Häufige Fragen zur Unternehmensberatung

Antworten zu Arbeitsweise, Ablauf und Beratungsfeldern von MACRO

Unternehmerische Entscheidungen sind selten Standardfälle. Trotzdem gibt es Fragen, die mir vor einer Beratung immer wieder gestellt werden. Hier beantworte ich sie direkt und ohne Umwege – zu meiner Arbeitsweise, zum Ablauf einer Zusammenarbeit und zu meinen wichtigsten Beratungsfeldern.

Auf einen Blick

- **Ein Ansprechpartner:** Sie arbeiten vom ersten Gespräch bis zur Umsetzung direkt mit mir.
- **Erfahrung aus der Unternehmenspraxis:** Unternehmensberater CMC / BDU, selbständig seit 1997 – und zuvor als Kaufmännischer Leiter, Prokurist und Geschäftsführer selbst in der Verantwortung.
- **Unverbindlicher Einstieg:** Am Anfang steht ein persönliches Erstgespräch; erst danach entscheiden Sie.
- **Vertraulich:** Ihre Zahlen, Überlegungen und Pläne bleiben bei mir.

Themenübersicht

Themenfeld	Typische Fragen
Allgemeine Fragen	Für wen arbeite ich? Welche Qualifikation und Erfahrung? Was unterscheidet MACRO von einer Großberatung?
Zusammenarbeit & Ablauf	Wie beginnt, wie läuft und wie lange dauert ein Projekt? Was erwarte ich von Ihnen?
Unternehmensstrategie	Wann ist Strategieberatung sinnvoll – und wer setzt um?
Unternehmensnachfolge & M&A	Wann beginnen? Verkauf, Kauf, Bewertung, Verhandlung.
Restrukturierung & Krise	Wann ist Handeln nötig? Wie früh sollte man ansetzen?
Controlling & Finanzierung	Externes Controlling, Finanzierung, Fördermittel, Gemeinkosten.
Pflichtangaben & Versicherungen	Welche Angaben erhalte ich vor Vertragsabschluss? Honorar, Haftpflicht, Berufsgrundsätze.
Vertraulichkeit & Kosten	Wie gehe ich mit Informationen um? Was kostet Beratung? Ist das Erstgespräch unverbindlich?

MACRO Unternehmensberatung Ralph Obersteiner · Zum Dickbusch 46 · D – 50171 Kerpen (Manheim)
Fon +49 (0) 2275 331616 · Fax +49 (0) 2275 331617 · info@macro-unternehmensberatung.de · https://macro-unternehmensberatung.de ·

Allgemeine Fragen

Für welche Unternehmen sind Sie tätig?

Ich berate vor allem mittelständische Unternehmen und Unternehmer bei strategischen, finanziellen und strukturellen Fragestellungen. Meine Schwerpunkte:

- Unternehmensstrategie und Wachstum
- Unternehmensnachfolge und M&A
- Restrukturierung
- Controlling
- Finanzierung und Fördermittel
- Gemeinkostenmanagement

Besondere Branchenerfahrung besteht in der Druck- und Medienindustrie, der Baustoffwirtschaft, der Entsorgungswirtschaft, im Großhandel und in Dienstleistungsunternehmen.

Ab welcher Unternehmensgröße ist eine Beratung sinnvoll?

Entscheidend ist weniger die Größe als die Fragestellung. Beratungsbedarf entsteht typischerweise dann, wenn

- eine wichtige unternehmerische Entscheidung vorbereitet werden muss,
- Transparenz über Zahlen und Handlungsoptionen fehlt oder
- eine Veränderung strukturiert umgesetzt werden soll.

Im Erstgespräch lässt sich meist schnell klären, ob und in welchem Umfang eine externe Beratung sinnvoll ist. Ist sie es nicht, sage ich Ihnen das auch.

Arbeite ich direkt mit Ralph P. Obersteiner zusammen?

Ja. Sie haben vom ersten Gespräch über Analyse und Konzeption bis zur Umsetzung einen direkten Ansprechpartner: mich. Wenn für eine Aufgabe zusätzliche Spezialkenntnisse erforderlich sind – etwa für rechtliche oder steuerliche Fragen –, ziehe ich in Abstimmung mit Ihnen ausgewählte Experten aus meinem Netzwerk hinzu.

Welche Qualifikation und Erfahrung bringen Sie mit?

