willi Back, Thomas Bellwald, Dr. Konrad Bösl, Rolf Brodbeck, Florian Brunner,  
Lutz Coelen, Prof. Dr. Jürgen Damrau, Rolf Diehl, Dr. Reinhard Dörfler,  
Volkmar Döring, Elke Fischer, Dr. Susanne Frank, Dr. Wolfgang Galonska,  
Dr. Kai Greve, Dr. Gunter Kayser, Fritz Koop, Markus Lehmann,  
Ingrid Maaß, Raphael Mertens, Prof. Dr. Dirk Meyer-Scharenberg,  
Dr. Christoph von Oppeln-Bronikowski, Alfred Ostertag,  
Prof. Dr. Gottfried Schiemann, Peter Schimpfky, Michael Schlecht, Max Schön,  
Werner Schulze, Prof. Dr. Günter Christian Schwarz, Dr. Michael Sommer,  
Michael H. Spring, Robert Stein, Dietrich Suhlrie, Dr. Volker Then,  
Romana Traichel, Thomas Wachter, Dr. Florian Wagner, Dr. Dietmar Weidlich,  
Dr. Cornelius Weitbrecht, Klaus Wigand, Christian Wriedt

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

**ISBN 3 503 07874 6**

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2004  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus der Stempel Garamond, 9/11 Punkt

Satz: multitext, Berlin  
Druck: Druckhaus Berlin-Mitte  
Buchbinderei: Stein + Lehmann, Berlin

## Vorwort der Herausgeber

Unternehmertum bedeutet Entscheidungen zu treffen. Eine Entscheidung, die dem Unternehmer mit Sicherheit sehr schwer fällt, ist die Entscheidung darüber, wer seine Nachfolge antritt und wie sie umzusetzen ist. Im Kern handelt es sich hierbei um eine strategische Grundsatzentscheidung, welche die weitere Unternehmensentwicklung maßgeblich prägen wird.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge gehört wahrlich nicht zum Tagesgeschäft eines Unternehmers. Es bedarf daher der Einschaltung erfahrener Spezialisten, die aus den zahlreichen Handlungsvarianten diejenige herausfiltern, die den Vorstellungen des Unternehmers unter den jeweils gegebenen rechtlichen und steuerlichen Verhältnissen am besten entspricht. Angesichts der komplexen Fragestellung, die betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche, erbrechtliche, ertragsteuerliche und erbschaftsteuerliche Facetten umfasst, sollte die Entscheidung über die Unternehmensnachfolge sorgfältig vorbereitet werden.

Die vorliegende Veröffentlichung hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmer in verständlicher Form über Handlungsalternativen und Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge gezielt zu informieren. Zu diesem Zweck haben sich Taylor Wessing Rechtsanwälte und Schlecht & Partner Wirtschaftsprüfer, Steuerberater entschlossen, zusammen mit einer Vielzahl weiterer Experten diese Thematik in einem gemeinsamen Werk umfassend aufzuarbeiten.

Das vorliegende Buch ist kein Lehrbuch. Es bündelt die Erfahrung einer Vielzahl von Unternehmensnachfolgen, mit denen die Autoren befasst waren und sind. Das Werk kann deshalb dem Leser einen Erfahrungsschatz weitergeben, der sich manchmal in kleinen – sonst eher unbemerkten – Details widerspiegelt, die aber für den Erfolg der Unternehmensnachfolge von entscheidender Bedeutung sind. Der ausnahmslos hohe Praxisbezug wird durch die eingehende Darstellung von Beispielen erfolgreicher Unternehmensnachfolgen unterstrichen.

Die Herausgeber bedanken sich bei allen Autoren für ihre Bereitschaft, an diesem Gemeinschaftswerk mitzuwirken, sehr herzlich. Wir sind davon überzeugt, dass jeder Aufsatz für sich und das Werk insgesamt einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmensnachfolgen in der Praxis leisten wird.

