

Dr. M.-J. Fischer

# Das erste Mandat

Was Unternehmen wissen sollten. Orientierungshilfe für Erstmandanten —  
Ablauf einer Beratungsbeziehung, typische Phasen und wie Ergebnisse gesichert werden

**Dokumententyp**

Leitfaden

**Datum**

Oktober 2025

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Zweck, Zielgruppe und typische Mandatsarten.....	3
Honorarmodelle im Vergleich.....	5
Ablauf, Phasen, Rollen und Entscheidungswege .....	7
Methoden, Tools und Governance zur Diagnose, Veränderung und Qualitätssicherung .....	9
Vertrags- und Rechtsrahmen mit praxistauglichen Textbausteinen .....	12
Ergebnissicherung, typische Stolpersteine und Case Studies aus industriellen KMU ...	16
Checkliste, FAQ und empfohlenes PDF-Konzept.....	18
FAQ .....	19
Rechtlicher Hinweis / Disclaimer .....	22

## Einleitung

Ein erstes Beratungsmandat sollte nicht als bloßer Einkauf von Expertise verstanden werden, sondern als strukturierter Entscheidungs-, Veränderungs- und Umsetzungsprozess. Besonders für mittelständische Industrieunternehmen ist entscheidend, dass Zielbild, Entscheidungswege, interne Mitwirkung, Dokumentation und Abnahme früh geklärt werden. Die von der Offensive Mittelstand aufgegriffene idealtypische Beratungslogik nach DIN EN 16114 betont genau diese Punkte: Bedarf, Angebot, Vertrag, Durchführung, Abschluss sowie fortlaufende Evaluation und Verbesserung.

Für Erstmandanten sind drei Weichenstellungen besonders wichtig. Erstens: das Mandat muss inhaltlich sauber abgegrenzt werden, also Problem, Ziel, Umfang, Rollen, Zeitrahmen, Datenbedarf und Erfolgskriterien. Zweitens: der Vertrag muss nicht nur Vergütung, sondern auch Kommunikationswege, Meilensteine, Änderungslogik, Datenschutz, Nutzungsrechte, Vertraulichkeit und Beendigung regeln. Drittens: Ergebnisse halten nur dann, wenn Umsetzung, Transfer, Follow-up und Wirksamkeitskontrolle schon im Auftrag mitgedacht werden.

Unter deutschem Recht ist außerdem die klare Abgrenzung zwischen dienstvertraglich geprägten und werkvertraglich geprägten Leistungen wichtig. Beim Dienstvertrag wird typischerweise eine Tätigkeit, nicht aber ein bestimmter Erfolg geschuldet; beim Werkvertrag steht ein konkretes, abnahmefähiges Ergebnis im Vordergrund, und die Abnahme löst regelmäßig die Fälligkeit und weitere Rechtsfolgen aus. Für Beratungsmandate mit Diagnose, Konzept und Begleitung ist deshalb eine explizite Regelung von Deliverables und Abnahmelogik besonders wichtig, weil Mischformen in der Praxis häufig sind.

Für ein erstes Mandat ist ein hybrider Ansatz meist am robustesten: ein klar definierter Leistungsumfang, ein transparenter Vergütungsmechanismus, eine belastbare Projektgovernance und eine abgesicherte Umsetzungsphase. Reine Erfolgshonorare sind nur dann tragfähig, wenn KPI-Baseline (Ausgangswert des Key Performance Indicators<sup>1</sup>), Datenquelle, Zurechenbarkeit, Messzeitpunkt und Sondereffekte sauber definiert sind. Diese Folgerung ergibt sich aus der Notwendigkeit konkreter Zielvorgaben, Evaluation, Dokumentation und Abnahme.

---

<sup>1</sup> Der KPI ist eine Messgröße, mit der Unternehmen den Erfolg, die Auslastung oder die Leistung bestimmter Aktivitäten, Abteilungen oder Projekte überprüfen können. Er zeigt präzise, ob Unternehmensziele erreicht werden, und hilft Management und Teams, Fehlentwicklungen frühzeitig zu korrigieren. Er macht Fortschritte über Monate oder Jahre hinweg messbar. Typische Praxis-Beispiele nach Bereichen: Finanzen & Vertrieb (Umsatzwachstum: Prozentuale Steigerung der Einnahmen; Gewinnmarge: Welcher Anteil des Umsatzes als Gewinn verbleibt; Neukundenquote: Anzahl neu gewonnener Kunden pro Quartal), Marketing & E-Commerce (Conversion-Rate: Prozentsatz der Website-Besucher, die etwas kaufen; CAC, Customer Acquisition Cost: Kosten für das Werben eines neuen Kunden), Personalwesen (HR/Fluktuationsrate: Anteil der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen; Krankenquote: Prozentsatz der krankheitsbedingten Fehltagen). Gute Kennzahlen werden oft nach der SMART-Formel definiert. Sie müssen spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, relevant und terminiert (mit einer Deadline versehen) sein.

## Zweck, Zielgruppe und typische Mandatsarten

Dieses PDF dient als Orientierungshilfe für Unternehmen, die erstmals eine externe Unternehmensberatung beauftragen. Zielgruppe sind insbesondere Inhaber, Geschäftsführungen, Bereichsleiter, kaufmännische Leitungen, Werks- oder Betriebsleitungen, Projektleiter und interne Transformationsteams in mittelständischen Industrieunternehmen. Für diese Zielgruppe sind nach den Mittelstandsstandards der Offensive Mittelstand vor allem Strategie, Liquidität, Risikobewertung, Führung, Organisation, Produktions- und Leistungsprozess, Beschaffung und Innovation besonders relevante Steuerungsfelder.

Für Industriebetriebe ist der Beratungsnutzen besonders hoch, wenn die Beratung nicht isoliert als PowerPoint-Projekt läuft, sondern eng an operative Wirkzusammenhänge angebunden ist: Produktivität, Qualität, Lieferfähigkeit, Durchlaufzeiten, Bestände, Deckungsbeiträge, Arbeitsorganisation, Datenverfügbarkeit, Führung und Qualifizierung. Der INQA-Unternehmenscheck beschreibt diese Logik als integriertes Management entlang des Wertschöpfungsprozesses; genau deshalb sind Erstmandate in Industriebetrieben meist dann erfolgreich, wenn Diagnose, Konzept, Umsetzung und Transfer nicht getrennt, sondern als zusammenhängende Lernschleife gestaltet werden.