Ich bin Unternehmensberater CMC / BDU (Certified Management Consultant) und seit 1997 selbständig. Zuvor habe ich Unternehmen von innen geführt. Ich weiß aus eigener Verantwortung, was Liquiditätsdruck, Bankgespräche und Gesellschafterentscheidungen bedeuten.

Bereich	Station
Ausbildung	Abitur; Industriekaufmann (IHK); Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität zu Köln (VWA)
Unternehmenspraxis	Personalsachbearbeiter, Beteiligungscontroller, Kaufmännischer Leiter / Prokurist, Geschäftsführer
Qualifikation	Unternehmensberater CMC / BDU Certified Management Consultant
Verband	Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) e. V seit 2006; stellvertretender Vorstandsvorsitzender des BDU-Fachverbands Finanzierung + Controlling; Mitglied im BDU-Fachverband Unternehmensrestrukturierung Gastmitglied im Verband Druck + Medien Nord-West e. V.

Was unterscheidet Sie von einer großen Beratungsgesellschaft?

Sie sprechen von Anfang an mit dem Berater, der die Arbeit auch verantwortet. Das bedeutet für Sie:

- **Ein Ansprechpartner** statt wechselnder Teams
- **Lösungen mit Augenmaß:** Aufwand und Nutzen müssen zu einem mittelständischen Unternehmen passen
- **Praxisblick:** Ich kenne die Perspektive des Unternehmers und der Geschäftsführung aus eigener Erfahrung

Ob für eine bestimmte Aufgabe eine größere Gesellschaft besser geeignet ist, hängt von Art und Umfang ab; auch das bespreche ich offen mit Ihnen.

Zusammenarbeit & Ablauf

Wie beginnt eine Zusammenarbeit?

Mit einem persönlichen und unverbindlichen Erstgespräch. So geht es weiter:

1. **Verstehen:** Wir klären Ihre Situation, die konkrete Fragestellung und das gewünschte Ergebnis.
2. **Festlegen:** Ich schlage Vorgehensweise, erforderlichen Aufwand und nächste Schritte vor.
3. **Entscheiden:** Erst danach entscheiden Sie über eine Zusammenarbeit.

Wie läuft ein Beratungsprojekt typischerweise ab?

In der Regel in drei Phasen. Je nach Aufgabenstellung unterscheiden sich die einzelnen Schritte.

Phase	Leitfrage	Ergebnis
1 Analyse	Wo steht das Unternehmen, und wo liegen die entscheidenden Herausforderungen?	Transparenz über Ausgangslage, Zahlen und Engpässe
2 Konzeption	Welche realistischen Handlungsoptionen bestehen, und welche davon sind wirtschaftlich sinnvoll?	Bewertete Optionen und eine klare Empfehlung
3 Umsetzung	Wie werden die beschlossenen Maßnahmen strukturiert und wirksam umgesetzt?	Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Kennzahlen

Ziel ist nicht ein theoretisches Konzept, sondern eine **belastbare Grundlage für unternehmerische Entscheidungen** und deren Umsetzung.

> **Aus der Praxis**
>
> Häufig zeigt sich schon in den ersten zwei Wochen, dass nicht die Strategie, sondern die Datenbasis das eigentliche Nadelöhr ist. Deshalb beginnt jede Analyse mit der Frage, welche Zahlen belastbar vorliegen – und welche nicht.

Wie lange dauert ein Beratungsprojekt?

Das hängt von der Fragestellung ab.

- Eine klar abgegrenzte Analyse kann innerhalb kurzer Zeit abgeschlossen sein.
- Strategie-, Restrukturierungs-, Finanzierungs- oder M&A-Projekte begleiten ein Unternehmen dagegen mehrere Monate.

Nach dem Erstgespräch kann ich den erforderlichen Zeitrahmen wesentlich genauer einschätzen.

Ist auch eine punktuelle Beratung möglich?

Ja. Nicht jede Fragestellung erfordert ein umfangreiches Projekt. Gegenstand einer Zusammenarbeit kann auch sein:

- die strukturierte Vorbereitung einer wichtigen Entscheidung,
- eine unabhängige Zweitmeinung oder
- die Analyse einer konkreten wirtschaftlichen Fragestellung.

Was erwarten Sie von mir als Unternehmer?

Offenheit, Zeit und Zugang zu den relevanten Zahlen.

- **Offenheit:** auch für unbequeme Zahlen und Zwischenergebnisse
- **Zeit:** feste Ansprechpartner und Entscheider, die verfügbar sind
- **Daten:** Vollständigkeit ist keine Voraussetzung; oft ist die Aufbereitung der Zahlen bereits der erste Schritt

Woran messen wir den Erfolg einer Beratung?