München, in März 2004

Dr. Konrad Bösl  
Dr. Michael Sommer

## Geleitwort

In Deutschland gibt es rund 3,3 Millionen kleine und mittlere Unternehmen<sup>1</sup>. Diese bilden von jeher das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. So sind sie entscheidender Motor für Innovationen, Wachstum und Wohlstand, welche die Unternehmenspersönlichkeiten unter Einsatz ihres Vermögens und der Übernahme unternehmerischen Risikos schaffen. Besonders am Herzen liegt mir jedoch ebenso, die zweite wichtige Funktion des Mittelstandes hervorzuheben. So ist er gleichzeitig politische und soziale Kraft, die maßgeblich für Beschäftigung sowie betriebliche Aus- und Weiterbildung am Wirtschaftsstandort Deutschland Sorge trägt.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist die Tragweite des Themenkomplexes Unternehmensübergabe in inhabergeführten mittelständischen Unternehmungen, welche Experten der Aktionsgemeinschaft CHANGE auf jährlich rund 80.000 beziffern<sup>2</sup>, nicht nur für die betroffenen Unternehmen, sondern vielmehr für die Bundesrepublik Deutschland als Ganzes erheblich. Die Gründe für die zahlreichen Übertragungen sind mannigfach, lassen sich jedoch insbesondere unter den Begriffen „Alter“, „Wechsel in andere Tätigkeiten“ und „unerwartete Krankheit, Tod oder Unfall“ subsumieren<sup>3</sup>. Die Analyse der Implikationen des Phänomens Unternehmensnachfolge stellen sich indessen als weitaus komplizierter dar, nicht zuletzt, da sie grundsätzlich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden müssen: der des Unternehmensleiters und der des Nachfolgers.

Aus dem Blickwinkel des Unternehmensleiters ist die Unternehmensübertragung mit einer Vielzahl kritischer Entscheidungen verbunden: Wer kommt in Frage, um das Unternehmen erfolgreich zu führen? Ab wann soll der Nachfolger das Unternehmen eigenverantwortlich leiten? Was ist das Unternehmen wert? Neben diesen exemplarisch aufgeführten betriebswirtschaftlichen Fragen, Steckenpferd eines jeden Unternehmers, sind jedoch ebenso steuerliche und rechtliche Fragestellungen von Bedeutung, welche für eine Mehrzahl an Unternehmen Probleme darstellen. Um die komplexe und einmalige Herausforderung Unternehmensübergabe dennoch erfolgreich zu bewältigen, ist daher die Inanspruchnahme professioneller Hilfe anzuraten.

Aus der Perspektive des Nachfolgers stellt die Unternehmensübergabe dagegen als Alternative zur eigenständigen Existenzgründung oder dem Eintritt in ein Franchising-System, eine attraktive Möglichkeit in die Selbstständigkeit dar. Ihrem Charakter nach wird die Nachfolge daher in erster Linie als Chance verstanden. Da

---

<sup>1</sup> Vgl. Aktionsgemeinschaft Mittelstand macht Mobil, Jahresmittelstandsbericht, o. O. 2003.

<sup>2</sup> Vgl. CHANGE – Gemeinschaftsunternehmen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages und der KfW Mittelstandsbank, o. O. 2003.

<sup>3</sup> Vgl. IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Präsentation Generationswechsel im Mittelstand: Voraussetzung für neue Dynamik, Bonn 2001.

jedoch auch diese Entscheidung zumeist einmalig und darüber hinaus mit zahlreichen Risiken verbunden ist, gilt es auch hier, sich intensiv zu informieren.

In Konsequenz muss die vorliegende Publikation viel leisten. Neben betriebswirtschaftlicher Fragestellung decken die Autoren – Spezialisten für Fragen der Unternehmensnachfolge von Taylor Wessing, Schlecht und Partner, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie weitere Experten – sowohl rechtliche als auch steuerliche Problemfacetten umfassend ab; dabei werden sowohl die Chancen betont als auch die Risiken aufgeführt und analysiert. Detaillierte Lösungskonzeptionen und exemplarische Business Cases runden das Buch ab.

Ich bin zuversichtlich, dass die in diesem Buch enthaltenen Essays einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, Ihnen den zum Teil steinigem Weg zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge zu ebnen.

