

VORHABENWERK · PRAXISGUIDE

Berater-Starterguide

*Strukturierte Mandatsarbeit mit menschlicher Prüf- und
Freigabehoheit*

Ein Praxisguide von Sascha Wendland

Ausgabe 1.1 · September 2026 · Finale Releasefassung · freigegeben am 05.09.2026

Zu diesem Starterguide

Gute Beratung misst sich nicht daran, wie schnell ein positiver Businessplan entsteht, sondern daran, wie belastbar die unternehmerische Entscheidung am Ende ist.

Dieser Starterguide richtet sich an Gründungs- und Unternehmensberaterinnen und -berater, Coaches, Bildungsträger und Organisationen, die Gründungsvorhaben strukturiert begleiten. Er zeigt, wie VorhabenWerk Gespräch, Unterlagen, Businessplan, Finanzplanung, Nachweise und offene Punkte zu einem prüfbaren Mandatsstand verbindet.

VorhabenWerk soll persönliche Beratung nicht verkürzen oder ersetzen. Ziel ist, wiederkehrende Aufbereitungs-, Übertragungs- und Abgleichsarbeit zu reduzieren, damit mehr Zeit für Einordnung, Rückfragen, Szenarien und unternehmerische Entscheidungen bleibt.

Ausgabe 1.1 · Finale Releasefassung · redaktionell und fachlich freigegeben am 05.09.2026.

Der Guide beschreibt Nutzen, fachliche Rollen und einen vorgesehenen Arbeitsweg. Er enthält keine Preise, Verfügbarkeitszusagen, Förder-, Finanzierungs-, Erfolgs- oder Tragfähigkeitsgarantien. Rechtliche, steuerliche, versicherungsbezogene und finanzierungsfachliche Fragen bleiben in der Verantwortung der jeweils befugten Stellen.

Inhalt

KAPITELÜBERSICHT

KAPITEL	INHALT	SEITE
START	<u>Zu diesem Starterguide</u>	<u>2</u>
01	<u>Das Ausgangsproblem klassischer Mandatsbearbeitung</u>	<u>4</u>
02	<u>Klassisches Mandat und VorhabenWerk-Mandat</u>	<u>6</u>
03	<u>Der verbundene Mandatsprozess</u>	<u>8</u>
04	<u>Gespräch, Unterlagen, Businessplan und Finanzplanung</u>	<u>10</u>
05	<u>Spezialisierte KI-Prüfperspektiven</u>	<u>12</u>
06	<u>Menschliche Beratungs-, Bewertungs- und Freigabeheft</u>	<u>14</u>
07	<u>Lücken, Zahlenbrüche und Widersprüche erkennen</u>	<u>16</u>
08	<u>Vom Arbeitsstand zum prüffähigen Gesamtentwurf</u>	<u>18</u>
09	<u>Ambitionierte Pilotziele - noch zu validieren</u>	<u>20</u>
10	<u>Praxisbeispiel eines Beratermandats</u>	<u>22</u>
11	<u>Arbeitsseite: Mandats-Schnellcheck</u>	<u>24</u>
12	<u>Einstieg in VorhabenWerk</u>	<u>26</u>

1. Das Ausgangsproblem klassischer Mandatsbearbeitung

In vielen Gründungsmandaten fehlt es nicht an Informationen. Es fehlt an einem verlässlichen gemeinsamen Arbeitsstand. Gesprächsnotizen, Lebenslauf, Kalkulationen, Marktquellen, Businessplantext, Finanzdateien und Nachweise liegen an verschiedenen Orten. Angaben werden mehrfach übertragen. Änderungen erreichen nicht jede Unterlage. Widersprüche werden erst vor einer Übergabe sichtbar - oder bleiben unentdeckt.

Typische Reibungsverluste

Verstreute Informationen

Ein Preis wird im Gespräch verändert, steht aber im Businessplan und in der Finanzplanung noch auf dem alten Stand. Eine Personalentscheidung wird per E-Mail getroffen, während die Kapazitätsplanung davon nichts weiß. Die fachliche Arbeit wird dadurch nicht nur langsamer; ihre Nachvollziehbarkeit leidet.

Wiederholte Aufbereitung

Berater übertragen dieselbe Ausgangsinformation in Gesprächsprotokoll, Konzept, Kalkulation, Aufgabenliste und Empfängerfassung. Jede Übertragung bindet Zeit und eröffnet eine neue Fehlerstelle. Besonders problematisch wird dies, wenn unklar bleibt, welche Datei den führenden Stand enthält.

Zu frühe Dokumentproduktion

Unter Zeitdruck wird ein Businessplan formuliert, obwohl Zielkunde, Erlöseinheit, Vertriebsweg oder Privatbedarf noch offen sind. Ein sprachlich vollständiges Dokument erzeugt den Eindruck fachlicher Reife. Tatsächlich sind entscheidende Grundlagen nur verdeckt.

Zahlen ohne fachliche Herkunft

Umsätze werden als Monatswerte eingetragen, ohne Verkaufseinheit, Preis, Menge, Kapazität und Akquisevorlauf zu dokumentieren. Die Tabelle kann rechnerisch korrekt sein und dennoch keine belastbare Aussage tragen. Eine Änderung lässt sich später nicht zu ihrer fachlichen Ursache zurückverfolgen.

Späte Konsistenzprüfung

Text und Finanzplanung werden erst am Ende verglichen. Dann zeigt sich, dass Investitionen, Personalstart, Zahlungsziele, private Entnahmen oder Umsatzphasen unterschiedlich behandelt wurden. Die Korrektur betrifft mehrere Dokumente und erzeugt neue Versionen unter Zeitdruck.