An vorab vereinbarten Zielen und Kennzahlen. Zu Beginn legen wir gemeinsam fest, woran Erfolg erkennbar ist – etwa an Liquiditätsreichweite, Marge, einer abgeschlossenen Finanzierung oder einer vollzogenen Nachfolge – und überprüfen die Zielerreichung regelmäßig.

Arbeiten Sie vor Ort oder remote?

Beides. Mein Sitz ist Kerpen bei Köln. Wichtige Termine finden vor Ort in Ihrem Unternehmen statt; laufende Abstimmungen sind per Telefon oder Videokonferenz möglich.

Unternehmensstrategie

Wann ist eine Strategieberatung sinnvoll?

Immer dann, wenn sich Markt oder Ertragslage verändern und die bisherige Ausrichtung nicht mehr trägt. Typische Anlässe sind:

- stagnierendes Wachstum und sinkende Margen
- Veränderungen im Markt und neue Wettbewerber
- anstehende Investitionen
- die Frage, wie das Unternehmen in den kommenden Jahren positioniert werden soll

Strategieberatung schafft Klarheit darüber, welche Ziele realistisch sind, welche Prioritäten gesetzt werden sollten und welche Maßnahmen notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen.

Unterstützt MACRO auch bei der Umsetzung einer Strategie?

Ja. Strategie endet nicht mit einer Präsentation. Neben Analyse und Konzeption begleite ich auch die Umsetzung – mit konkreten Maßnahmenplänen, Kennzahlen, klaren Verantwortlichkeiten und einer regelmäßigen Überprüfung der Zielerreichung.

Unternehmensnachfolge + M&A

Wann sollte eine Unternehmensnachfolge vorbereitet werden?

So früh wie möglich. Neben der Suche nach einem geeigneten Nachfolger spielen mehrere Faktoren eine Rolle:

- Unternehmenswert und Finanzierung
- steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen
- die persönlichen Ziele des Unternehmers

Je früher diese Punkte geklärt werden, desto größer ist der Gestaltungsspielraum.

Bei meiner Beratung orientiere ich mich an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) e. V.

Aus der Praxis

Eine Nachfolge ist nicht nur eine wirtschaftliche, sondern immer auch eine persönliche Entscheidung: Es geht um das Lebenswerk des Unternehmers. Deshalb gehören die persönlichen Ziele von Beginn an auf den Tisch. Steuerliche und rechtliche Fragen kläre ich gemeinsam mit Ihren Steuerberatern und Rechtsanwälten; ich ersetze diese nicht.

Begleitet MACRO auch Unternehmensverkäufe?

Ja – über den gesamten Prozess.

- Vorbereitung und Bewertung
- Strukturierung des Verkaufsprozesses
- Verhandlungen
- Umsetzung der Transaktion

Unterstützen Sie auch beim Kauf eines Unternehmens?

Ja. Auch Käufer begleite ich von der Suche bis zum Abschluss.

- Identifikation und Bewertung eines Zielunternehmens
- wirtschaftliche Prüfung
- Finanzierung
- Strukturierung der Transaktion

Nachfolge oder Transaktion in Sicht?

Gerade hier wirkt frühe Klarheit. Sprechen Sie mich an, bevor Zeitdruck entsteht.

Fon +49 (0) 2275 331616 · info@macro-unternehmensberatung.de

Restrukturierung & Krise

Wann ist eine Restrukturierung nötig, und wie früh sollte man handeln?

Früher, als die meisten Unternehmer denken. Warnsignale sind zum Beispiel:

- eine sinkende Liquiditätsreichweite
- dauerhaft rückläufige Margen
- zunehmend schwierige Gespräche mit Banken oder Lieferanten
- fehlende oder zu späte aktuelle Zahlen

Je früher Sie handeln, desto mehr Optionen bleiben Ihnen. Ein Unternehmen, das erst bei akuter Zahlungsunfähigkeit reagiert, hat meist nur noch eine einzige Option.

Beraten Sie auch Unternehmen in der Krise?

Ja. Ich unterstütze dabei, Transparenz über die Liquidität zu schaffen, Sofortmaßnahmen festzulegen und ein tragfähiges Restrukturierungskonzept zu entwickeln. Ich bin Mitglied im BDU-Fachverband Unternehmensrestrukturierung.

