



Crowd Solution

WHITEPAPER · MAI 2026

10 ehrliche Fragen *vor dem nächsten Beratungs-Mandat.*

Ein Selbstcheck für Geschäftsführer im Mittelstand.

Crowd Solution GmbH · Karlstraße 52 · 75382 Althengstett

crowd-solution.de

VORWORT

Warum dieses Whitepaper. *Und an wen es sich richtet.*

Wir bekommen jede Woche Anfragen von Geschäftsführern, die mit einer Beratungs-Situation zu uns kommen. In etwa der Hälfte dieser Gespräche stellen wir fest: die eigentliche Frage ist eine andere als die präsentierte. Manchmal ist die Antwort sogar, dass jetzt gar keine Beratung der richtige Schritt ist.

Dieses Whitepaper ist eine Sammlung der zehn Fragen, die wir Ihnen im Erstgespräch sonst ohnehin stellen würden. Wenn Sie diese Fragen für sich selbst ehrlich beantworten, bevor Sie das nächste Beratungs-Mandat ausschreiben, sparen Sie Geld, Zeit und vor allem Frust.

Das ist ein Whitepaper. Kein Verkaufsprospekt.

Wir verdienen Geld mit Beratungs-Mandaten – also mit Geschäftsführern, die nach diesem Selbstcheck zu dem Schluss kommen, dass eine externe Begleitung sinnvoll ist. Aber wir verdienen lieber an wenigen, gut platzierten Mandaten, als an vielen, die irgendwo zwischen Folie 47 und Folie 89 versanden. Deshalb ist dieses Whitepaper bewusst direkt – auch dort, wo das gegen unser kurzfristiges Geschäftsinteresse spricht.

Lesedauer: 25 Minuten. Sie können das Dokument einmal durchlesen oder Frage für Frage durcharbeiten. Wir empfehlen das zweite.

FRAGE 01 · DIAGNOSE-FRAGE

Was ist die echte Frage hinter Ihrer Frage?

Wenn Sie sagen „wir brauchen eine Strategie“, ist die echte Frage manchmal: „Wir wachsen nicht, und ich weiß nicht warum.“ Wenn Sie sagen „wir brauchen Liquidität“, kann die echte Frage sein: „Unsere Marge ist seit drei Jahren rückläufig und niemand redet darüber.“

Beratung scheitert oft daran, dass am Anfang die präsentierte Frage bearbeitet wird, nicht die echte. Stellen Sie sich also selbst die Frage: was würde ich erkennen müssen, damit ich denke „so, jetzt ist alles wieder im Lot“? Wenn Sie das präzise beantworten können, sind Sie im Klartext-Modus. Wenn Sie es nicht können, ist die erste Beratungs-Arbeit eine Diagnose – keine Lösung.

Tipp: Schreiben Sie die Antwort in einen Satz, den Sie Ihrer Familie am Esstisch erzählen würden. Wenn er dort verständlich ist, sind Sie auf Spur.

FRAGE 02 · STRATEGISCHE LINIE

Wachstum oder Stabilität – *wo stehen Sie wirklich?*

Die Standard-Antwort der meisten Mittelständler lautet „beides“. Strukturell ist das fast immer die schlechteste Antwort. Wer beide Pfade gleichzeitig verfolgt, optimiert für keinen – und liegt am Ende in der Mitte, wo die schlechtesten Renditen sind.

Wachstum verlangt Investition in unbewährte Bereiche, akzeptierte kurzfristige Verluste, zusätzliche Komplexität, externe Kapital-Optionen. Stabilität verlangt das Gegenteil. Eine Beratung, die Sie auf einen der beiden Pfade verpflichten soll, kann nur sinnvoll arbeiten, wenn Sie die Grundsatz-Entscheidung schon getroffen haben.

Wenn Sie diese Frage nicht ehrlich beantworten können, ist die erste Mandats-Phase eine Klausur. Keine Strategie-Arbeit, keine Workshops. Eine ehrliche Klärung mit den entscheidenden Personen.

FRAGE 03 · REALISTISCHER CHECK

Hat Ihre Geschäftsführung *die Kapazität dafür?*

Beratung verbraucht GF-Zeit. Ein vernünftiges Strategie-Mandat kostet Sie 6–10 Sessions à 90 Minuten plus Hausaufgaben dazwischen – über 8–12 Wochen. Ein Restrukturierungs-Mandat kann 30–50 % Ihrer Aufmerksamkeit für 4–6 Monate verschlingen. KI-Implementation: weniger GF-Zeit, dafür mehr Bereichsleiter-Zeit.

Wenn Sie gerade in einer Phase sind, in der jeder Tag Tagesgeschäft frisst – Großauftrag in der Anbahnung, Personal-Wechsel, Familien-Situation – dann ist „jetzt eine Beratung starten“ oft die falsche Antwort. Beratung, die ohne GF-Aufmerksamkeit läuft, produziert Output, der auf der Festplatte landet, statt im Unternehmen.