Unklare Rollen

Auftraggeber, Gründerperson, Kostenträger, Berater, Fachstelle und Empfänger können unterschiedliche Erwartungen haben. Wenn Prüfauftrag, Mitwirkung, Freigaberechte und Beratungsgrenzen nicht geklärt sind, wird ein positives Ergebnis leicht zum unausgesprochenen Mandatsziel.

Das fachliche Kernproblem

Ein Mandat ist nicht bereits dann gut bearbeitet, wenn ein Dokument abgegeben werden kann. Es ist gut bearbeitet, wenn Auftrag, Ausgangsdaten, Annahmen, Nachweise, Zahlen, Widersprüche, Entscheidungen und Grenzen nachvollziehbar zusammengeführt wurden.

Ein Businessplan ist eine Ausgabe des geprüften Arbeitsstands - nicht dessen Ersatz.

Das verändert die Beratungslogik. Zuerst wird der Mandats- und Prüfbestand aufgebaut. Erst danach entstehen adressatengerechte Texte und Unterlagen. Damit bleibt die Beratung ergebnisoffen: Auch ein kleinerer Start, ein zusätzlicher Test, eine Verschiebung oder eine begründete Nichtfreigabe kann ein fachlich gutes Ergebnis sein.

2. Klassisches Mandat und VorhabenWerk-Mandat

VorhabenWerk ersetzt keine Beratungsmethode durch einen automatischen Ablauf. Es schafft eine verbundene Arbeitsumgebung, in der bestätigte Informationen wiederverwendet, Lücken sichtbar und Folgewirkungen prüfbar werden. Die folgende Gegenüberstellung beschreibt das angestrebte Arbeitsmodell, nicht die Qualität einzelner bestehender Beratungsansätze.

Klassische Mandatsbearbeitung	VorhabenWerk-Mandat
Informationen liegen in Notizen, Mails, Dateien und Tabellen.	Angaben, Quellen, Nachweise und offene Punkte werden einem gemeinsamen Vorhaben zugeordnet.
Dieselbe Information wird mehrfach übertragen.	Bestätigte Angaben werden kontrolliert in verbundene Arbeitsstände übernommen.
Der Businessplan wird häufig früh zum Hauptdokument.	Zuerst entsteht ein fachlicher Arbeitsstand; der Businessplan wird daraus abgeleitet.
Umsatz steht als Gesamtsumme in einer Tabelle.	Umsatz wird auf Erlöseinheit, Preis, Menge, Start, Kapazität und Zahlung zurückgeführt.
Offene Punkte stehen in persönlichen Notizen.	Offene Punkte erhalten Wirkung, Verantwortung, Prüfschritt, Termin und Status.
Text und Finanzplanung werden punktuell abgeglichen.	Abhängigkeiten und mögliche Widersprüche werden fortlaufend sichtbar gemacht.
Änderungen werden in mehreren Dateien nachgezogen.	Änderungen werden auf betroffene Planungsbereiche, Ausgaben und Revisionen geprüft.
KI erzeugt gegebenenfalls Formulierungen.	Mehrere fachliche KI-Prüfperspektiven liefern Hinweise und Arbeitsentwürfe.
Werkzeugergebnis kann als Bewertung missverstanden werden.	Systemhinweis, Beraterurteil und menschliche Freigabe bleiben getrennt.
Übergabe bezeichnet eine Datei.	Übergabe bezeichnet Zweck, Empfänger, Dokument-, Finanz- und Anlagenstand.

Vier Unterschiede mit unmittelbarem Mandatsnutzen

1. Ein gemeinsamer Sachstand

Person, Geschäftsidee, Markt, Angebot, Vertrieb, Organisation, Finanzen und Nachweise werden nicht als unabhängige Kapitel behandelt. Eine Änderung an einer Stelle löst gezielte Folgefragen aus.

So kann etwa ein späterer Marktstart Umsatz, Liquidität, Finanzierung und privaten Übergangsbedarf zugleich betreffen.

2. Status statt Scheingenauigkeit

Tatsache, Quellenwert, Annahme, Schätzung, offener Punkt und Widerspruch bleiben unterscheidbar. Das ermöglicht frühes Arbeiten ohne den Eindruck, jede Angabe sei bereits bestätigt. Eine fachliche Freigabe wird erst vergeben, wenn Herkunft, Unsicherheit und Auswirkung angemessen geprüft sind.

3. Wiederverwendung mit Kontrolle

Bestätigte Angaben können für Businessplan, Finanzdarstellung, Aufgaben und Empfängerunterlagen genutzt werden. Wiederverwendung bedeutet jedoch nicht blindes Kopieren. Zweck, Aktualität und Adressat werden bei jeder Ausgabe berücksichtigt.

4. Mehr Zeit für Beratungsarbeit

Die Plattform soll Routinetätigkeiten reduzieren: Sortieren, Übertragen, Formatieren, Stände vergleichen und wiederkehrende Prüffragen vorbereiten. Die gewonnene Zeit gehört der persönlichen Beratung - etwa der Gegenhypothese, der Priorisierung, der Szenarioentscheidung und der gemeinsamen Erklärung der Zahlen.

3. Der verbundene Mandatsprozess

Ein VorhabenWerk-Mandat folgt einer klaren fachlichen Bewegung. Die Gating-Begriffe beschreiben Bearbeitungs- und Prüfstände. Sie sind keine automatische Tragfähigkeitsbewertung.

Phase 1: Mandat und Rollen klären

Erfasst werden Anlass, Auftraggeber, Gründerperson, Adressat, gewünschtes Ergebnis, Nichtziele, Fristen, vorhandene Unterlagen, Mitwirkung, Vertraulichkeit und Freigaberechte. Der Berater grenzt Beratung, Dokumenterstellung, Prüfung, Stellungnahme und fachfremde Entscheidungen voneinander ab.

Gate 1 - Mandat bearbeitbar: Auftrag und Rollen sind klar genug, um verantwortbar zu arbeiten. Dieses Gate sagt nichts über die Tragfähigkeit der Geschäftsidee aus.