> **Hinweis**
>
> Rechtliche Fragen, insbesondere zu Pflichten bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder zur Insolvenzantragspflicht, gehören in die Hand von Rechtsanwälten. Ich arbeite bei Bedarf mit ihnen zusammen.

> **Die Zahlen werden enger?**
>
> Warten Sie nicht auf den nächsten Bankentermin. Ein vertrauliches Erstgespräch schafft Klarheit über Ihre Optionen.
>
> Fon +49 (0) 2275 331616 · info@macro-unternehmensberatung.de

Controlling & Finanzierung

Was bedeutet externes Controlling?

Transparenz über die wirtschaftliche Entwicklung – ohne eigene Controlling-Abteilung aufbauen zu müssen. Dazu können gehören:

- Planung und Soll-Ist-Vergleiche
- Liquiditätsplanung
- Kennzahlensysteme und Reporting
- Frühwarnindikatoren

Unterstützt MACRO bei Finanzierungen und Fördermitteln?

Ja. Im Bereich Corporate Finance strukturiere ich Investitions- und Finanzierungsvorhaben, prüfe Finanzierungsmöglichkeiten und berücksichtige geeignete Förderprogramme. Dabei geht es nicht nur darum, Kapital zu beschaffen, sondern eine Finanzierung zu entwickeln, die zur wirtschaftlichen Situation und zur Strategie des Unternehmens passt.

Was ist Gemeinkostenmanagement?

Die systematische Analyse und Steuerung der Kosten, die nicht direkt einem Produkt oder Auftrag zugeordnet werden können – etwa in Verwaltung, Vertrieb oder Logistik. Ziel ist, unnötige Kosten zu erkennen und dauerhaft zu senken, ohne die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden.

Pflichtangaben & Versicherungen

Welche Angaben erhalte ich vor Vertragsabschluss (DL-InfoV)?

Alle Angaben, die ich Ihnen als Dienstleister vor Vertragsabschluss gesetzlich zur Verfügung stellen muss – gut lesbar und vollständig. Grundlage ist die Dienstleistungs-Informationspflichten-Verordnung (DL-InfoV). Die wichtigsten Angaben im Überblick:

Angabe	MACRO
Anbieter	MACRO Unternehmensberatung Ralph Obersteiner
Anschrift	Zum Dickbusch 46, D – 50171 Kerpen (Manheim)
Rechtsform	Freiberufliche Einzelfirma ohne Registereintrag
Erreichbarkeit	Fon +49 (0) 2275 331616 · Fax +49 (0) 2275 331617 · info@macro-unternehmensberatung.de · www.macro-unternehmensberatung.de
Geschäftszeiten	09:00 bis 18:00 Uhr; Termine nach Vereinbarung
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer	DE187927482

Das vollständige Dokument „Pflichtangaben vor Vertragsabschluss“ (Version 5.1, Stand 01.01.2026) steht Ihnen als PDF zur Verfügung; auf Wunsch sende ich es Ihnen vor dem Erstgespräch zu.

Wie ist der rechtliche Rahmen einer Zusammenarbeit geregelt?

Individuell und schriftlich. Ich arbeite nicht mit Standard-AGB: Der rechtliche Rahmen jedes Beratungsauftrags wird in jedem Fall in einer individuellen schriftlichen Vereinbarung festgelegt.

- Erfüllungsort und Gerichtsstand ist Kerpen beziehungsweise das für Kerpen zuständige Landgericht.
- Auf Beratungsaufträge ist ausschließlich deutsches Recht anwendbar – unter Ausschluss des UN-Kaufrechts und des internationalen Privatrechts.

Wie wird das Honorar berechnet?

Nach Umfang, Komplexität und Aufwand der Tätigkeit – individuell vereinbart. Als Orientierung:

Position	Angabe
Standard-Tagessatz für Beratungsprojekte	1.920,00 € zzgl. gesetzlicher Umsatzsteuer (derzeit 19 %)
Nebenkosten	nach individueller Vereinbarung
Honorarvereinbarung	schriftlich, vor Beginn der Zusammenarbeit

Wie sich der Aufwand für Ihre Aufgabe zusammensetzt, besprechen wir im Erstgespräch.

Welchen Versicherungsschutz haben Sie?

Ich unterhalte eine Haftpflichtversicherung und eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung.