Faustregel: Wenn Sie aktuell mehr als 90 % Ihrer Zeit für operatives Geschäft brauchen, verschieben Sie das Beratungs-Vorhaben um drei Monate. Es wird teurer, aber wirksamer.

FRAGE 04 · VORARBEIT

Was haben Sie selbst *schon probiert?*

Eine gute Beratung beginnt nicht bei null. Sie beginnt bei dem, was Sie schon versucht haben – und vor allem bei dem, was nicht funktioniert hat.

Schreiben Sie auf: welche Maßnahmen haben wir in den letzten 12 Monaten zu diesem Thema ergriffen? Was hat funktioniert, was nicht? Warum nicht? Diese Liste ist Gold wert. Sie verkürzt jede Beratungs-Phase um Wochen, weil Sie nicht alle Lösungen erneut durchspielen müssen.

Wenn Sie diese Liste nicht aufstellen können, weil das Thema im Tagesgeschäft untergegangen ist, ist das auch eine Information – dann ist das eigentliche Problem nicht inhaltlicher, sondern struktureller Natur.

FRAGE 05 · KOALITION

Welche Personen müssen mitziehen?

Beratung ohne Macht-Basis ist Pseudo-Beratung. Wenn Sie als GF ein Mandat starten, aber der Beirat blockiert, oder die Familie nicht mitzieht, oder ein Schlüssel-Bereichsleiter innerlich gegen Sie arbeitet – dann landen die besten Empfehlungen im Mülleimer.

Klären Sie vorher: wer hat formal die Entscheidungs-Macht? Wer hat informell die Vetomacht? Wer muss das Ergebnis am Ende mittragen, sonst zerfällt es?

Drei bis fünf Personen sind in der Regel die kritische Koalition. Diese sollten zumindest informiert sein, dass ein Mandat startet – und im Idealfall am Erstgespräch teilhaben können.

Praxis-Tipp: Wenn Sie nicht klar benennen können, wer in dieser Koalition sitzt, ist die Antwort meistens: es gibt sie noch nicht. Dann ist die erste Aufgabe, sie zu bauen.

FRAGE 06 · ERFOLGSKRITERIEN

Wie sieht ein gutes Ergebnis aus – und gemessen woran?

Die häufigste Antwort: „Wir wollen besser werden“. Das ist keine Antwort, das ist eine Hoffnung. Eine gute Antwort hat drei Teile: ein Was, ein Wieviel, ein Wann.

Was: welche konkrete Veränderung wollen Sie sehen? Wieviel: wie groß muss die Veränderung sein, damit Sie sagen „okay, das war es wert“? Wann: bis wann muss sie messbar sein?

Beispiel: „Bis Q3 2027 ist unser DSO von 53 auf 39 Tage gefallen, was 460.000 € Liquidität freisetzt“. Das ist eine Antwort. Beispiel für Pseudo-Antwort: „Working Capital optimieren“. Damit kann niemand arbeiten.

Wenn Sie keine konkreten Erfolgskriterien definieren können, weil das Thema zu unscharf ist, ist die erste Phase einer guten Beratung genau das: Schärfung. Lassen Sie sich darauf nicht eine fertige Lösung verkaufen, bevor das Ziel klar ist.

FRAGE 07 · INVESTITION

Wieviel sind Sie bereit zu investieren?

Beratungs-Honorare im Mittelstand bewegen sich grob in diesen Spannen:

- Erstgespräch / Standortbestimmung: oft kostenlos oder wenige hundert Euro
- Audit (4 Wochen, fokussiert): 8.000–25.000 €
- Strategie-Mandat (8–12 Wochen): 15.000–40.000 €
- KI-Implementation (12 Wochen, Pilot): 25.000–60.000 €
- Restrukturierungs-Mandat (4–6 Monate): 40.000–120.000 €
- Komplexe M&A oder Family Office: 60.000–250.000 €+

Wer mit einem Budget von 5.000 € ein Strategie-Mandat plant, wird strukturell enttäuscht. Wer für ein einfaches KI-Audit 100.000 € einplant, wird über-beraten. Realismus über die Größenordnung verhindert Mandats-Frust auf beiden Seiten.

Wichtig auch: in welcher Form? Tagessätze (klassisch), Festpreis (planbar), erfolgs-abhängig (passt selten gut), Hybrid? Jede Form hat eine eigene Ökonomie und prägt das Verhalten der Beratung.

FRAGE 08 · NULLOPTION

Was passiert, wenn Sie *nichts tun?*

Diese Frage wird viel zu selten gestellt. Manche Themen lösen sich, wenn man sie liegen lässt. Andere werden deutlich teurer. Eine ehrliche Beratungs-Diskussion fängt nicht damit an, was eine Lösung kostet, sondern damit, was das Nicht-Lösen kostet.