Phase 2: Person und Geschäftsidee konkretisieren

Motivation, Erfahrung, Kompetenzen, Zeit, privater Übergang und Teamrollen werden mit dem geplanten Startumfang verbunden. Danach werden Problem, Startzielgruppe, Kernleistung, Nutzen, Auswahlgrund und Leistungserbringung konkretisiert.

Gate 2 - Idee bearbeitbar: Die Idee ist konkret genug, um Markt, Geschäftsmodell und erste Finanztreiber sinnvoll zu prüfen. Sie ist noch nicht wirtschaftlich bestätigt.

Phase 3: Markt, Angebot, Vertrieb und Umsetzung verbinden

Marktannahmen werden nach Quelle, Geltungsbereich und Übertragbarkeit bewertet. Kernleistung, Erlöseinheit, Preislogik, Vertriebsweg, Kapazität, Ressourcen, direkte Kosten und Zahlung werden zusammengeführt. Offene rechtliche oder fachliche Fragen erhalten einen eigenen Klärungsweg.

Gate 3 - Modell weiterverwendbar: Die wesentlichen Treiber sind so beschrieben, dass eine Finanzplanung fachlich hergeleitet werden kann. Begrenzte Annahmen bleiben sichtbar.

Phase 4: Finanzplanung und Szenarien

Privater Mindestbedarf, Kapitalbedarf, Finanzierung, Umsatz, Kosten, Rentabilität und Liquidität werden in einer führenden Revision berechnet. Basis-, Vorsichts- und gegebenenfalls Belastungsszenarien zeigen, welche Treiber besonders empfindlich sind.

Gate 4 - Finanzstand prüfbar: Rechenweg, Herkunft, Zeitraum und Status sind nachvollziehbar; kritische Lücken sind benannt. Das Gate ist keine Finanzierungszusage.

Phase 5: Gesamtprüfung und menschliche Freigabe

Businessplantext, Finanzstand, Nachweise und Anlagen werden horizontal abgeglichen. Feststellungen werden nach Auswirkung priorisiert. Die Gründerperson muss zentrale Annahmen und Zahlen erklären können. Die abschließende Freigabe nennt Zweck, Empfänger, Revision, Umfang und Grenzen.

Freigabepunkt - Gesamtentwurf: Ein fachkundiger Mensch entscheidet, ob der bezeichnete Stand freigabefähig, nach Korrektur freigabefähig, fachlich zu klären oder nicht freigabefähig ist.

Ergebnisoffenheit als Qualitätsmerkmal

Kein Gate muss positiv enden. „Bedingt bearbeitbar“ kann die richtige Entscheidung sein. Bei ungeklärter Erlaubnis, ungedeckter Liquiditätslücke, nicht nachvollziehbarem Umsatz oder widersprüchlichen Nachweisen kann eine Freigabe gesperrt werden. Die Plattform unterstützt, diese Entscheidung zu begründen; sie trifft sie nicht.

4. Gespräch, Unterlagen, Businessplan und Finanzplanung

Die Qualität des Gesamtentwurfs hängt davon ab, ob Informationen ihren Ursprung behalten. Ein Gespräch liefert Aussagen und Beobachtungen. Unterlagen liefern Belege oder neue Fragen. Die Finanzplanung verarbeitet bestätigte Treiber. Der Businessplan erklärt den fachlichen und wirtschaftlichen Zusammenhang. Keine Ebene darf die andere still überschreiben.

Vom Gespräch zur prüfbaren Information

Ein Gesprächsprotokoll sollte unterscheiden:

- Aussage der Gründerperson;
- Beobachtung oder Frage des Beraters;
- vorläufige fachliche Einordnung;
- getroffene Entscheidung;
- erforderliche Aufgabe oder Zuarbeit;
- Auswirkung auf andere Bereiche;
- verantwortliche Person und Termin.

KI kann aus Notizen einen strukturierten Entwurf vorbereiten. Der Berater prüft, ob Bedeutungen korrekt wiedergegeben, Unsicherheiten nicht geglättet und Entscheidungen nicht erfunden wurden. Schweigen oder fehlender Widerspruch gilt nicht automatisch als Freigabe.

Unterlagen mit Zweck und Status aufnehmen

Ein Dokument ist nicht allein deshalb ein Nachweis, weil es vorliegt. Erfasst werden Art, Datum, Aussteller, Geltungsbereich, relevante Aussage, Aktualität, Weitergaberecht und Bezug zum Mandat. Ein unverbindliches Angebot belegt beispielsweise eine mögliche Kostenbasis, aber keine Lieferbarkeit zum späteren Starttermin. Ein Lebenslauf kann Erfahrung dokumentieren, aber keinen aktuellen Marktzugang.

Finanztreiber mit Herkunft führen

Jeder wesentliche Zahlenwert erhält mindestens Einheit, Zeitraum, Herkunft und Status. Für Umsatz sind dies typischerweise Erlösart, Preis, Menge, Startzeitpunkt, Kapazität und Zahlungslogik. Für Kosten kommen Mengenbezug, Fälligkeit und vertragliche Bindung hinzu. Steuer- oder Finanzierungsvorgaben werden nur mit fachlich geeigneter, aktueller Grundlage übernommen.

Quelle oder Annahme → strukturierter Treiber → Finanzrevision → Businessplantext → Nachweis oder Anlage → menschliche Prüfung und Freigabe

Diese Kette macht eine Zahl nicht automatisch richtig. Sie macht sichtbar, warum sie verwendet wurde und welche Folge eine Änderung hat.