Versicherung	Versicherer	Deckungssumme
Haftpflichtversicherung	Zürich Versicherung AG (Deutschland), Frankfurt am Main	3.000.000,00 € pauschal für Personen- und Sachschäden 500.000,00 € für Vermögensschaden jeweils höchstens das Zweifache für alle Versicherungsfälle eines Jahres
Vermögensschadenhaftpflichtversicherung	HDI-Gerling Firmen und Privat Versicherung AG, Hannover	1.000.000,00 €

Auskunft zu weiteren Deckungsbereichen und Einschränkungen erhalten Sie auf Anfrage.

> **Räumlicher Geltungsbereich**
>
> Die Vermögensschadenhaftpflichtversicherung gilt für Deutschland, die Europäische Union, die Schweiz, Norwegen, Island, die Türkei und die Staaten auf dem Gebiet der ehemaligen Sowjetunion. Versichert sind Haftpflichtansprüche, die vor Gerichten dieser Länder geltend gemacht werden oder auf der Verletzung bzw. Nichtbeachtung des Rechts dieser Länder beruhen.
>
> **Ausgeschlossen** sind Ansprüche aus Tätigkeiten, die über ausländische Tochtergesellschaften, Niederlassungen oder Zweigstellen jeglicher Art oder über im Ausland verbundene Kooperationsfirmen ausgeübt werden.

Welchen Berufsgrundsätzen unterliegen Sie, und was gilt bei Meinungsverschiedenheiten?

Als Mitglied im BDU (seit 06.04.2006) unterliege ich den Berufsgrundsätzen und Qualitätsstandards des Verbandes. Ralph P. Obersteiner ist zudem seit dem 24.04.2015 als Unternehmensberater CMC / BDU zertifiziert und darf den Titel Certified Management Consultant führen.

- Der BDU bietet Klienten seiner Mitglieder auf schriftlichen Antrag eine außergerichtliche Streitschlichtung durch den BDU-Ehrenrat an.
- Der Ehrenrat ist nicht verpflichtet, einen Antrag aufzugreifen. Näheres regeln Satzung und Ehrengerichtsordnung des BDU.

Kontakt: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V. – Der Ehrenrat –, Joseph-Schumpeter-Allee 29, D – 53227 Bonn, info@bdu.de (Stichwort „Ehrenrat“).

Vertraulichkeit & Kosten

Werden meine Informationen vertraulich behandelt?

Ja. Vertraulichkeit ist die Grundlage jeder Beratung.

- Auf Wunsch unterzeichne ich vor dem ersten Datenaustausch eine Verschwiegenheitserklärung.
- Unternehmenszahlen, strategische Überlegungen, geplante Transaktionen und persönliche Informationen werden vertraulich behandelt.
- Referenzen nenne ich nur mit Ihrer ausdrücklichen Zustimmung.

Was kostet eine Unternehmensberatung?

Das hängt von Aufgabenstellung, Umfang und Dauer ab. Deshalb nenne ich Ihnen die Kostentreiber offen:

Kostentreiber	Warum er den Aufwand beeinflusst
Komplexität der Fragestellung	Je mehr Bereiche, Standorte oder Gesellschaften betroffen sind, desto umfangreicher die Analyse.
Qualität der Daten	Liegen belastbare Zahlen vor, entfällt Aufbereitungsaufwand.
Zahl der Beteiligten	Gesellschafter, Banken, Mitarbeitende und Dritte müssen eingebunden werden.
Dauer der Begleitung	Von der punktuellen Analyse bis zur mehrmonatigen Umsetzungsbegleitung.

Nach dem Erstgespräch erhalten Sie eine transparente Einschätzung des erforderlichen Beratungsumfangs und der damit verbundenen Kosten – **bevor** Sie sich entscheiden.

Ist das Erstgespräch unverbindlich?

Ja. Im Erstgespräch lernen wir uns und Ihre Fragestellung kennen und stellen fest, ob eine Zusammenarbeit sinnvoll ist. Erst danach entscheiden Sie.

Ihre Frage ist nicht dabei?

Unternehmerische Situationen lassen sich nicht vollständig in einem FAQ abbilden. Wenn Sie wissen möchten, ob und wie ich Sie bei Ihrer konkreten Fragestellung unterstützen kann, sprechen Sie mich an.

Lassen Sie uns über Ihre Situation sprechen.

Kurzes Erstgespräch – strukturiert, vertraulich und zielorientiert.

Erstgespräch vereinbaren

Ralph P. Obersteiner, Unternehmensberater CMC / BDU

Fon +49 (0) 2275 331616 · Mobil +49 (0) 171 3334599

info@macro-unternehmensberatung.de