Bonn, im Dezember 2003

Dr. Otto Graf Lambsdorff  
Partner Taylor Wessing, Düsseldorf

# Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort der Herausgeber .....	5
Geleitwort ( <i>Dr. Otto Graf Lambsdorff</i> ) .....	7
I Unternehmerische Fragestellungen zur Unternehmensnachfolge .....	15
II Rechtliche Grundlagen der Unternehmensnachfolge .....	173
III Steuerliche Optimierung der Unternehmensnachfolge .....	355
IV Beispiele erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in der Praxis .....	465
V Autorenverzeichnis .....	505
VI Stichwortverzeichnis .....	513

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort der Herausgeber .....	5
Geleitwort ( <i>Dr. Otto Graf Lambsdorff</i> ) .....	7
<b>I Unternehmerische Fragestellungen zur Unternehmensnachfolge .....</b>	<b>15</b>
Lösung zur Unternehmensnachfolge bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland und Europa ( <i>Dr. Gunter Kayser</i> ) .....	17
Motive und Ziele des Unternehmers bei der Nachfolgegestaltung ( <i>Max Schön</i> ) .....	25
Überblick über die Handlungsalternativen der familienexternen Nachfolgeregelung ( <i>Fritz Koop</i> ) .....	35
Gestaltungsempfehlungen für die familieninterne Nachfolgelösung ( <i>Dr. Reinhard Dörfler</i> ) .....	45
Struktur und spezifische Aspekte eines MBO oder MBI ( <i>Dr. Konrad Bösl</i> ) .....	53
Kritische Aspekte der Due Diligence und Unternehmensbewertung bei einem MBO ( <i>Lutz Coelen, Werner Schulze</i> ) .....	63
Finanzierungsalternativen bei einem MBO oder MBI ( <i>Rolf Brodbeck, Ingrid Maaß</i> ) .....	77
MBO aus Sicht der Finanzinvestoren ( <i>Robert Stein</i> ) .....	89
Öffentliche Fördermöglichkeiten zur Finanzierung der Unternehmensnachfolge ( <i>Dietrich Suhlrie</i> ) .....	97
Führungskräftebeteiligung als erster Schritt zur Unternehmensnachfolge ( <i>Michael Schlecht</i> ) .....	109
Unternehmensnachfolge durch einen Börsengang ( <i>Dr. Konrad Bösl</i> ) .....	121
Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten der Nachfolgerintegration ( <i>Raphael Mertens</i> ) .....	129
Lösung des Nachfolgeproblems durch Verkauf an eine langfristig orientierte Beteiligungsgesellschaft ( <i>Willi Back</i> ) .....	139
Eignung von Stiftungen für die Bewältigung der Unternehmensnachfolge ( <i>Prof. Dr. Günter Christian Schwarz</i> ) .....	147
Die liechtensteinische Familienstiftung ( <i>Thomas Bellwald</i> ) .....	163
	11