Typische Mandatsarten für industrielle KMU lassen sich wie folgt einordnen. Die Typologie unten ist eine Praxissynthese dieses Berichts; sie knüpft an die von der Offensive Mittelstand genannten Beratungsrollen und -verständnisse an, etwa Fachberatung, Prozessberatung, Coaching, Training und Management auf Zeit.

Mandatsart	Typischer Anlass	Kernnutzen	Typische Outputs
Kurzdiagnose / Quick Scan	Unklare Problemursache, Entscheidungsvorbereitung	Transparenz, Prioritäten, Machbarkeit	Ist-Bild, Hypothesen, Maßnahmenliste
Fachberatung / Expertise	Spezialfrage zu Produktion, Einkauf, Vertrieb, Digitalisierung, Restrukturierung	Fachlich belastbare Lösung	Fachkonzept, Entscheidungsvorlage, Soll-Prozess
Prozessberatung / Transformation	Veränderung von Zusammenarbeit, Führung, Organisation, Schnittstellen	Akzeptanz und Umsetzungsfähigkeit	Workshopdesign, Rollenbild, Umsetzungsplan
Projekt- oder PMO-Begleitung	Komplexes Vorhaben mit mehreren Arbeitspaketen	Taktung, Governance, Meilensteinsicherheit	Projektplan, Reporting, Eskalationslogik
Umsetzungsbegleitung	Lösungen sind bekannt, Umsetzung stockt	Realisierung und Verankerung	Piloten, Trainings, Standards, KPI-Cockpit
Coaching / Training	Führungs- oder Methodenlücken	Kompetenzaufbau und Selbstständigkeit	Trainingsmodule, Coaching, Transferaufgaben
Interim- oder Management-auf-Zeit-Komponente	Temporäre Führungslücke oder kritische Lage	Handlungsfähigkeit in kurzen Zyklen	Umsetzungssteuerung, Krisenroutine, Übergabe

Für Erstmandanten ist entscheidend, die Mandatsart nicht nur nach dem Problem, sondern nach dem gewünschten Ergebnis zu wählen: Soll primär analysiert, entschieden, umgesetzt oder dauerhaft befähigt werden? Genau diese Klärung empfehlen die Mittelstandsleitfäden bereits vor dem Vertragsschluss.

## Honorarmodelle im Vergleich

Die Vergütungslogik sollte zur Mandatsart passen. Rechtlich und praktisch ist der Unterschied zwischen dienstvertraglich geprägten Leistungen und erfolgs- bzw. werkbezogenen Leistungen relevant, weil daran Abnahme, Vergütungslogik und Kündigungsfolgen hängen. Hinzu kommt: Nach den Mittelstandsstandards sollte ein Beratungsangebot Honorar, Zahlungskonditionen, Zusatzleistungen, Start, Datenschutz, Nutzungsrechte, Verschwiegenheitspflichten und Ausstiegsklausel ausdrücklich adressieren.

Modell	Geeignet, wenn	Vorteile	Nachteile / Risiken	Empfehlung für Erstmandanten
Zeithonorar / Tagessatz	Zielbild noch nicht hinreichend scharf; hoher Erkenntnisanteil; dynamisches Umfeld	Hohe Flexibilität, Änderungen leichter integrierbar, sinnvoll für Diagnose und Sparring	Budgetunsicherheit, Scope-Drift möglich, Auftraggeber muss eng steuern	Gut für Erstkontakt, Vor-diagnose und komplexe Veränderungsvorhaben
Festpreis	Leistungsumfang, Deliverables und Annahmen klar definierbar	Hohe Budgetsicherheit, klare Abnahmeobjekte, geringe Diskussion über Einzelaufwände	Änderungswünsche führen schnell zu Nachträgen; Risikoaufschläge im Preis	Gut für klar umrissene Analysen, Konzepte, Trainingspakete und definierte Workshops
Erfolgshonorar	Zielgröße objektiv messbar und der Beratung zurechenbar	Starker Wirkungsfokus, Interessenausrichtung sichtbar	Hoher Definitionsaufwand; Attribution schwierig; externe Effekte verfälschen Messung	Nur für eng definierte KPIs und meist nur als Zusatzkomponente
Hybridmodell	Diagnostik, Konzept und Umsetzung greifen ineinander	Balanciert Flexibilität, Budgetsicherheit und Wirkungsanreiz	Höherer Vertragsaufwand	Für Erstmandate meist die robusteste Lösung

Ein reines Zeithonorar passt eher zu offenen, dienstvertraglich geprägten Lern- und Entscheidungsprozessen; ein Festpreis passt besser zu konkret beschriebenen, abgrenzbaren Ergebnissen; ein Erfolgshonorar ist nur belastbar, wenn Zielvorgaben, Teilziele, Meilensteine, Evaluationskriterien und Abnahme klar definiert sind. Diese Einordnung ist eine praktische Folgerung aus der Unterscheidung zwischen Dienst- und Werklogik sowie aus den OM-Empfehlungen<sup>2</sup> zu Angebot, Vertrag, Arbeitsplanung und Evaluation.

### Pragmatische Vergütungsregel für ein erstes Mandat

Empfehlenswert ist häufig ein zweistufiges Modell:

- **Stufe eins:** kurze, klar budgetierte Diagnosephase als Zeithonorar oder Mini-Festpreis.
- **Stufe zwei:** anschließend Festpreis oder Hybrid für Konzept, Umsetzung und Transfer.

<sup>2</sup> Das Kürzel „OM“ steht dabei für die Offensive Mittelstand

- **Optionale Erfolgslogik:** nur auf einen kleinen, sauber definierten Zusatzanteil beziehen, nie auf das gesamte Honorar.

## Ablauf, Phasen, Rollen und Entscheidungswege

Die folgende Prozesslogik orientiert sich am idealtypischen Beratungsprozess, den die Offensive Mittelstand auf Basis der DIN EN 16114 beschreibt: Bedarf, Angebot, Vertrag, Durchführung, Abschluss sowie fortlaufende Evaluation und Verbesserung. Die hier verwendete Feingliederung in Erstkontakt, Angebot/Vertrag, Diagnose, Konzept, Umsetzung, Transfer und Abschluss ist eine praxisnahe Zuspitzung für industrielle KMU.

Gute Beratungsbeziehungen sind keine starre Kette, sondern eine kontrollierte Schleife mit Rückkopplung zwischen Diagnose, Konzept, Umsetzung und Evaluation. Genau das betont auch die OM-Prozesslogik mit fortlaufender Verbesserung.