Businessplan als adressatengerechte Ausgabe

Der Businessplan erläutert das Vorhaben für einen bestimmten Zweck. Eine interne Arbeitsfassung darf offene Hypothesen und Prüffragen enthalten. Eine Bank-, Förder- oder Partnerfassung benötigt eine andere Auswahl und Erklärung. Beide müssen jedoch auf demselben freigegebenen Sach- und Finanzstand beruhen.

Adressatengerecht bedeutet nicht, Risiken zu verbergen. Es bedeutet, relevante Stärken, Annahmen, Grenzen und Gegenmaßnahmen verständlich zu erläutern. Eine professionelle Sprache darf nie einen ungeprüften Status in Sicherheit verwandeln.

Revisionsverbund statt Dateichaos

Bei wesentlichen Änderungen werden betroffene Texte, Zahlen, Szenarien, Anlagen und Freigaben erneut geprüft. Eine Revision bezeichnet nicht nur einen Dateinamen, sondern einen zusammengehörigen Stand. Frühere Ausgaben bleiben als überholt erkennbar; manuelle Parallelkorrekturen werden vermieden.

5. Spezialisierte KI-Prüfperspektiven

VorhabenWerk kann ein Vorhaben aus mehreren fachlichen Perspektiven betrachten. Diese Perspektiven sind spezialisierte Prüflinsen: Sie stellen unterschiedliche Fragen an denselben Arbeitsstand. Sie sind keine autonomen Gutachter, keine Entscheidungsinstanzen und keine Offenlegung interner technischer Mechanismen.

1. Struktur- und Vollständigkeitsperspektive

Sie prüft, ob für den jeweiligen Reifegrad wesentliche Felder vorhanden sind: Auftrag, Zielgruppe, Kernleistung, Erlöseinheit, Vertriebsweg, Kapazität, Finanztreiber, Nachweise und offene Punkte. Sie kann fehlende Angaben markieren und Rückfragen vorschlagen.

Grenze: Vollständige Felder bedeuten nicht, dass die Inhalte wahr oder plausibel sind.

2. Markt- und Angebotsperspektive

Sie vergleicht Kundenproblem, Zielgruppe, Nutzen, Wettbewerb, Angebot, Preislogik und Marktzugang. Sie kann auf zu breite Zielgruppen, nicht belegte Nachfrage oder eine unklare Unterscheidung zwischen Nutzer, Entscheider und Zahler hinweisen.

Grenze: Sie ersetzt keine Kundengespräche, Marktbelege oder fachliche Interpretation der Quellen.

3. Geschäftsmodell- und Umsetzungsperspektive

Sie betrachtet Kernleistung, Leistungseinheit, Ressourcen, Partner, Auftragsablauf, Kapazität, Engpässe und direkte Kosten. Sie kann sichtbar machen, wenn Umsatzmengen nicht zur verfügbaren Zeit oder zu geplanten Ressourcen passen.

Grenze: Operative Machbarkeit muss durch reale Bedingungen, Angebote und Erfahrungen bestätigt werden.

4. Finanz- und Liquiditätsperspektive

Sie verfolgt Preise, Mengen, Kosten, Zahlungen, Investitionen, Finanzierung, Ergebnis und Liquidität. Sie kann ungewöhnliche Entwicklungen, fehlende Kostenarten oder zeitliche Lücken markieren und Szenariofragen vorbereiten.

Grenze: Rechenrichtigkeit ist nicht gleich sachliche Belastbarkeit; Kredit- oder Förderentscheidungen bleiben extern.

5. Konsistenz- und Abhängigkeitsperspektive

Sie vergleicht Aussagen über mehrere Bereiche hinweg. Beispiele sind Personalbeginn im Text und in den Kosten, Investitionszeitpunkt und Umsatzstart, Zahlungsziel und Liquidität oder Vertriebsquote und Auftragsmenge.

Grenze: Ein erkannter Unterschied ist zunächst ein Prüfhinweis. Der Mensch entscheidet, ob tatsächlich ein Widerspruch, eine zulässige Variante oder ein Fehler vorliegt.

6. Quellen- und Nachweisperspektive

Sie fragt nach Herkunft, Datum, Geltungsbereich, Belegstärke und Übertragbarkeit. Sie kann unterscheiden helfen, ob eine Aussage Tatsache, Quellenwert, Annahme, Schätzung oder offener Punkt ist.

Grenze: Die Echtheit und fachliche Eignung eines Nachweises müssen verantwortliche Personen prüfen.

7. Empfänger- und Redaktionsperspektive

Sie unterstützt bei verständlicher Gliederung, adressatengerechter Tiefe, Begriffskonsistenz und sprachlicher Transparenz. Sie kann einen Arbeitsentwurf aus bestätigten Informationen vorbereiten.

Grenze: Professionelle Sprache ist kein Qualitätsnachweis. Jede wesentliche Aussage, Zahl und Schlussfolgerung wird vor Freigabe menschlich geprüft.

Zusammenspiel der Perspektiven

Mehrere Prüfperspektiven dürfen zu unterschiedlichen Hinweisen kommen. Das ist fachlich nützlich: Eine Umsatzplanung kann rechnerisch plausibel wirken, aber aus Marktsicht unbelegt oder aus Kapazitätssicht nicht leistbar sein. Der Berater führt diese Hinweise zusammen, priorisiert sie und legt die nächste Prüfung fest.

Interne Prompts, Modellrouting, Prüfungsgewichtungen, Mapping-, Sperr-, Sicherheits-, Provider- und Preislogik gehören nicht in ausgebbare Wissensinhalte. Nach außen sichtbar sind fachliche Fragen, erkannte Arbeitsstände und begrenzte Hinweise - nicht die technischen Kronjuwelen ihrer Erzeugung.