<b>II Rechtliche Grundlagen der Unternehmensnachfolge</b> .....	173
Vorbereitende Maßnahmen des Unternehmers ( <i>Dr. Gerhard Sack</i> ) .....	175
Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten ( <i>Dr. Wolfgang Galonska</i> ) .....	189
Absicherung des Unternehmers nach der Übergabe des Unternehmens (Nießbrauch, Ertragsbeteiligung und wiederkehrende Leistungen) ( <i>Florian Brunner</i> ).....	199
Widerrufsklauseln in Übergabeverträgen ( <i>Michael H. Spring</i> ).....	207
Das Unternehmertestament ( <i>Thomas Wachter</i> ) .....	217
Der Erbvertrag als Mittel der Unternehmensnachfolge ( <i>Prof. Dr. Gottfried Schiemann</i> ).....	235
Zivilrechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge durch Spaltung ( <i>Dr. Michael Sommer</i> ).....	245
Erb- und Pflichtteilsverzichte zur Absicherung der Unternehmensnachfolge ( <i>Dr. Christoph von Oppeln-Bronikowski</i> ).....	253
Der Testamentsvollstrecker als Unternehmensleiter ( <i>Prof. Dr. Jürgen Damrau</i> ) .....	261
Privatveranlasste Liquiditätsprobleme im Nachfolgeprozess – insbesondere Zugewinnausgleichsansprüche und Pflichtteilsansprüche – ( <i>Romana Traichel</i> ).....	271
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge bei Personengesellschaften ( <i>Dr. Dietmar Weidlich</i> ) .....	283
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge bei Kapitalgesellschaften ( <i>Dr. Michael Sommer</i> ) .....	295
Rechtliche Probleme eines MBO: Zivilrecht – Strafrecht ( <i>Dr. Kai Greve</i> ) .....	309
Unternehmensnachfolge durch Verkauf des Unternehmens ( <i>Dr. Cornelius Weitbrecht</i> ) .....	321
Stiftungen und Unternehmen ( <i>Thomas Wachter</i> ).....	329
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge mit Auslandsbezug ( <i>Dr. Susanne Frank</i> ).....	343
<b>III Steuerliche Optimierung der Unternehmensnachfolge</b> .....	355
Steuroptimierung im Vorfeld der Unternehmensnachfolge ( <i>Elke Fischer</i> ) .....	357
Steuerliche Rahmenbedingungen familieninterner Nachfolgemodelle ( <i>Peter Schimpfky, Markus Lehmann</i> ) .....	371
Steuerliche Varianten der vorweggenommenen Erbfolge ( <i>Peter Schimpfky</i> ) .....	387



Steuerliche Aspekte der Spaltung einer Kapitalgesellschaft ( <i>Dr. Michael Sommer</i> ) .....	403
Steuerlich relevante Aspekte eines MBO ( <i>Peter Schimpfky</i> ) .....	411
Gestaltung des Unternehmens(ver)kaufs unter steuerlichen Gesichtspunkten ( <i>Prof. Dr. Dirk Meyer-Scharenberg</i> ) .....	423
Steuerliche Aspekte und Vorteile der Nachfolgeregelung mittels Stiftung ( <i>Klaus Wigand</i> ) .....	437
Steuerliche Chancen und Risiken beim Wegzug ins Ausland ( <i>Markus Lehmann</i> ) .....	449
<b>IV Beispiele erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in der Praxis</b> .....	465
Diehl Stiftung & Co. KG ( <i>Dr. Michael Sommer, Dr. Florian Wagner</i> ) .....	467
Unternehmensnachfolge bei ECOROLL AG Werkzeugtechnik, Celle ( <i>Alfred Ostertag</i> ) .....	481
Fallbeispiel MBI – ALUKON F. Grashei KG, Konradsreuth ( <i>Volkmar Döring</i> ) .....	487
Fallbeispiel: Körber-Stiftung ( <i>Rolf Diehl, Christian Wriedt</i> ) .....	497
Fallbeispiel: Bertelsmann Stiftung ( <i>Rolf Diehl, Dr. Volker Then</i> ) .....	501
Autorenverzeichnis .....	505
Stichwortverzeichnis .....	513

## Einführung in das Handbuch

*Tom Sommerlatte*

Dieses Handbuch der Unternehmensberatung wendet sich an drei Nutzergruppen:

- an Unternehmen und Institutionen, die externe oder interne Unternehmensberater einsetzen und dabei sicherstellen wollen, dass sie den größtmöglichen Nutzen aus dem Beratereinsatz ziehen; die zum Teil unterschiedlichen Anforderungen großer und mittelständischer Unternehmen werden dabei ausdrücklich berücksichtigt
- an Unternehmensberater und ihre Organisationen (d.h. externe Beratungsfirmen und interne Beratungsgruppen), die ihre Beratungsleistung weiterentwickeln, stärker auf die Klientenanforderungen ausrichten und ökonomisch erfolgreicher erbringen wollen, und
- an beratungsintensive Dienstleister (z.B. IT-Dienstleister, Finanzdienstleister, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Ingenieurbüros), die ihre spezifische Beratungsleistung weiter ausbauen wollen.