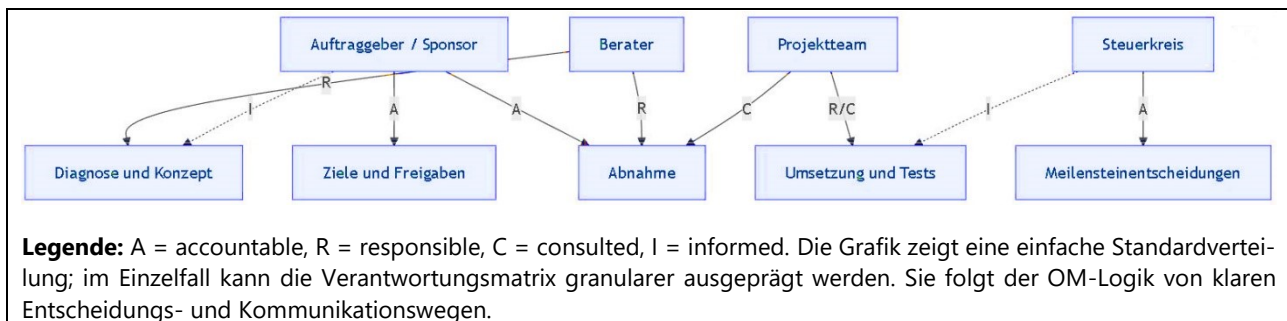
Phase	Ziel und Kernfragen	Typische Meilensteine	Typische Deliverables	Praxis-Richtwert	Hauptrollen
Erstkontakt	Worum geht es? Warum jetzt? Was ist grob erreichbar?	Freigabe für Vorgespräch / Scoping	Gesprächsnotiz, Problemstatement, erste Hypothesen	3–10 Arbeitstage	Berater, Sponsor
Angebot und Vertrag	Was ist im Scope? Wer entscheidet? Wie wird vergütet?	Angebotsfreigabe, Vertragsabschluss	Angebot, Leistungsbeschreibung, Governance, Zeitplan	1–3 Wochen	Berater, Sponsor, Einkauf/Recht
Diagnose	Was ist die Ausgangslage? Wo liegen Ursachen, Risiken, Engpässe?	Freigabe Ist-Bild / Hypothesen	Diagnosebericht, Datenbild, Quick Wins, KPI-Baseline	2–6 Wochen	Berater, Projektteam, Fachbereiche
Konzept	Welches Zielbild und welche Maßnahmen sind sinnvoll?	Beschluss Soll-Konzept / Roadmap	Zielbild, Maßnahmenportfolio, Business Case, Roadmap	2–4 Wochen	Berater, Sponsor, Steuerkreis
Umsetzung	Was wird konkret verändert, pilotiert, standardisiert?	Pilot-Go-Live, Rollout-Entscheidungen	Pilotkonzepte, SOPs, Schulungen, Tracking	4–24 Wochen	Projektteam, Linienverantwortliche, Berater
Transfer	Wie wird Wissen übergeben und intern verstetigt?	Übergabe an Linie / Prozessowner	Trainings, Handbücher, RACI, Governance, KPI-Cockpit	2–8 Wochen, oft parallel	Berater, Linienführung, Key User
Abschluss	Was wurde erreicht? Was ist offen? Wie wird nachgehalten?	Abnahme, Schlussgespräch, Follow-up-Termine	Ergebnisbericht, Abnahmeprotokoll, Restpunktliste	1–2 Wochen	Sponsor, Berater, Projektteam

**Hinweis zu den Zeiträumen:** Die Zeitangaben sind Orientierungswerte dieses Berichts für typische mittelständische Industrieprojekte. Die Phasenlogik selbst stützt sich auf die OM-/DIN-Prozessstruktur und auf die empfohlenen Inhalte von Auftragsklärung, Vertrag, Arbeitsplanung, Evaluation und Abschluss.

### Empfohlene Rollenstruktur

- **Sponsor / Auftraggeber:** setzt Ziel, priorisiert, entscheidet, schützt Ressourcen, nimmt ab.
- **Projektleiter auf Kundenseite:** koordiniert intern, priorisiert Daten und Termine, pflegt Maßnahmenstatus.
- **Berater:** strukturiert, analysiert, moderiert, dokumentiert, fordert Entscheidungen ein, begleitet Umsetzung.
- **Projektteam:** liefert Fakten, testet Lösungen, setzt Maßnahmen um, übernimmt Standards in die Linie.
- **Steuerkreis:** trifft Go/No-Go- und Eskalationsentscheidungen an Meilensteinen.

Die OM-Qualitätskriterien empfehlen ausdrücklich, Ziele, Methoden, Phasen, Zeiträumen, involvierte Führungskräfte und Beschäftigte, Kommunikationswege, Entscheidungsgremien, Meilensteine, Abnahmeschritte, Verfahren bei Verzögerungen und Vertragsabweichungen sowie die fortlaufende Dokumentation zu vereinbaren.



### Kommunikations- und Entscheidungswege, die sich in der Praxis bewähren

- **Wöchentlicher Projekt-Jour-fixe:** 30–45 Minuten; Status, Risiken, Entscheidungen, nächste Woche.
- **Zweiwöchentlicher oder monatlicher Steuerkreis:** 60–90 Minuten; Zielkonflikte, Prioritäten, Budget, Eskalationen.
- **Beschlusslogik:** Entscheidungen schriftlich im Protokoll, mit Verantwortlichem und Termin.
- **Änderungslogik:** jeder Scope Change in einem Change Log mit Auswirkung auf Zeit, Geld, Qualität und Ressourcen.

- **Abnahme:** nicht nur am Ende, sondern auch für Zwischenergebnisse und Meilensteine.

Diese Governance ist keine bürokratische Last, sondern die Voraussetzung dafür, dass Beratung nicht in Unverbindlichkeit abgeleitet.

## Methoden, Tools und Governance zur Diagnose, Veränderung und Qualitätssicherung

Für industrielle KMU reicht "Interviews plus Schlusspräsentation" fast nie aus. Die erfolgreichsten Mandate verbinden Diagnosemethoden, Umsetzungslogik, Qualifizierungsbau- steine und Kontrollmechanismen. Die Mittelstandsstandards der Offensive Mittelstand und der INQA bieten dafür eine belastbare Struktur: integrierte Managementsicht, Pro- zessbezug, Maßnahmenpläne, Verantwortlichkeiten, Fristen und Kontrollen.