6. Menschliche Beratungs-, Bewertungs- und Freigabebehoheit

KI-Unterstützung verschiebt nicht die Verantwortung. Die Gründerperson bestätigt eigene Tatsachen, Entscheidungen und Mitwirkung. Der Berater verantwortet Gesprächsführung, fachliche Einordnung, Gegenprüfung und die von ihm ausgesprochene Freigabe. Befugte Fachstellen entscheiden in ihren Rechts-, Steuer-, Versicherungs- oder Finanzierungsgebieten. Empfänger treffen ihre eigenen Förder-, Kredit- oder Kooperationsentscheidungen.

Drei sauber getrennte Ebenen

Systemhinweis

Ein Hinweis kann eine Lücke, Abweichung, ungewöhnliche Zahl oder erforderliche Rückfrage markieren. Er ist ein Anlass zur Prüfung und kein abschließendes Urteil.

Fachliche Bewertung

Der Berater prüft Quelle, Kontext, Gegenhypothese, Rechenweg, Auswirkung und Beratungsgrenze. Er kann einen Bereich als belastbar, bedingt weiterverwendbar, offen oder kritisch einstufen.

Freigabe

Eine Freigabe ist personengebunden. Sie nennt Gegenstand, Zweck, Empfänger, Dokumentrevision, Finanzrevision, Anlagenstand, Einschränkungen und Datum. Eine frühere Freigabe gilt nach einer wesentlichen Änderung nicht automatisch weiter.

Verantwortliche KI-Nutzung im Mandat

Für KI-unterstützte Ergebnisse gelten mindestens folgende Kontrollen:

1. Welche Ausgangsdaten wurden verwendet?
2. Welche Annahmen oder Ergänzungen enthält der Entwurf?
3. Welche Aussagen sind durch Quellen oder Mandatsunterlagen gestützt?
4. Welche Widersprüche oder Grenzen wurden möglicherweise übersehen?
5. Wer hat Inhalt, Zahlen und Schlussfolgerung geprüft?
6. Für welchen Zweck und welche Revision wird das Ergebnis freigegeben?

Nicht geeignete Aussagen sind etwa: „Die KI hat die Tragfähigkeit bestätigt“, „das System garantiert einen vollständigen Businessplan“ oder „die Förderung ist aufgrund der Bewertung wahrscheinlich“. Geeignet ist: „VorhabenWerk hat den Arbeitsstand strukturiert und mögliche Lücken gekennzeichnet. Die fachliche Einordnung und Freigabe erfolgten durch die benannte verantwortliche Person.“

Beratung bleibt Gespräch

Die Oberfläche soll ein Gespräch nicht dominieren. Vor jeder Sitzung wird das fachliche Ziel bestimmt: Zielgruppe schärfen, Umsatztreiber herleiten, einen Finanzwiderspruch lösen oder die Übergabereife prüfen. Nur die dafür relevanten Bereiche werden geöffnet. Aufmerksamkeit gehört der Gründerperson und der Entscheidung - nicht dem vollständigen Durchklicken eines Systems.

7. Lücken, Zahlenbrüche und Widersprüche erkennen

Eine gute Prüfung unterscheidet verschiedene Befunde. Nicht jede Unsicherheit ist ein Fehler, und nicht jeder Warnhinweis sperrt das Mandat.

Befund	Bedeutung	Beispiel	Reaktion
Offener Punkt	Information oder Entscheidung fehlt	Mietangebot steht aus	Aufgabe, Verantwortung und Termin festlegen
Annahme	begründete vorläufige Grundlage	zwei Abschlüsse aus zehn Angeboten	Test und Abweichungsszenario definieren
Widerspruch	zwei Angaben können nicht zugleich gelten	Personalstart Monat 4 und Monat 6	führenden Stand entscheiden, Folgen prüfen
Zahlenbruch	fachliche Aussage und Rechenwert passen nicht	fünf Projekte bei Kapazität für drei	Menge, Ressourcen oder Preislogik korrigieren
Risiko	mögliches Ereignis mit Auswirkung	einzelne Großkundin dominiert Umsatz	Gegenmaßnahme und Schwelle definieren
Fehler	nachweislich falsche Angabe oder Rechnung	Formelbereich ausgelassen	korrigieren und betroffene Revisionen prüfen

Horizontale Prüfung

Eine vertikale Prüfung betrachtet einen Bereich in sich: Ist die Umsatzsumme rechnerisch korrekt?

Eine horizontale Prüfung fragt, ob die Umsatzmenge mit Markt, Vertrieb, Kapazität, Personal und Zahlung zusammenpasst. Gerade hier entstehen die fachlich wichtigen Erkenntnisse.

Typische Vergleichspaare sind:

- Startzielgruppe ↔ Ansprache und Vertriebskanal;
- Leistungsumfang ↔ Preis und direkte Kosten;
- Auftragsmenge ↔ Kontakte, Angebote und Abschlussquote;
- Kapazität ↔ Personal, Räume, Maschinen und Zeit;
- Personalbeginn ↔ Umsatzwirkung, Kosten und Einarbeitung;
- Investition ↔ Finanzierung, Lieferzeit und Produktionsstart;
- Rechnung ↔ Zahlungsziel und Liquidität;
- privater Mindestbedarf ↔ Entnahme, Ergebnis und Reserve;
- Businessplantext ↔ führende Finanzrevision;
- Risikoaussage ↔ Szenario und Gegenmaßnahme.

Vom Hinweis zur Beratungsfrage

Ein Systemhinweis sollte nicht direkt eine Lösung erzwingen. Die fachliche Bewegung lautet:

1. Befund konkret beschreiben.
2. Betroffene Aussagen und Revisionen bestimmen.
3. Ursache oder Gegenhypothese prüfen.
4. Auswirkung auf Entscheidung und Empfänger bewerten.
5. notwendige Zuarbeit oder Korrektur festlegen.
6. nach Änderung erneut abgleichen und menschlich freigeben.