Die Herausgebergruppe setzt sich dieser Konzeption entsprechend zusammen:

- Frau Prof. Dr. Christel Niedereichholz bringt langjährige Erfahrung aus Beratungspraxis und Lehre und Forschung über Unternehmensberatung ein,
- Prof. Dr. Michael Mirow hat wie nur wenige andere die Beraterszene als Nutzer, Stratege und Mittler kennen gelernt und seinerseits über viele Jahre maßgeblich an der strategischen und operativen Weiterentwicklung eines großen Unternehmens mitgewirkt,
- Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte blickt auf über 30 Jahre Beratungserfahrung und Führung eines der internationalen Beratungsunternehmen zurück und
- Dipl.-Ing. Peter von Windau baute das führende deutsche Beratungsunternehmen für die mittelständische Wirtschaft auf.

Die Herausgeber werden selber auch als Autoren aktiv, aber das Handbuch der Unternehmensberatung soll besonders stark von Praxisberichten aus einem breiten Spektrum von Beratungsfirmen und beratenen Unternehmen leben.

Schon im Grundwerk, das Ihnen vorliegt, wird diese Absicht deutlich: eine ganze Reihe erfahrener Berater berichten über ihre Sicht der aktuellen Problemstellungen der Unternehmen sowie über ihre erprobten, problemadäquaten Beratungsleistungen und Bearbeitungsmethoden, und Führungskräfte der Beratungsunternehmen beleuchten ihre internen Managementansätze und geben damit Anregungen, wie Strategien, Organisationsentwicklung, Produktentwicklung, Marketing, Personalentwicklung und ethisches Verhalten in Beratungsorganisationen funktionieren können.

Das vorliegende Grundwerk stellt die Ausgangsbasis dar und zeichnet die Inhaltsstruktur vor. Auf dieser Basis werden in den Folgelieferungen zu den einzelnen Themenbereichen weitere Beiträge von Autoren aus Beratungsfirmen, aber besonders auch aus Klientenunternehmen veröffentlicht werden. Gerade die Erfahrung der beratenen Unternehmen in der Projektarbeit mit (externen und internen) Unternehmensberatern soll im Handbuch der Unternehmensberatung breiten Raum erhalten. Auch für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatern und Klientenunternehmen gibt es ja Best-Practice- und Poor-Practice-Beispiele, aus denen alle Beteiligten lernen können.

Die Herausgeber laden daher Berater und Unternehmen mit Erfahrung in Beratungsprojekten ein, über konkrete Projekte, Beratungsansätze und damit gemachte Erfahrungen zu berichten. Dabei sollte in etwa die Struktur eingehalten werden, die in der Regel auch Projektplänen und Beratungsangeboten zugrunde gelegt wird:

- Ausgangssituation: Veränderungsdynamik des Umfelds (Markt, Wettbewerb, Rahmenbedingungen, Technologien) und Position des betrachteten Unternehmens,
- Problemstellung: Worin bestand der Handlungsbedarf, welche Fragen stellten sich, welche Optionen wurden gesehen, welche Risiken/Unsicherheiten/Restriktionen waren zu berücksichtigen?
- Aufgabenstellung: Wie sollte die Problemstellung bearbeitet und bewältigt werden, welches Ergebnis sollte erzielt werden?
- Vorgehensweise: Problemlösungskonzept, Bearbeitungsschritte, angewandte Methoden und Qualifikationen, Beteiligte und Involvierte, Projektorganisation,
- Ergebnisse: Was wurde als Lösung vorgeschlagen, was wurde entschieden und umgesetzt, was hat es gebracht?

Setzen Sie sich bitte mit einem der Herausgeber in Verbindung, wenn Sie auf diese Einladung eingehen und einen Beitrag beisteuern wollen. Wir können dann mit Ihnen Näheres vereinbaren, so dass Ihr Beitrag in einer

der nächsten Folgelieferungen als Kapitel an der dafür geeignetsten Stelle erscheinen kann. Selbst wenn Sie nicht an einen eigenen Beitrag denken, aber Fragen, Themen und Vorschläge einbringen möchten, die wir in den Folgelieferungen aufgreifen sollten, so laden wir Sie ein, sich mit einem der Herausgeber in Verbindung zu setzen. Das Besondere eines Handbuchs wie diesem ist, dass es lebt und wächst und dass in Folgelieferungen immer wieder neue Entwicklungen und Erkenntnisse eingebracht werden können, auch kontroverse Positionen, solange sich eine allein selig machende Lösung nicht abzeichnet.