Ziel	Geeignete Methoden und Tools	Typischer Output
Diagnose der Aus- gangslage	Dokumentenreview, KPI-Analyse, Interviews, Shopfloor-Beobachtung, Prozessmapping, Reifegradcheck, INQA-/OM-Checks	Ist-Bild, Ursachenhypo- thesen, Prioritäten, KPI- Baseline
Change Manage- ment	Stakeholder-Mapping, Sponsoren- modell, Kommunikationsplan, Pilotie- rung, Trainingsmatrix, Multiplikato- ren, Coaching	Akzeptanzplan, Pilot- und Rolloutlogik, Lernschleifen
KPI-Definition	Baseline-Ziel-Messpunkt- Datenquelle-Owner-Frequenz, Lea- ding-/Lagging-Indikatoren, Review- Regel	KPI-Steckbrief, Dash- board, Eskalationsschwel- len
Risikomanagement und Qualität	Risiko- und Annahmenlog, Meilen- steinreviews, Change Log, Wirksam- keitskontrolle, PDCA, Datenschutz- /TOM-Prüfung	Risikoregister, QS- Checkpoints, Audit Trail

### Methodische Leitlinien

Erstens: Diagnose breit, Entscheidung fokussiert. Die OM-Qualitätskriterien empfehlen, bei Datensammlung und Analyse möglichst alle betroffenen Sichtweisen einzubeziehen

und qualitätsgesicherte Instrumente einzusetzen. Für Industriebetriebe heißt das: Kennzahlen, Führungsperspektive, Shopfloor, Schnittstellen, Kundenwirkung und Umsetzbarkeit müssen gemeinsam betrachtet werden.

Zweitens: Change nicht nachgelagert, sondern integraler Bestandteil. Bereits in der Auftragsklärung sollen involvierte Führungskräfte, Beschäftigte, Interessenvertretungen, Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse geklärt werden. Für Digital- und Automatisierungsvorhaben betont der OM-Check „Arbeit 4.0“<sup>3</sup> ausdrücklich die systematische Einführung neuer Technologien, einschließlich Strategie, Datenumgang, Beschaffung und Einführung.

Drittens: KPI (Key Performance Indicator) nur dann verwenden, wenn sie steuerbar und dokumentierbar sind. Die OM-Qualitätskriterien verlangen, den Erfolg anhand vereinbarter Kriterien zu bewerten, Evaluationsresultate zu dokumentieren und Beratungsergebnisse in einem schriftlichen Bericht festzuhalten. Daraus folgt für die Praxis: Jeder KPI braucht Baseline, Zielwert, Rechenlogik, Datenquelle, Messfrequenz, Verantwortlichen und Eskalationsregel.

Viertens: Risikomanagement und Qualitätssicherung als fester Prozess. Das Standard-Datenschutzmodell der Datenschutzkonferenz überführt abstrakte DSGVO-Anforderungen in konkrete technische und organisatorische Maßnahmen und beschreibt einen PDCA-ähnlichen Managementprozess mit Spezifizieren, Implementieren, Prüfen und Verbessern. Das eignet sich nicht nur für Datenschutzthemen, sondern auch als Denkmodell für Beratungsqualität: planen, umsetzen, kontrollieren, nachsteuern.

### Konkreter Methodenbaukasten für ein Industrie-Erstmandat

- **Diagnose:** Wertstromaufnahme, Engpassanalyse, SWOT auf Bereichsebene, KPI-Review, Interviewleitfäden, Dokumentensichtung, Reifegradcheck.
- **Change:** Stakeholderkarte, Sponsor-Cadence, Kommunikationsmatrix, Pilotlinie oder Pilotbereich, Schulungs- und Multiplikatorenplan, Feedbackschleifen.
- **KPI:** OEE<sup>4</sup>, Ausschussquote, Planerfüllung, Durchlaufzeit, OTIF, Angebotsquote, Auftragsmarge, Working Capital, Projekttermintreue.

---

<sup>3</sup> Der OM-Check „Arbeit 4.0“ (offizielle Bezeichnung: OM-Praxis A-3.5) ist ein kostenloser Selbstbewertungscheck für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), um die Chancen und Risiken der digitalen Transformation und von Künstlicher Intelligenz (KI) im eigenen Betrieb systematisch zu analysieren. Das Kürzel verweist auf ein nationales Netzwerk aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Fachgesellschaften, Kammern und der Bundesagentur für Arbeit. Der Check ist Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

<sup>4</sup> Die Abkürzung OEE bedeutet Overall Equipment Effectiveness und ist ein mathematisches Werkzeug zur Messung und Optimierung der Effizienz von Produktionsanlagen anhand von Verfügbarkeit, Leistung und Qualität. (Beispiel: Eine Maschine läuft während einer Schicht nicht optimal: Sie war wegen einer Reparatur nur zu 90 % der Zeit verfügbar. Sie lief langsamer als normal und erreichte nur 90 % der Soll-Geschwindigkeit. Von den produzierten Teilen waren 95 % fehlerfrei. Die Berechnung lautet:  $0,90 \times 0,90 \times$

- **Qualität:** Milestone Review, Entscheidungsprotokoll, Abnahmekriterien, Lessons Learned, Restrisiken, Nachbetreuungsfenster nach drei oder sechs Monaten.

Diese Instrumente sind nicht alle in jedem Mandat nötig. Entscheidend ist, sie mandatsgerecht zu dosieren. Zu viel Methode lähmt; zu wenig Methode erzeugt Beratungsfolklore statt belastbarer Ergebnisse.

---

0,95=0,7695) Die Gesamtanlageneffektivität liegt in diesem Fall bei 76,95 %. Obwohl jeder einzelne Faktor für sich genommen gut aussieht, gehen durch das Zusammenspiel der Verluste insgesamt über 23 % der potenziellen Produktionsleistung verloren.)

## Vertrags- und Rechtsrahmen mit praxistauglichen Textbausteinen

**Orientierung am deutschen Recht.** Die folgenden Hinweise orientieren sich am deutschen Rechtsrahmen. Sie ersetzen keine anwaltliche Prüfung. Für Erstmandate ist besonders wichtig, Rechtswahl, Gerichtsstand, Vertragsart, Abnahmebezug und Datenrollen ausdrücklich zu regeln, weil Beratungsmandate häufig Mischformen zwischen dienst- und werkvertraglichen Elementen aufweisen.

### Was zwingend in Angebot und Vertrag gehört

Nach den OM-Qualitätskriterien sollte ein schriftliches Angebot nicht nur die inhaltlichen Eckpunkte der Auftragsklärung abbilden, sondern ausdrücklich Honorar und Zahlungskonditionen, Zusatzleistungen, Start der Beratung, Datenschutz, AGB, Terminplanung, Nutzungsrechte, Verschwiegenheitspflichten und Ausstiegsklausel berücksichtigen. Der Vertrag sollte diese Angebotspositionen aufnehmen und Ziele konkret sowie zeitlich gegliedert darstellen.

