



## 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](mailto:publishing@as-plus.at)  
Internet: [www.as-plus.at/nutzungsrechte](http://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](mailto:sales@as-plus.at)  
Internet: [www.as-plus.at](http://www.as-plus.at)  
Webshop: [www.as-plus.at/shop](http://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 von Unternehmen .....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

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

## 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.