Beispiel: „Die Liquidität ist zu niedrig“ benennt nur ein Symptom. Ursachen können verspätete Kundenzahlung, früher Materialeinkauf, unvollständige Finanzierung, hohe private Entnahme oder ein zu schneller Personalaufbau sein. Jede Ursache benötigt eine andere Beratung und Gegenmaßnahme.

Priorisierung nach Wirkung

Nicht jede redaktionelle Abweichung blockiert die Freigabe. Priorisieren Sie Befunde beispielsweise als:

- **Hinweis:** verbessert Verständlichkeit, verändert aber keine wesentliche Entscheidung;
- **wesentlich:** kann Ergebnis, Finanzierung oder Umsetzbarkeit verändern und muss vor Freigabe geklärt werden;
- **kritisch:** ungedeckte Zahlungslücke, fehlende erforderliche Voraussetzung oder grundlegender Widerspruch; der betroffene Freigabebereich bleibt gesperrt.

Diese Einstufung wird begründet. Ein automatischer Status darf eine fachliche Risikobewertung nicht ersetzen.

8. Vom Arbeitsstand zum prüffähigen Gesamtentwurf

Ein prüffähiger Gesamtentwurf ist mehr als die Summe ausgefüllter Masken. Er ermöglicht einer fachkundigen Person, Herkunft, Rechenweg, Unsicherheit, Folgewirkung und Entscheidung nachzuvollziehen.

Mindestmerkmale

Der Gesamtentwurf enthält oder verweist mindestens auf:

- geklärten Auftrag, Zweck, Adressaten und Beratungsgrenzen;
- Gründerperson, Startumfang und erkennbare Kompetenzlücken;
- konkrete Geschäftsidee, Startzielgruppe und Kundenproblem;
- Kernleistung, Erlöseinheit, Preis, Vertrieb und Leistungserbringung;
- Marktgrundlagen, Wettbewerbsalternativen und Teststatus;
- privaten Mindestbedarf, Kapitalbedarf und Finanzierung;
- hergeleitete Umsätze, Kosten, Rentabilität und Liquidität;
- Basis- und Abweichungsszenario;
- Quellen, Nachweise, Annahmen und offene Punkte;
- Konsistenzprüfung zwischen Text, Zahlen und Anlagen;
- bezeichnete Dokument- und Finanzrevision;
- menschliche Prüfung, Ergebnis und Freigabegrenze.

„Prüffähig“ ist keine Garantie

Ein Entwurf kann prüffähig und dennoch nicht freigabefähig sein. Er kann beispielsweise klar zeigen, dass eine Finanzierungslücke besteht oder dass die geplante Kapazität den Umsatz nicht trägt. Diese Erkenntnis ist kein Systemversagen. Sie ist ein wertvolles Beratungsergebnis, weil die Entscheidung vor dem Start verbessert wird.

Der Freigabedialog

Vor einer externen Übergabe sollte die Gründerperson erklären können:

1. Wer kauft warum?
2. Wie entsteht der erste und der regelmäßige Auftrag?
3. Aus welchen Einheiten und Preisen entsteht der Umsatz?
4. Welche Kapazität begrenzt das Modell?
5. Wie hoch sind privater Mindestbedarf und Kapitalbedarf?
6. Wann ist der niedrigste Liquiditätsstand?
7. Welche Annahmen sind noch nicht bestätigt?

8. Welche Abweichung gefährdet das Vorhaben zuerst?
9. Welche Gegenmaßnahme ist vorgesehen?
10. Welche Fragen bleiben außerhalb der eigenen oder der Beraterbefugnis?

Kann die Gründerperson zentrale Zahlen nur aus einer Tabelle ablesen, aber nicht herleiten, ist der Gesamtstand noch nicht ausreichend verstanden. Beratung endet nicht mit einem Export, sondern mit einer erklärbaren Entscheidung.

Empfängerbezogene Übergabe

Eine Übergabe nennt Empfänger, Zweck, freigegebenen Umfang, Dokumentrevision, Finanzrevision, Anlagenstand, offene Bedingungen und verantwortliche Person. Nicht jede interne Hypothese oder Prüffrage gehört in eine externe Fassung. Umgekehrt dürfen entscheidungsrelevante Unsicherheiten nicht aus Darstellungsgründen verschwinden.

9. Ambitionierte Pilotziele - noch zu validieren

Die folgenden Werte sind **ambitionierte Ziele für Pilotierung und Messung**. Sie sind noch anhand realer, klar abgegrenzter Mandatsfälle zu validieren. Sie sind **keine Garantie, keine Verfügbarkeitszusage und kein Leistungsversprechen**. Erreichbarkeit hängt unter anderem von Vollständigkeit und Qualität der Angaben, Mandatskomplexität, notwendiger Fachklärung, Mitwirkung, Datenlage und menschlicher Prüfzeit ab.

Noch zu validierendes Pilotziel	Messvoraussetzung	Keine Aussage über
Höchstens 15 Minuten bis zur ersten Struktur- und Lückenanalyse nach vollständiger Erfassung	definierter vollständiger Erfassungsstand, Zeitmessung bis zur ersten strukturierten Hinweisliste	Richtigkeit, Vollständigkeit oder Freigabe des Gesamtvorhabens
Erster prüffähiger Gesamtentwurf am selben oder nächsten Arbeitstag bei vollständigen Angaben	vollständige, verwertbare Angaben und Unterlagen; keine blockierende externe Fachklärung	Tragfähigkeit, Finanzierung, Förderung oder sofortige menschliche Schlussfreigabe
Bis zu 50 Prozent weniger manuelle Aufbereitungs-, Übertragungs- und Abgleichszeit	Vergleich mit dokumentierter Ausgangsmethode und gleicher Mandatsabgrenzung	Verkürzung notwendiger Beratung, Recherche oder fachlicher Prüfung
Nicht weniger persönliche Beratung, sondern weniger Routinearbeit	Erfassung der Zeitanteile für Gespräch, Einordnung, Routine und Korrektur	pauschal geringere Gesamtbearbeitungszeit in jedem Mandat

Sinnvolle Validierung

Pilotfälle sollten vorab nach Mandatstyp, Ausgangsqualität und Komplexität gruppiert werden. Gemessen wird nicht nur Geschwindigkeit. Ebenso wichtig sind Zahl der notwendigen Korrekturen, erkannte Widersprüche, Nachvollziehbarkeit der Revision, Erklärbarkeit durch die Gründerperson und Zufriedenheit der beratenden Person.