### Datenschutz und DSGVO

Sobald personenbezogene Daten verarbeitet werden, müssen Rollen und Pflichten geklärt werden. Nach Art. 28 DSGVO darf ein Verantwortlicher nur mit Auftragsverarbeitern arbeiten, die hinreichende Garantien für geeignete technische und organisatorische Maßnahmen bieten. Die Verarbeitung im Auftrag bedarf eines Vertrags oder anderen Rechtsinstruments, das Gegenstand und Dauer der Verarbeitung, Art und Zweck, Datenarten, Kategorien betroffener Personen sowie Pflichten und Rechte des Verantwortlichen festlegt. Der Auftragsverarbeiter darf nur auf dokumentierte Weisung handeln, muss Vertraulichkeit sichern, geeignete Maßnahmen nach Art. 32 umsetzen und Subunternehmer nur mit Genehmigung einbinden. Bei Datenerhebungen, etwa Interviews oder Mitarbeiterbefragungen, greifen zudem Informationspflichten nach Art. 13 DSGVO.

### EU-Standardvertragsklauseln

Für die Beziehung zwischen Verantwortlichem und Auftragsverarbeiter können die von der Europäischen Kommission erlassenen Standardvertragsklauseln nach dem Durchführungsbeschluss (EU) 2021/915 verwendet werden. Die Parteien dürfen zusätzliche Klauseln aufnehmen, sofern diese den Standardklauseln nicht widersprechen oder Rechte der Betroffenen beschneiden. Wichtig ist zugleich: Diese Klauseln allein lösen nicht automatisch Anforderungen internationaler Datentransfers nach Kapitel V DSGVO.

### Vertraulichkeit und IP

Vertraulichkeit sollte nicht stillschweigend vorausgesetzt, sondern vertraglich konkret geregelt werden: geschützte Informationen, zulässige Empfänger, Sicherheitsmaßnahmen, Rückgabe/Löschung, Ausnahmen, Dauer. Ebenso gehören Nutzungsrechte an Kon-

zepten, Vorlagen, Analysen, Dashboards, Schulungsunterlagen und Templates in das Angebot bzw. den Vertrag. Die OM-Standards nennen Nutzungsrechte und Verschwiegenheitspflichten ausdrücklich als Angebotsbestandteil.

### **Haftung, Qualitätssicherung und Versicherung**

Haftung und Haftungsgrenzen sollten im Vertrag transparent geregelt werden; besonders bei Prozess-, Restrukturierungs-, Daten- oder Digitalprojekten ist eine angemessene Berufshaftpflicht sinnvoll. Das OM-Qualitätsmodell verlangt außerdem einen fortlaufenden Verbesserungsprozess und nennt eine Haftpflichtversicherung für Vermögensschäden als Qualitätsmerkmal.

### **Kündigung und Beendigung**

Bei dienstvertraglich geprägten Leistungen kommt es für die Beendigung auf Laufzeit und Kündigungsregel an; bei unbestimmter Laufzeit ist regelmäßig eine Kündigung erforderlich, daneben bleibt außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund möglich. Bei werkvertraglich geprägten Leistungen kann der Besteller bis zur Vollendung grundsätzlich kündigen; dabei behält der Unternehmer im Grundsatz seinen Vergütungsanspruch, muss sich aber Ersparnisse anrechnen lassen. Für Beratungsmandate bedeutet das praktisch: Kündigungsgründe, Fristen, Vergütungsfolgen bei Abbruch und Regelungen zu bereits erstellten Deliverables müssen explizit vereinbart werden.

### **Musterbaustein für ein Angebot**

#### **Auftragsziel**

Ziel des Mandats ist die Analyse, Konzeption und begleitete Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von [Zielbild, z. B. Lieferfähigkeit, Marge, OEE, Working Capital] im Bereich [Bereich/Standort].

#### **Leistungsumfang**

Enthalten sind: Vorgespräch, Diagnosephase, Management-Workshops, Ausarbeitung des Soll-Konzepts, Roadmap, Begleitung der Pilotumsetzung, Transferworkshops, Abschlussbericht.

Nicht enthalten sind: Rechtsberatung, Steuerberatung, IT-Implementierung, Softwareentwicklung, personalrechtliche Einzelfallentscheidungen, operative Linienverantwortung, sofern nicht ausdrücklich vereinbart.

#### **Deliverables**

Ist-Bild, KPI-Baseline, Maßnahmenportfolio, Umsetzungsroadmap, Schulungsunterlagen, Ergebnisbericht, Abnahmeprotokoll.

### **Mitwirkungspflichten des Auftraggebers**

Benennung eines Sponsors und eines Projektleiters, termingerechte Bereitstellung von Daten und Ansprechpartnern, Teilnahme an Review-Terminen, fristgerechte Freigaben.

### **Vergütung und Zahlungslogik**

Vergütung nach [Modell]; Zusatzleistungen nur nach schriftlicher Freigabe; Zahlungsmeilensteine: [z. B. 30/40/30].

### **Recht und Compliance**

Vertraulichkeit, Datenschutz, Nutzungsrechte, Haftung, Ausstiegsklausel, Change-Request-Verfahren.

## **Musterbaustein für die Leistungsbeschreibung**

Die Beratung erfolgt in den Phasen Erstkontakt, Diagnose, Konzept, Umsetzung, Transfer und Abschluss.

Für jede Phase werden Ziel, Arbeitspakete, Datenbedarf, Termine, Rollen, Meilensteine, Freigaben und Deliverables in einem Projektplan dokumentiert. Änderungen von Ziel, Umfang, Methodik, Ressourcen oder Zeitplan bedürfen der schriftlichen Abstimmung im Change Log.

## **Musterbaustein für ein Zusammenarbeits-SLA**

**Reaktionszeit Berater:** Eingehende Anfragen an Werktagen werden innerhalb von 2 Arbeitstagen beantwortet.

**Review-Zeit Auftraggeber:** Dokumente gelten nach 5 Arbeitstagen ohne Rückmeldung als zur Kommentierung angenommen; Freigaben bedürfen ausdrücklicher Bestätigung.

**Meetingprotokolle:** Versand innerhalb von 2 Arbeitstagen.

**Risikomeldung:** Kritische Risiken werden unverzüglich, spätestens binnen 1 Arbeitstag, an Sponsor und Projektleitung gemeldet.

