



Unternehmensberatungsdienstleistungen

Management consultancy services

Services de conseil en management

Medieninhaber und Hersteller

Austrian Standards Institute/
Österreichisches Normungsinstitut (ON)
Heinestraße 38, 1020 Wien

Copyright © Austrian Standards Institute 2011.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung, Aufnahme auf oder in sonstige Medien oder Datenträger nur mit Zustimmung gestattet!
E-Mail: publishing@as-plus.at
Internet: www.as-plus.at/nutzungsrechte

Verkauf von in- und ausländischen Normen und Regelwerken durch
Austrian Standards plus GmbH
Heinestraße 38, 1020 Wien
E-Mail: sales@as-plus.at
Internet: www.as-plus.at
Webshop: www.as-plus.at/shop
Tel.: +43 1 213 00-444
Fax: +43 1 213 00-818

ICS 03.080.20

Ident (IDT) mit EN 16114:2011-09

zuständig Komitee 259
Unternehmens- und IT-Beratung

ICS 03.080.20

Deutsche Fassung

Unternehmensberatungsdienstleistungen

Management consultancy services

Services de conseil en management

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 13. August 2011 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim Management-Zentrum des CEN-CENELEC oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brüssel

Inhalt

Seite

Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	7
4 Grundsätze	9
4.1 Allgemeines	9
4.2 Richtlinien.....	10
4.2.1 Regulatorischer Rahmen	10
4.2.2 Kommunikation.....	11
4.2.3 Ethik	11
4.2.4 Gesellschaftliche Verantwortung	11
4.2.5 Fähigkeiten	11
4.2.6 Qualität.....	11
4.2.7 Garantien	11
4.2.8 Gesundheit und Sicherheit	11
4.3 Fortlaufende Evaluation und Verbesserung	12
5 Angebot	12
5.1 Allgemeines	12
5.2 Zweck	13
5.3 Auslöser.....	13
5.4 Ergebnis.....	13
5.5 Inhalte	13
5.5.1 Allgemeines	13
5.5.2 Sachlicher Zusammenhang	13
5.5.3 Abzuliefernde Leistungen	14
5.5.4 Herangehensweise und Arbeitsplan	14
5.5.5 Rollen und Verantwortlichkeiten	14
5.5.6 Geschäftsbedingungen	15
6 Durchführung	15
6.1 Allgemeines	15
6.2 Zweck	15
6.3 Auslöser.....	15
6.4 Ergebnis.....	16
6.5 Inhalte	16
6.5.1 Allgemeines	16
6.5.2 Verfeinerung des bestehenden Arbeitsplanes	16
6.5.3 Umsetzung des Arbeitsplanes	16
6.5.4 Auftragsteuerung und -überwachung	17
6.5.5 Genehmigung und Akzeptanz	18
7 Abschluss	18
7.1 Allgemeines	18
7.2 Zweck	19
7.3 Auslöser.....	19
7.4 Ergebnis.....	19
7.5 Inhalt	19
7.5.1 Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten.....	19
7.5.2 Abschließende Evaluation und Verbesserung	20

7.5.3	Administrative Angelegenheiten	20
7.5.4	Kommunikation	21
7.5.5	Offene Punkte von untergeordneter Bedeutung	21
Anhang A	(informativ) Beispiele ethischer Leitlinien für Unternehmensberatungen	22
Anhang B	(informativ) Beispiele von Werten für Unternehmensberatungen	23
Anhang C	(informativ) Beispiel für den Inhalt einer Aussage zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens	24
Anhang D	(informativ) Beispiele von Evaluationskriterien	25
Literaturhinweise	26

Vorwort

Dieses Dokument (EN 16114:2011) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 381 „Projekt-Komitee – Unternehmensberatungsdienstleistungen“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom UNI gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis März 2012, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis März 2012 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Texte dieses Dokumentes Patentrechte berühren können. CEN [und/oder CENELEC] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Entsprechend der CEN/CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Einleitung

Der Lissabonvertrag und die Herausgabe der Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG belegen die Entschlossenheit der Regierungen, einen „grenzenlosen“ Markt für Dienstleistungen zu schaffen. Um dieses strategische Anliegen zu unterstützen, ist das Europäische Komitee für Normung (CEN) dabei, eine Reihe von „Dienstleistungsnormen“ zu etablieren.

Dienstleistungen der Unternehmensberatungen leisten einen wichtigen Beitrag für die Europäische Wirtschaft. Die Branche und ihre Interessenträger haben diese Dienstleistungsnorm geschaffen, um einen einheitlichen Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen zu fördern und zu entwickeln.

Ziel dieser Norm ist es, Transparenz und Verständnis zwischen Klienten und Unternehmensberatungen zu verbessern. Dies soll zu besseren Ergebnissen bei Beratungsprojekten führen und Barrieren bei grenzüberschreitendem Austausch von Unternehmensberatungsdienstleistungen verringern.