Eine schnelle Erstausgabe ist nur dann wertvoll, wenn sie klar als Arbeitsentwurf gekennzeichnet ist und die menschliche Prüfung erleichtert. Zeitersparnis darf nicht durch weniger Sorgfalt, verdeckte Annahmen oder automatische Positivbewertung entstehen.

Die gewünschte Wirkung

Der Kern des Pilotversprechens ist daher nicht „Beratung in Minuten“. Er lautet:

Routinearbeit früher bündeln, damit qualifizierte Beratungszeit dort eingesetzt wird, wo sie den größten Unterschied macht.

10. Praxisbeispiel eines Beratermandats

Das Beispiel ist vollständig synthetisch. Es zeigt eine erfahrene Prozessberaterin, deren fachliche Kompetenz gut belegt ist, deren konkreter Marktzugang aber noch nicht ausreicht, um die Umsatzannahmen freizugeben.

Ausgangslage

Dr. Lea Brandt war viele Jahre in Prozess- und Qualitätsprojekten tätig. Sie plant eine selbstständige Beratung für kleine und mittlere Unternehmen. Ein vorhandener Businessplan beschreibt einen großen Bedarf an Prozessoptimierung. Die Finanzplanung setzt ab dem zweiten Monat zwölf Beratertage je Monat zu einem hohen Tagessatz an.

Lebenslauf und Referenzbeschreibungen belegen Erfahrung. Noch unklar sind Startzielgruppe, konkreter Kaufanlass, Entscheider, Angebotsformat, Akquiseweg, Verkaufsdauer und Zahl der abrechenbaren Tage nach Akquise, Vorbereitung und Verwaltung.

Mandatsaufnahme

Der Berater klärt zunächst, dass kein „positiver Businessplan“ geschuldet ist. Ziel ist ein prüffähiger Gesamtentwurf für eine unternehmerische Startentscheidung. Rechtliche und steuerliche Einzelfragen werden gesondert adressiert. Vorhandene Text- und Finanzstände erhalten eindeutige Revisionen.

Gate 1: Das Mandat ist bearbeitbar. Die Geschäftsidee ist damit noch nicht bestätigt.

Hinweise aus den Prüfperspektiven

Strukturperspektive: Zielgruppe und Erlöseinheit sind vorhanden, aber noch zu allgemein.

Marktperspektive: Fachliche Erfahrung belegt Problemlösungskompetenz, nicht jedoch Zugang zu zahlenden Entscheiderinnen und Entscheidern. Frühere Kontakte sind nicht automatisch aktuelle Verkaufschancen.

Umsetzungsperspektive: Zwölf abrechenbare Tage lassen wenig Raum für Akquise, Vorbereitung, Nacharbeit und Verwaltung.

Finanzperspektive: Der Umsatz beginnt früher als der beschriebene B2B-Verkaufszyklus. Zahlungseingänge werden im Rechnungsmonat angenommen.

Konsistenzperspektive: Im Text sind Pilotprojekte vorgesehen; die Finanzplanung verwendet von Beginn an den späteren Standardpreis und volle Auslastung.

Nachweisperspektive: Referenzen liegen vor, aber dokumentierte Entscheidergespräche, Angebotsreaktionen und Budgetwege fehlen.

Diese Hinweise sind keine automatische Bewertung. Der Berater priorisiert Marktzugang, Verkaufsdauer und realistische Kapazität als entscheidungskritische Punkte.

Beratungsfragen

Im nächsten Gespräch werden unter anderem geklärt:

- Bei welchen Betrieben tritt das Problem in einer kaufrelevanten Form auf?
- Wer besitzt Budget und Entscheidungskompetenz?
- Welche klar abgegrenzte Erstleistung kann ohne langen Vertrauensvorlauf gekauft werden?
- Wie viele erreichbare Kontakte bestehen tatsächlich?
- Wie viele Gespräche, Angebote und Wochen sind realistisch bis zum ersten Auftrag?
- Welche Zeit bleibt nach Akquise, Vorbereitung und Nacharbeit abrechenbar?
- Was geschieht mit Liquidität und Privatdeckung, wenn der erste Auftrag sechs Wochen später beginnt?

Bearbeiteter Arbeitsstand

Lea begrenzt den Start auf wachsende inhabergeführte Betriebe mit wiederkehrenden Übergabe- und Verantwortungsproblemen. Als Einstiegsleistung wird eine klar umrissene Prozessanalyse mit Ergebnisgespräch definiert. Vor Freigabe der ursprünglichen Umsatzmenge werden Entscheidergespräche, Angebotsreaktionen und die tatsächliche Dauer des Verkaufswegs dokumentiert.

Die Finanzplanung erhält drei Anpassungen: späterer Umsatzbeginn, geringere abrechenbare Kapazität und realistische Zahlungsziele. Ein Vorsichtsszenario zeigt den zusätzlichen privaten und betrieblichen Pufferbedarf. Der Businessplan beschreibt Erfahrung als Stärke und Marktzugang als noch zu testende Annahme.