**Datenbereitstellung:** Die erforderlichen Unterlagen werden entsprechend Datenliste bis zum vereinbarten Termin bereitgestellt; Verzögerungen verschieben Fristen entsprechend.

## Musterbaustein für die Reporting-Cadence

**Wöchentlicher Jour-fixe:** 30–45 Minuten, Status, Risiken, Entscheidungen, Maßnahmen bis zum nächsten Termin.

**Steuerkreis:** alle 2 Wochen oder monatlich, 60–90 Minuten, Meilensteinbewertung, Scope-Anpassungen, Ressourcen, Budget, Eskalationen.

**Monatsreport:** 2–4 Seiten mit KPI-Trend, Meilensteinen, Ampelstatus, Risiken, Entscheidungen, offenem Unterstützungsbedarf.

**Abschlussreview:** gemeinsame Bewertung der Zielerreichung, Restpunkte, Übergabe, Nachverfolgungstermine.

## Musterbaustein für ein Abnahmeprotokoll

**Projekt / Arbeitspaket:**

**Abzunehmende Deliverables:**

**Abnahmekriterien:**

**Ergebnis der Prüfung:** abgenommen / abgenommen mit Restpunkten / nicht abgenommen

**Restpunkte und Fristen:**

**Verantwortliche für Nacharbeit:**

**Nächster Review-Termin:**

**Datum / Unterschriften Sponsor, Projektleitung, Berater**

## Ergebnissicherung, typische Stolpersteine und Case Studies aus industriellen KMU

Dauerhafte Wirkung entsteht selten allein durch Analyse und Konzept. Die OM-Standards betonen Evaluation, schriftlichen Ergebnisbericht, Abschlussgespräch, Abnahme und Nachbetreuung; der INQA-Mittelstandcheck fordert zudem Maßnahmenpläne mit Prioritäten, Verantwortlichen, Startterminen und Kontrollzeitpunkten. Für Erstmandanten folgt daraus: Ergebnissicherung muss vertraglich als Leistungspaket vorgesehen werden.

### Was Ergebnisse stabil macht

- **Implementierungsbegleitung:** Pilotierung, Review-Schleifen, Nachsteuerung statt bloßem „Bericht übergeben“.
- **Training und Befähigung:** Führungskräfte, Key User und Prozessowner müssen die neue Logik selbst steuern können.
- **Coaching:** besonders bei Führungs-, Vertriebs-, Planungs- oder Transformationsvorhaben.
- **Governance:** Regeltermine, KPI-Cockpit, Eskalationsstufen, klare Owner.
- **Anreiz- und Zielsysteme:** neue Prozesse scheitern oft, wenn Kennzahlen und Zielvereinbarungen alt bleiben.
- **Monitoring und Controlling:** Nachhalten nach 30, 90 und 180 Tagen.
- **Abnahme und Restpunktelogik:** Ergebnisse müssen förmlich überprüft, akzeptiert und nachgearbeitet werden.

Diese Hebel sind keine Beiwerke, sondern der Unterschied zwischen „guter Präsentation“ und tatsächlicher Verbesserung.

Häufiger Stolperstein	Gegenmaßnahme
Unklarer Anlass, zu breite Fragestellung	Problemstatement und messbares Ziel vor Angebotsfreigabe definieren
Falsches Honorarmodell	Vergütung an Reifegrad des Mandats koppeln; im Zweifel zweistufig beginnen
Zu wenig Sponsor-Präsenz	Sponsor-Termine verbindlich kalendarisch blocken
Daten kommen zu spät oder in schlechter Qualität	Datenliste, Owner und Fristen im Vertrag bzw. Projektplan festhalten
Konzept ohne Linienverantwortung	Prozessowner und Führungskräfte früh einbinden; RACI vor Pilot festlegen
Zu viele Maßnahmen gleichzeitig	Maßnahmenportfolio priorisieren; Pilotbereich auswählen

Häufiger Stolperstein	Gegenmaßnahme
Kein Transfer in die Linie	Trainings, SOPs, KPI-Owner und Follow-up-Termine verpflichtend machen
Abschluss ohne Nachhalten	Abnahmeprotokoll plus 3-/6-Monats-Review vertraglich vorsehen

**Einordnung:** Diese Gegenmaßnahmen leiten sich direkt aus den OM-/INQA-Anforderungen an Auftragsklärung, Arbeitsplanung, Evaluation, Maßnahmenplan, Verantwortlichkeiten, Dokumentation und Nachbetreuung ab.

### **Anonymisiertes Praxisbeispiel aus einem Spritzgussunternehmen (KMU)**

Ein Zulieferer mit rund 60 Beschäftigten beklagt sinkende Lieferfähigkeit, hohe Umrüstzeiten und wachsende Eilaufträge. Das erste Mandat startet nicht mit einem großen Restrukturierungsprogramm, sondern mit einer vierwöchigen Diagnose auf der Fertigungslinie. Ergebnis ist nicht nur eine Ursachenliste, sondern ein priorisiertes Paket aus Planungslogik, Rüstfenstern, Schichtkommunikation und OEE-Tracking. Entscheidend war, dass der Sponsor die Pilotlinie freimachte und ein Meister als Owner benannt wurde. Nach acht Wochen wurden zwei Standards in die Linie übergeben; nach drei Monaten folgte ein Nachreview.

### **Anonymisiertes Praxisbeispiel aus einem Maschinenbauunternehmen**

Ein Engineering-lastiger Mittelständler mit Projektgeschäft möchte „den Vertrieb verbessern“. Im Erstgespräch zeigt sich: Das Problem liegt nicht primär im Vertrieb, sondern im Zusammenspiel von Kalkulation, Angebotsdurchlauf, Freigaben und Projektanlauf. Das Mandat wird deshalb als Prozess- und Governance-Projekt aufgesetzt, nicht als reines Verkaufstraining. Festpreis nur für Diagnose und Zielbild, danach Hybrid für Umsetzung. Ergebnis: verbindliche Angebots-Meilensteine, Übergabe zwischen Vertrieb und Projektmanagement, Angebots-KPI und monatlicher Steuerkreis.

### **Anonymisiertes Praxisbeispiel aus einem Kunststoffverarbeiter**

Ein Digitalisierungsprojekt soll BDE/MDE und Shopfloor-Boards einführen. Das erste Konzept scheitert beinahe, weil Schichtführer und Werker die Datenlogik nicht mittragen. Im zweiten Anlauf werden Pilotbereich, Trainingsmatrix, Kommunikationsplan und Datenrollen vor dem Rollout festgelegt. Der Transfer gelingt erst, als nicht die Technik, sondern die tägliche Führungsroutine in den Mittelpunkt gestellt wird.