Eine erfolgreiche Implementierung der Norm soll Unternehmensberatungen befähigen, höhere Wertschöpfung für Klienten zu erreichen und Risiken bei Beratungsaufträgen zu reduzieren. Durch Verbesserung der Qualität, Professionalität und Interoperabilität der Beratungsdienstleistungen soll diese Norm die Effektivität der europäischen Beratungsbranche erweitern und die Entwicklung des Berufsstandes beschleunigen.

Diese Norm basiert auf anerkannter Praxis der Unternehmensberatungsbranche in Europa. Sie beinhaltet Empfehlungen, die die Beschreibung, die Ausführung, die Akzeptanz und den Abschluss von Unternehmensberatungsdienstleistungen verbessert, fußend auf Forschung und Erfahrungen einer großen Zahl von Unternehmensberatungen und ihrer Klienten.

Diese Norm hat die Form eines leicht verständlichen Leitfadens, geschrieben aus dem Blickwinkel der Unternehmensberatung. Sie richtet sich an alle Unternehmensberatungen, unabhängig von ihrer Größe oder Spezialisierung, ohne Anforderungen oder Verpflichtungen bezüglich der Person des Unternehmensberaters zu formulieren.

Innovation und Differenzierung sind wesentliche Aspekte der Wertschöpfung einer Unternehmensberatung. Die Norm beschäftigt sich nur mit Leistungen und Ergebnissen, und es ist den Unternehmensberatungen freigestellt, eigene Methoden und Lösungswege zu nutzen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass diese Norm:

- a) als Leitlinie geschrieben ist;
- b) keine Zertifizierung fordert;
- c) sich auf die Unternehmensberatungen bezieht, nicht auf die Klienten;
- d) sich auf die Unternehmensberatungen bezieht, nicht auf interne Ressourcen (Mitarbeiter);
- e) für alle Unternehmensberatungen anwendbar ist;
- f) auf Ergebnissen beruht;
- g) Innovation und Differenzierung schützt;
- h) die Bedeutung betont, die Bedürfnisse der Klienten zu verstehen;
- i) leicht zu verstehen ist.

1 Anwendungsbereich

Diese Europäische Norm beinhaltet Leitlinien für eine effektive Bereitstellung von Unternehmensberatungsdienstleistungen.

Diese Europäische Norm ist auf alle Unternehmensberatungen anwendbar: öffentliche und private Gesellschaften, staatliche Einrichtungen, soziale/karitative Organisationen sowie firmeninterne Beratungseinheiten, unabhängig von der Gesellschaftsform, Struktur, Größe oder Spezialisierung.

Diese Europäische Norm gilt für jede Beauftragung, unabhängig vom Klienten. Sie beabsichtigt nicht, Klienten irgendwelche Verpflichtungen aufzuerlegen.

Diese Europäische Norm gibt Empfehlungen für Unternehmensberatungsdienstleistungen und umfasst Themen wie:

- gesetzliche und ethische Problemstellungen (siehe Abschnitt 4);
- Führung, Kommunikation und Bewertung (siehe Abschnitt 4);
- Klientenbeziehungen (siehe Abschnitt 4);
- Angebot und Vertrag (siehe Abschnitt 5);
- Planung und Durchführung (siehe Abschnitt 6);
- Abschluss des Auftrages (siehe Abschnitt 7).

Diese Europäische Norm ist unabhängig von anderen normativen Dokumenten oder Regelwerken, wie:

- Unterstützungsbereitstellung für Kleinunternehmen (siehe CEN/TS 99001);
- Qualitätsmanagementsysteme (siehe ISO 9001:2008);
- öffentliche Beschaffung (siehe Richtlinie 2004/18/EG).

Diese Europäische Norm will sich nicht in vertragliche Verpflichtungen oder Urheberrechte einmischen. Gleichzeitig fordert sie nicht die Notwendigkeit der Zertifizierung durch eine dritte Partei. Sie ist für Zertifizierungszwecke, für die Nutzung in staatlichen Regelsetzungen oder Verträgen weder vorgesehen noch geeignet und soll auch nicht als Grundlage für eine persönliche oder unternehmensbezogene Bewertung dienen.

Zertifizierungsangebote oder Erklärungen, nach dieser Europäischen Norm zertifiziert zu sein, stellen eine Fehleinschätzung von Zielsetzung und Zweck sowie einen Missbrauch dieser Europäischen Norm dar. Weil diese Europäische Norm keine Anforderungen beschreibt, wäre jede derartige Zertifizierung keine Konformitätsaussage zu dieser Europäischen Norm.

Es ist weder beabsichtigt, eine Grundlage für rechtliche Aktivitäten, Beschwerden, Einreden oder andere Ansprüche für internationale, nationale oder sonstige Vorgänge zu liefern, noch ist es vorgesehen, als Hinweis auf die Entwicklung des internationalen Gewohnheitsrechtes zitiert zu werden.

2 Normative Verweisungen

Nicht zutreffend.