Menschliche Entscheidung

Der Berater gibt nicht die ursprüngliche Umsatzplanung frei. Er bestätigt einen **bedingt weiterverwendbaren Arbeitsstand**: Person und Problemverständnis sind gut belegt; Startzielgruppe, Einstiegsangebot und Vertriebsweg sind prüfbar formuliert; Marktzugang und Umsatzhochlauf müssen vor der externen Freigabe anhand definierter Tests nachgewiesen werden.

Das Mandat ist damit weitergekommen, obwohl kein vorschnell positives Ergebnis erzeugt wurde. Die Entscheidung ist belastbarer, die nächsten Schritte sind konkret und die Grenzen sind sichtbar.

11. Arbeitsseite: Mandats-Schnellcheck

Dieser Schnellcheck dient der ersten Einordnung. Er ersetzt keine vollständige Mandatsprüfung.

Bewerten Sie **geklärt**, **bedingt** oder **offen/kritisch** und notieren Sie die nächste fachliche Handlung.

Prüffeld	Gekl ärt	Bedi ngt	Offen / kritisch	Nächste Handlung oder Zuarbeit
Auftrag, Ergebnis, Nichtziele und Adressat	☐	☐	☐	
Rollen, Mitwirkung und Freigaberechte	☐	☐	☐	
vorhandene Unterlagen und führende Revision	☐	☐	☐	
Gründerperson und konkreter Startumfang	☐	☐	☐	
Startzielgruppe, Problem und Kaufanlass	☐	☐	☐	
Kernleistung, Abgrenzung und Erlöseinheit	☐	☐	☐	
Preislogik und direkte Kosten	☐	☐	☐	
Vertriebskette und realistischer Vorlauf	☐	☐	☐	
Leistungserbringung, Ressourcen und Kapazität	☐	☐	☐	
privater Mindestbedarf und Übergang	☐	☐	☐	
Kapitalbedarf, Finanzierung und Reserve	☐	☐	☐	
Umsatztreiber und Zahlungseingänge	☐	☐	☐	
Kosten, Ergebnis und monatliche Liquidität	☐	☐	☐	
Basis- und Abweichungsszenario	☐	☐	☐	
Quellen, Annahmen und Nachweise	☐	☐	☐	
Text-, Zahlen- und Anlagenkonsistenz	☐	☐	☐	
externe Fachklärungen und Beratungsgrenzen	☐	☐	☐	
menschlicher Prüf- und Freigabepunkt	☐	☐	☐	

Priorisierung für das nächste Beratungsgespräch

Entscheidungskritischster Befund

Welche Lücke oder welcher Widerspruch kann Start, Umsatz, Finanzierung, Liquidität oder Zulässigkeit am stärksten verändern?

.....

Gegenhypothese

Welche andere Erklärung muss geprüft werden, bevor eine Schlussfolgerung gezogen wird?

.....

Erforderlicher Nachweis oder Test

Welche Information kann den Befund bestätigen oder widerlegen?

.....

Folgewirkung

Welche Texte, Finanztreiber, Szenarien, Anlagen und Freigaben sind betroffen?

.....

Nächster Freigabepunkt

Welche konkrete Entscheidung ist nach der Zuarbeit möglich - und welche noch nicht?

.....

Kompakter Ablauf für die erste Mandatsphase

1. Auftrag und Rollen klären.
2. Ausgangsunterlagen und Revisionen ordnen.
3. drei entscheidungskritische Lücken priorisieren.
4. Geschäftsidee und Erlöseinheit konkretisieren.
5. Markt-, Vertriebs- und Kapazitätsannahmen verbinden.
6. Finanztreiber mit Herkunft und Status übergeben.
7. Widersprüche und Abhängigkeiten prüfen.
8. menschliche Entscheidung, Aufgabe und nächsten Prüfstand dokumentieren.

12. Einstieg in VorhabenWerk

VorhabenWerk verbindet den geführten Gründerprozess mit der professionellen Mandatsarbeit. Ziel ist ein gemeinsamer, nachvollziehbarer Arbeitsstand von der ersten Erfassung über Fach- und Finanzprüfung bis zum menschlich freizugebenden Gesamtentwurf.

Der Einstieg erfolgt zentral über vorhabenwerk.de. Dort werden die vorgesehenen Arbeitswege und der Zugang für den professionellen Einsatz eingeordnet. Einzelne Funktionen, private Vorschauen oder noch nicht freigegebene Unterseiten werden in diesem Guide bewusst nicht direkt verlinkt.

VorhabenWerk für die Mandatsarbeit kennenlernen

Nutzen Sie den zentralen Einstieg, um den passenden Arbeitsweg für Gründerinnen, Gründer und beratende Organisationen auszuwählen.

Zentraler Einstieg: vorhabenwerk.de

Eine persönliche fachliche Abstimmung mit der Unternehmensberatung Sascha Wendland bleibt ein getrennter Weg: sascha-wendland.de/kontakt.

Der gemeinsame Qualitätsanspruch

VorhabenWerk soll nicht weniger persönliche Beratung erzeugen. Es soll die Vorbereitung, Übertragung, Konsistenzprüfung und Dokumentation so strukturieren, dass Berater ihre Zeit stärker für die Aufgaben einsetzen können, die menschliches Urteil verlangen:

- zuhören und die tatsächliche Entscheidungssituation verstehen;
- unausgesprochene Annahmen sichtbar machen;
- Gegenhypothesen und schwierige Rückfragen formulieren;
- Zahlen in den fachlichen Zusammenhang zurückführen;
- Risiken und Alternativen mit der Gründerperson abwägen;
- Beratungsgrenzen erkennen und geeignete Fachstellen einbeziehen;
- einen konkreten Revisionsstand verantwortlich prüfen und freigeben.

© 2026 Unternehmensberatung Sascha Wendland · Herausgeber · Alle Rechte vorbehalten · vorhabenwerk.de

Anbieter- und Datenschutzangaben: vorhabenwerk.de