## Checkliste, FAQ und empfohlenes PDF-Konzept

### Checkliste für Erstmandanten

Bereich	Prüffrage	Status	To-do
Anlass	Ist das Kernproblem in einem Satz beschrieben?	<input type="checkbox"/>	
Zielbild	Gibt es 3–5 konkret messbare Ziele?	<input type="checkbox"/>	
Scope	Ist klar, was ausdrücklich nicht Bestandteil des Mandats ist?	<input type="checkbox"/>	
Mandatsart	Wollen wir primär analysieren, entscheiden, umsetzen oder befähigen?	<input type="checkbox"/>	
Sponsor	Ist ein Sponsor mit echter Entscheidungsmacht benannt?	<input type="checkbox"/>	
Projektleitung	Gibt es einen internen Projektleiter mit Zeitbudget?	<input type="checkbox"/>	
Daten	Sind Datenquellen, Datenowner und Fristen definiert?	<input type="checkbox"/>	
Vergütung	Passt das Honorarmodell zur Reife des Vorhabens?	<input type="checkbox"/>	
Vertrag	Sind Ziele, Deliverables, Rollen, Meilensteine, Abnahme und Change-Log geregelt?	<input type="checkbox"/>	
Datenschutz	Sind Rollen nach DSGVO, AV-Vertrag/TOMs und Informationspflichten geprüft?	<input type="checkbox"/>	
Umsetzung	Gibt es Pilot, Transferplan und Linien-Owner?	<input type="checkbox"/>	
Nachhalten	Sind 30-/90-/180-Tage-Reviews terminiert?	<input type="checkbox"/>	

**Die Logik hinter der Checkliste:** Sie verdichtet die mittelstandsbezogenen Empfehlungen der Offensive Mittelstand und der INQA sowie die rechtlichen Mindestthemen aus Vertrags- und Datenschutzsicht.

## FAQ

### Wie viele Angebote sollte ein Unternehmen vor dem ersten Mandat einholen?

Als Faustregel sind zwei, besser drei Erstgespräche mit unterschiedlichen Beratungsunternehmen sinnvoll, um Vorgehensweise, Rollenverständnis und persönliche Passung vergleichen zu können. Genau dies empfiehlt die OM-Broschüre „Gut beraten“.

### Sollte ein Erstmandat immer mit Festpreis vergeben werden?

Nicht zwingend. Wenn das Problem noch unscharf ist, ist ein klar begrenzter Diagnoseauftrag auf Zeit oder Mini-Festpreis oft besser. Festpreis funktioniert am besten, wenn Umfang, Annahmen und Deliverables bereits sauber beschrieben sind.

### Brauchen wir wirklich einen formalen Vertrag, wenn wir uns gut verstehen?

Ja. Die OM-Qualitätskriterien empfehlen für jeden Beratungsauftrag einen Vertrag, in dem Angebotspositionen, Ziele, Zusammenarbeit, Arbeitsplanung, Entscheidungen, Kommunikation, Meilensteine und Abnahmen nachvollziehbar geregelt sind.

### Wann ist ein AV-Vertrag nach DSGVO nötig?

Wenn der Berater personenbezogene Daten im Auftrag und nach Weisung des Unternehmens verarbeitet. Dann greift Art. 28 DSGVO mit den dort genannten Pflichtinhalten. Wenn der Berater eigene Zwecke und Mittel bestimmt, liegt eher keine reine Auftragsverarbeitung vor; die Rollenzuordnung muss dann gesondert geprüft werden.

### Wer sollte Ergebnisse abnehmen?

Nicht „das Projektteam insgesamt“, sondern der benannte Sponsor oder Auftraggeber auf Basis vorher definierter Abnahmekriterien. Die OM-Standards empfehlen Abschlussgespräch und förmliche Abnahme der erbrachten Leistungen.

### Was ist der häufigste Fehler von Erstmandanten?

Ein unscharfer Auftrag: zu breite Zielsetzung, fehlende interne Owner, keine klaren Entscheidungswege und kein umsetzungsfähiges Follow-up. Die Mittelstandsstandards arbeiten deshalb systematisch mit Zielklärung, Maßnahmenplan, Verantwortlichkeiten und Kontrollen.

### Empfohlene PDF-Struktur und Seitenumfang für das Auftragsdokument

Abschnitt	Inhalt	Empfohlene Länge	Empfohlene Visuals
Titel und Nutzenversprechen	Titel, Untertitel, Zielgruppe	1 Seite	Titelbild, Kurzclaim
Executive Summary	Kernaussagen, Management-Fazit	1–2 Seiten	Summary-Box
Warum Erstmandate oft scheitern oder gelingen	Anlass, Zielgruppe, Nutzen	1–2 Seiten	Problem-Nutzen-Grafik
Mandatsarten und Honorarmodelle	Typen, Entscheidungshilfe, Vergleich	2–3 Seiten	Vergleichstabelle
Ablauf einer Beratungsbeziehung	Phasen, Meilensteine, Rollen	3–4 Seiten	Flowchart, Timeline, RACI
Methoden und Governance	Diagnose, KPI, Change, Risiko, QS	2–3 Seiten	Methodenmatrix, KPI-

Abschnitt	Inhalt	Empfohlene Länge	Empfohlene Visuals
			Steckbrief
Vertrag und rechtliche Leitplanken	Vertrag, Datenschutz, IP, Haftung, Kündigung	3–4 Seiten	Klausel-Checkliste
Ergebnissicherung und Praxisbeispiele	Transfer, Monitoring, Pitfalls, Vignetten	2–3 Seiten	Wirklogik, Maßnahmen-Board
Checkliste und FAQ	Handlungsorientierte Abschlusseiten	2 Seiten	Checkliste, FAQ-Icons
Anhang	Musterbausteine, Protokolle, Begriffe	3–4 Seiten	Formularseiten

**Gesamtempfehlung:** Für eine praxistaugliche PDF-Fassung sind **16 bis 22 Seiten** realistisch; mit Anhang und Musterbausteinen eher **20 bis 26 Seiten**. Für Erstmandanten ist das lang genug, um fundiert zu sein, aber kurz genug, um tatsächlich gelesen und intern verteilt zu werden.