Beispiel: Restrukturierung. Frühzeitig (mit 12–18 Monaten Vorlauf) ist sie planbar, kostet 40–80k Honorar plus interne Energie. Spät (Bank schwingt schon das Gespräche-Schwert) ist sie unter Zeitdruck, kostet das Doppelte und der Handlungs-Spielraum ist halb so groß.

Beispiel KI-Implementation: ein Jahr warten kostet meistens nicht viel. Drei Jahre warten kostet Wettbewerbs-Position. Fünf Jahre warten kann existenziell werden.

Disziplin: Beziffern Sie die Kosten der Nulloption in Euro. Wenn Sie das nicht können, ist das Thema wahrscheinlich nicht so dringend wie angenommen.

FRAGE 09 · BASIS-PRÜFUNG

Sind die familiaeren / gesellschafterlichen *Verhältnisse geklärt?*

Bei Familien-Unternehmen entscheidet die nächste Generation mit, auch wenn sie formal noch nicht im Unternehmen ist. Bei Mehr-Gesellschaftern entscheidet der Konsens – oder es entscheidet niemand wirklich. Bei externen Investoren entscheidet, was im Beteiligungs-Vertrag steht.

Eine Beratung, die in eine ungeklärte Macht-Situation eintaucht, wird Teil der Macht-Situation – und kann dann nicht mehr neutral arbeiten. Das ist ein häufiger Grund, warum Mandate scheitern: nicht inhaltlich, sondern politisch.

Wenn die familiäre/gesellschafterliche Lage unklar ist, klären Sie sie zuerst. Manchmal ist das die eigentliche Beratungs-Arbeit – manchmal ein eigenes Mandat mit anderem Partner (Mediation, Familienberatung).

FRAGE 10 · ANSCHLUSS

Wer trägt die Verantwortung nach dem Mandat?

Eine Beratung endet. Was bleibt, ist ein Konzept und ein Plan. Was passiert in den 6 Monaten danach, in den 24 Monaten danach? Welche interne Person ist verantwortlich, Tag-für-Tag, dass die Empfehlungen umgesetzt werden?

Wenn diese Person nicht benannt ist, wird die Umsetzung zerlaufen. Wenn diese Person die GF selbst ist, aber zu voll, wird es zerlaufen. Wenn diese Person auf der Bereichsleiter-Ebene sitzt, aber kein Mandat dafür hat, wird es zerlaufen.

Klären Sie das vor dem Mandats-Start. Idealerweise mit einer Person, die explizit Zeit reserviert bekommt – und auch ein konkretes Vergütungs-Element für die Umsetzung gespiegelt sieht.

Statistik aus unserer Erfahrung: ca. 70 % der Beratungs-Mandate scheitern nicht in der Erstellung des Konzepts, sondern in der Umsetzung danach. Wer die Anschluss-Verantwortung vorher klärt, hebt die Quote der wirksamen Mandate dramatisch.

ABSCHLUSS

Was Sie jetzt machen können.

Drei Wege voraus.

Weg 1 – Die zehn Fragen für sich selbst beantworten. Setzen Sie sich 90 Minuten hin, möglichst mit jemandem, der kritisch fragt (Beirats-Mitglied, Sparrings-Partner, vielleicht der CFO). Schreiben Sie jede Antwort kurz auf. Nicht perfekt – ehrlich. Wenn Sie das tun, haben Sie schon eine bessere Vorbereitung als 80 % aller Mandanten, die in unsere Erstgespräche kommen.

Weg 2 – Die Fragen mit uns durchsprechen. Im 30-minütigen Erstgespräch arbeiten wir uns durch die Fragen, die in Ihrer Situation am wichtigsten sind. Kostenlos, unverbindlich, per Video oder vor Ort in Althengstett. Wenn am Ende klar ist, dass eine Beratung Sinn macht, schlagen wir aus dem Schwarm-Netzwerk passende Sparrings-Partner vor. Wenn am Ende klar ist, dass keine Beratung der richtige Weg ist, sagen wir Ihnen das auch – ehrlich.

Weg 3 – Erst lesen, dann entscheiden. Auf crowd-solution.de finden Sie Insights-Artikel zu jedem der zehn Themen – vertieft, mit konkreten Beispielen aus Mandaten, ehrlich auch über die Grenzen unseres Modells. Lesen Sie, was passt. Wenn Sie Fragen haben, sind wir da.

Beratung im Schwarm.

500+ vernetzte Partner. Kein Folien-Pyramidenbau. Spezifisch für Ihre Situation.

Erstgespräch buchen: crowd-solution.de · info@crowd-solution.de

© 2026 Crowd Solution GmbH. Karlstraße 52, 75382 Althengstett. HRB 766114, USt-IdNr. DE299269504.
Geschäftsführer: Thorsten Mattis, Steffen Pfänder. Dieses Whitepaper ist urheberrechtlich geschützt.
Weitergabe an Dritte ausdrücklich erwünscht – bitte unverändert.