Das Handbuch der Unternehmensberatung ist in vier große Teile gegliedert:

- Warum, wann und wie ist Beratung von Nutzen (Teil A)
- Beratungsprodukte und -prozesse (Teil B)
- Erfolgsfaktoren von Beratungsprojekten (Teil C)
- Management von Beratungsunternehmen (Teil D)

Im ersten Teil behandeln wir die Herausforderungen, denen sich Unternehmen heute aufgrund der internationalen Markt-, Wettbewerbs- und Technologiedynamik gegenüber sehen, und leiten aus dem Orientierungs- und Handlungsbedarf die Gründe für den Einsatz von Unternehmensberatern, die Ansätze der externen und internen Unternehmensberatung, die Entwicklungstrends der Beratungsbranche und der Rollen ab, die Unternehmensberater spielen können.

Sicher haben wir mit dem im Grundwerk zur Sprache gebrachten Themen nicht alle relevanten Aspekte des „Warum, Wann und Wie“ des Berater Einsatzes abgedeckt. Schon die Tatsache, dass es so viele unterschiedliche Beratungsansätze gibt und dass die Haltung und Erwartungen der Klientenunternehmen einem starken Wandel unterliegen, ruft geradezu nach einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema dieses Teils.

Aus dem Rahmen des Handbuchs wird beispielsweise deutlich, wie fließend die Grenzen zwischen Managementberatung, IT-Beratung und Personalberatung sind, und namhafte Beratungsfirmen leiten ja gerade aus der Kombination ihre Marktposition ab. Ob es Sinn macht, eine Grenze zu ziehen und wo sie liegen sollte, stellen die Herausgeber unvoreingenommen zur Diskussion. Nicht theoretisch-formale Gesichtspunkte sollten maßgeblich sein sondern der Klientennutzen bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistung. In der neueren Literatur über die Dienstleistung Beratung wird der Begriff Unternehmensberatung zunehmend als Oberbegriff für die drei Teildisziplinen Managementberatung, IT-Beratung und Personalberatung etabliert, die wegen ihrer unterschiedlichen Beratungsgegenstände nicht aggregiert betrachtet werden sollten [1]. Bei den

realen Aufgabenstellungen in den Klientenorganisationen hängen sie jedoch häufig stark voneinander ab, sind Bestandteil ein und desselben Projekts und würden bei getrennter Bearbeitung zu gravierenden Suboptimierungen führen.

Viele Unternehmensstrategien sind beispielsweise heute ohne die kompetente Kenntnis und Nutzung der IT-Möglichkeiten nicht mehr erfolgversprechend. Und strategische und operative Lösungen blieben oder bleiben ohne entsprechende Personalentwicklung und -motivation auf halben Wege stecken.

Auch das Verhältnis zwischen externen und internen Beratern soll einer kritischen und konstruktiven Betrachtung unterzogen werden: Warum, wann und wie ist der eine oder der andere Ansatz oder ein Zusammenwirken beider von größtem Nutzen?

Daher werden wir zu den unterschiedlichen Beratungsansätzen in den Folgelieferungen für weitere Denkanstöße, Erfahrungen und Argumente sehr offen sein.

Für den zweiten Teil „Beratungsprodukte und -prozesse“ haben wir uns für eine Themenstrukturierung entschieden, die den Beratungsschwerpunkten vieler Beratungsfirmen entspricht (in diesen als „Practices“ oder „funktionale Bereiche“ ausgewiesen) und die auch bei Statistiken über den Beratungsmarkt zu finden ist.