### Empfohlene visuelle Elemente

- Prozess-Flow „vom Erstkontakt bis Abschluss“
- Projekttimeline mit Meilensteinen und Go/No-Go-Punkten
- RACI-Grafik für Sponsor<sup>5</sup>, Projektleitung, Berater, Projektteam
- KPI-Steckbrief als Beispielkarte
- Risiko-Heatmap oder Risiko-/Annahmenlog
- Muster eines Monatsreports
- Abnahmeprotokoll als Formblatt
- Checkliste als letzte Doppelseite

### Offene Fragen und Grenzen dieses Berichts

Dieser Bericht ist bewusst praxisorientiert und auf Erstmandate deutscher Industrie-KMU zugeschnitten. Er ersetzt keine individuelle Rechtsberatung und keine steuerliche Prüfung. Wo deutsches Recht vertraglich nicht ausdrücklich vereinbart ist, wo internationale

<sup>5</sup> Eine RACI-Grafik (oder RACI-Matrix) für den Sponsor ist eine visuelle Übersicht, die dem Auftraggeber (Sponsor) eines Projekts auf einen Blick zeigt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und welche Rolle der Sponsor selbst im Projekt einnimmt. Die Abkürzung definiert die vier Rollen, die Personen in einem Projekt einnehmen können: R – Responsible (Durchführungsverantwortlich): Die Person, die die Aufgabe tatsächlich erledigt und die Arbeit macht. A – Accountable (Ergebnisverantwortlich): Die Person, die die Letztverantwortung trägt und das Ergebnis abzeichnet. Es darf pro Aufgabe nur ein „A“ geben. C – Consulted (Konsultiert): Experten, die vor oder während der Aufgabe um Rat gefragt werden. Es findet ein Austausch statt. I – Informed (Zu informieren): Personen, die über den Fortschritt oder das Ergebnis informiert werden, aber nicht aktiv mitwirken. Die Rolle des Sponsors in dieser Grafik Ein Sponsor (Projektpatron oder Geldgeber) steht hierarchisch über dem Projektleiter. In der RACI-Grafik wird seine Rolle meistens wie folgt definiert: Der Sponsor hat das „A“ bei strategischen Meilensteinen: Bei kritischen Entscheidungen (z. B. Budgetfreigabe, Projektstart, finale Projektabnahme) ist der Sponsor Accountable (A). Er trägt das Gesamtrisiko. Der Sponsor hat das „I“ bei operativen Aufgaben: Bei den meisten alltäglichen Projektaufgaben hat der Sponsor ein Informed (I). Er arbeitet nicht selbst mit (R) und leitet nicht das Tagesgeschäft, muss aber über den Status auf dem Laufenden gehalten werden.

Datenübermittlungen vorliegen oder wo branchenspezifische Regulierung greift, müssen die Musterbausteine juristisch ergänzt werden. Einige Zeitrahmen und Projektzuschnitte sind praxisbezogene Richtwerte dieses Berichts und keine normativen Vorgaben.

## Rechtlicher Hinweis / Disclaimer

### Informationszweck

Dieses Whitepaper dient ausschließlich allgemeinen Informations-, Diskussions- und Bildungszwecken. Die enthaltenen Inhalte stellen weder eine Rechts-, Steuer-, Wirtschafts-, Unternehmens-, Investitions-, Finanz- oder Anlageberatung noch eine sonstige professionelle Beratung dar. Sie ersetzen keine individuelle Beratung durch entsprechend qualifizierte Fachleute.

### Keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen, Einschätzungen, Prognosen und Bewertungen wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf Grundlage öffentlich zugänglicher Quellen und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verfügbarer Informationen erstellt. Trotz sorgfältiger Recherche übernimmt der Autor keine Gewähr oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität, Genauigkeit oder Eignung der bereitgestellten Inhalte für bestimmte Zwecke.

Insbesondere können sich wirtschaftliche, politische, rechtliche, regulatorische, technologische und geopolitische Rahmenbedingungen jederzeit ändern. Zukunftsgerichtete Aussagen, Szenarien, Prognosen oder Einschätzungen beruhen auf Annahmen und unterliegen naturgemäß Unsicherheiten.

### Keine Handlungsempfehlung

Die Inhalte dieses Whitepapers stellen keine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Vermögenswerten, keine Investitionsempfehlung, keine strategische Unternehmensberatung und keine Empfehlung für konkrete geschäftliche, finanzielle oder politische Entscheidungen dar.

Entscheidungen, die auf Grundlage der in diesem Dokument enthaltenen Informationen getroffen werden, erfolgen ausschließlich auf eigenes Risiko der jeweiligen Nutzerinnen und Nutzer.

### Haftungsbeschränkung

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung des Autors für unmittelbare oder mittelbare Schäden, Vermögensschäden, Folgeschäden, entgangene Gewinne, Betriebsunterbrechungen, Datenverluste oder sonstige Nachteile ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der Anwendung der in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen entstehen.

Dieser Haftungsausschluss gilt nicht für Schäden, die auf vorsätzlichem oder grob fahrlässigem Verhalten beruhen, sowie in den Fällen, in denen eine Haftung gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist.

### Externe Quellen und Verweise

Dieses Whitepaper kann Informationen aus externen Quellen, Studien, Statistiken, Veröffentlichungen staatlicher Stellen, internationaler Organisationen oder sonstiger Dritter enthalten. Für Inhalt, Aktualität, Verfügbarkeit oder Richtigkeit solcher externen Quellen übernimmt der Autor keine Verantwortung.

Die Nennung von Institutionen, Unternehmen, Organisationen, Produkten oder Dienstleistungen stellt weder eine Empfehlung noch eine Billigung oder Bewertung durch den Autor dar.

## Urheberrecht

Dieses Dokument und sämtliche darin enthaltenen Texte, Analysen, Grafiken, Tabellen und sonstigen Inhalte unterliegen dem Urheberrecht, soweit nicht anders gekennzeichnet.

Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, Veröffentlichung oder sonstige Nutzung außerhalb der gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors.

Zitate sind nur unter Angabe der Quelle und im gesetzlich zulässigen Umfang gestattet.

## Keine vertragliche Beziehung

Die Bereitstellung dieses Whitepapers begründet keinerlei Vertrags-, Beratungs-, Mandats-, Treuhand- oder sonstige Rechtsbeziehung zwischen dem Autor und den Leserinnen bzw. Lesern.

## Stand der Informationen

Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erstellung beziehungsweise Veröffentlichung des Dokuments. Eine Verpflichtung zur Aktualisierung, Ergänzung oder Korrektur der Inhalte besteht nicht.