Als Leitfaden für Beiträge zu diesem Teil hatten wir folgende Punkte vorgeschlagen:

- Beratungsfeld (typische Problemstellungen, Herausforderungen und Führungsaufgaben der Unternehmen)
- Beratungsleistung (Aufgabenstellungen, Projektschwerpunkte, Implementierung, Ergebnisse, Interaktion mit der Klientenorganisation)
- Beratungsmethoden (wie funktionieren die angewandten Methoden, was bringen sie, welches ist das Verhältnis von Methodeneinsatz, Erfahrung und unternehmerischer Entscheidung).

Die Beiträge fallen in die Beratungsfelder Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Operations Management, Informations- und Kommunikationssystemberatung, Technologie- und F&E-Beratung, Innovationsberatung, M&A-Beratung, Controlling-Beratung, Restrukturierungs- und Sanierungsberatung sowie Nachfolgeberatung. Natürlich geht es in diesem Handbuch nicht darum, das etablierte Beratungshandwerkzeug noch einmal darzustellen – dafür gibt es inzwischen eine sehr umfangreiche Management- und Beratungsliteratur. Viele Beratungsfirmen haben ihre Konzepte, Methoden und Vorgehensweisen ja erstaunlich offen und detailliert publiziert.

Vielmehr liegt der Schwerpunkt dieses Handbuchs, was die Beratungsprodukte und -prozesse anbetrifft, auf der Vertiefung der Auseinandersetzung mit der Beratungsleistung, auf innovativen Ansätzen, die über die Wald- und Wiesenberatung hinausgehen, auf der laufenden und abzusehenden Entwicklung der Herausforderungen und Lösungsansätze.

Auch hier gilt die Einladung, dass weitere Beiträge zu den Beratungsfeldern von Berater- und Beratenenseite sehr willkommen sind und in den Folgeleistungen mit Sicherheit zu einer vielseitigen Beleuchtung der Beratungsfelder beitragen werden.

Im dritten Teil des Handbuches gehen wir der Frage nach, wie die Erfolgchancen von Beratungsprojekten erhöht werden können, sowohl in der Phase der Beraterauswahl und der Budgetverhandlungen, als auch in der Phase der Durchführung und der Umsetzung der Beratungsergebnisse. Ist Beratung ihren Preis wert, sind die Beratungskosten überhöht, gibt es Spielraum für Kostensenkungen auch bei den Beratungskosten? Diese Fragen stehen heute im Raum, und der Konkurrenzkampf unter den Beratungsfirmen erhöht die „Einkaufsmacht“ der Klienten und damit den Preisdruck immer weiter.

In diesem Handbuch wird deutlich gemacht, dass die Fixierung auf Preise zu Fehlentscheidungen und Fehlverhalten bei den Beratung suchenden Unternehmen und bei den Beratungsfirmen führen kann, die im Endeffekt viel teurer werden als das, was durch vermeintliche Einsparungen bei den Beratungskosten „herausgeholt“ wurde. Kann es bei internen Beratungsgruppen, die einige große Unternehmen aufgebaut haben, darum gehen, Beratung kostengünstiger als von externen Beratungsfirmen zu erhalten, wenn die Entwicklung von Lösungen für immer wieder neue Problemstellungen die eigentliche Leistung der Berater ist, die aber Wettbewerb und Innovation erfordert? Wenn die Tagessätze interner Beratungsgruppen niedriger sind, so weil sie die erforderlichen Investitionen in Innovationswettbewerb nicht abdecken. Kostenvorteile können deswegen kaum als Argument für interne Beratungsgruppen erhärtet werden. Wie im ersten Teil des Handbuchs gezeigt wird, gibt es ja auch bessere Argumente dafür, dass Unternehmen sich für wohldefinierte Aufgaben eine eigene Beratungskapazität halten. Entscheidend für die Rechtfertigung von Beratungskosten, externen oder internen, muss immer der Wert des mit dem Berater erzielten Ergebnisses sein. Um Preiswürdigkeit, Kosten, Wert der Leistung und Erfolgchancen schon bei der Auswahlentscheidung abschätzen zu können, sind Transparenz und Verständnis im Verhältnis zwischen Klientenunternehmen und Beratern eine wichtige Grundlage.

Auch für diesen Teil sind weitere Beiträge von Beratungsfirmen und beratungserfahrenen Unternehmen erwünscht, um durch vielseitige Sichtwei-

sen, Erfahrungen und Fallbeispiele in den Folgelieferungen ein immer stichhaltigeres Bild der Erfolgsfaktoren von Beratung entstehen zu lassen.

Im vierten Teil dieses Handbuchs schließlich wenden wir uns den Beratungsfirmen als Unternehmen zu, die geführt, organisiert und aufgebaut werden müssen, die eine Strategie verfolgen müssen, die Produkte entwickeln und ihre Mitarbeiter qualifizieren müssen, die Marketing betreiben müssen und in denen ein gemeinsames ethisches Engagement bestehen muss. Dass diese Führungsaufgabe im eigenen Unternehmen für die Berater keine leichte Aufgabe darstellt, zeigen die Turbulenzen in der Beratungsbranche in den letzten Jahren. Nicht nur für Berater sind die Beiträge in diesem Teil interessant, sondern auch für die Klienten der Berater. Denn zu verstehen, wie die Beratungsfirmen „ticken“, erhöht die Transparenz und das Verständnis, die die Beratung suchenden Unternehmen brauchen, um eine vertrauensvolle Beziehung zum Berater aufzubauen.

Die Herausgeber werden daher in den Folgelieferungen besonderen Wert darauf legen, Best-Practice-Beispiele zum Management großer und kleinerer Beratungsfirmen zu publizieren. Beiträge sind auch hier hoch erwünscht.

Das Loseblattwerk „Handbuch der Unternehmensberatung“ erschien zum ersten Mal im Januar 1976, seine Herausgeber waren Dipl.-Kfm. Dieter Ibielski, bis 1982 mit Dr. Gerhard Sebode, ab 1984 mit Norbert Küster. Es erlebte im Laufe der Jahre nicht nur eine ständige Erweiterung und Aktualisierung sondern auch Schwerpunktverschiebungen der Themen, Straffungen und Neuordnungen, die dem rapiden Wandel der Beratungsbranche zu folgen versuchten.

Als Dieter Ibielski die Herausgeberschaft nach 25 Jahren höchst verdienstvollen Einsatzes abgab, hatte sich die Welt der Unternehmensberatung so umfassend geändert, dass für die Neuherausgabe auch ein neues Konzept erforderlich wurde.

Die Vielfalt und Dynamik des enorm gewachsenen, weitgehend internationalen Marktes für Unternehmensberatung – auch die vielen miteinander konkurrierenden Beratungsansätze und -entwicklungen – können nicht mehr von ein oder zwei Herausgeber-Autoren bewältigt werden, vielmehr müssen die Beratungsunternehmen und Beratungsklienten selber zu Wort kommen.

Dadurch geraten Neutralität und Vermeidung von Werbeeffekten in Gefahr, die zu vermeiden die bisherigen Herausgeber immer sorgfältig getrachtet hatten. Das neue Herausgeberteam führt jedoch eine kritische Überprüfung und Selektion der Beiträge anderer durch und stellt sicher, dass die Autoren mehr durch die Qualität ihrer Darlegungen zu den vor-

gegebenen Themen als durch Selbstanpreisung wirken. Auch Ihnen, den Lesern und Nutzern dieses Handbuchs der Unternehmensberatung trauen und muten wir zu, sich eine eigene Meinung über die Sachlichkeit und Glaubwürdigkeit der Beiträge zu bilden und dazu auch aktiv Stellung zu nehmen.

Wenn das Handbuch der Unternehmensberatung ein großes Ziel hat, so zu versuchen, die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und ihren Beratern zu stärken. Denn dass Beratung ohne Vertrauen keine gute Beratung sein kann, ist zwar „common sense“, aber man kann nicht sagen, dass Vertrauensbildung zwischen den Unternehmen und den Beratungsfirmen zur Zeit auf dem Siegeszug ist.

### **Literatur**

- [1] Fink, D., Knobloch, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, Verlag Vahlen, München, 2003