

DIN EN ISO 20700



ICS 03.100.01

Ersatz für
DIN EN 16114:2011-12**Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen (ISO 20700:2017);
Deutsche Fassung EN ISO 20700:2018**Guidelines for management consultancy services (ISO 20700:2017);
German version EN ISO 20700:2018Lignes directrices relatives aux services de conseil en management (ISO 20700:2017);
Version allemande EN ISO 20700:2018

Gesamtumfang 41 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)



Nationales Vorwort

Der Text von ISO 20700:2017 wurde vom Technischen Komitee ISO/TMBG „Technical Management Board – groups“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als EN ISO 20700:2018 durch das Technische Komitee CEN/TC 381 „Unternehmensberatungsdienstleistungen“ übernommen, dessen Sekretariat von UNI (Italien) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Gremium ist der NA 159 BR „Beirat des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (NADL)“. Die Erarbeitung dieser Norm erfolgte ohne deutsche Mitarbeit.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9001:2015	siehe	DIN EN ISO 9001:2015-11
ISO 14001	siehe	DIN EN ISO 14001
ISO 21500:2012	siehe	DIN ISO 21500:2016-02
ISO 22301:2012	siehe	DIN EN ISO 22301:2014-12
ISO 26000:2010	siehe	DIN ISO 26000:2011-01
ISO 37001	siehe	DIN ISO 37001

Änderungen

Gegenüber DIN EN 16114:2011-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Norm und Anhänge neu strukturiert und grundlegend überarbeitet;
- b) informativer Anhang A zu ergänzenden Informationen zu ISO-Normen aufgenommen;
- c) informativer Anhang B zu Beispielen für typische Interessensträger aufgenommen;
- d) informativer Anhang C zur grundlegenden Strukturierung von Unternehmensberatungstätigkeiten aufgenommen;
- e) informativer Anhang D zu Beispielen für den Verhaltenskodex für Unternehmensberatungen aufgenommen;
- f) informativer Anhang E zu Beispielen zum Umgang mit Interessenkonflikten aufgenommen;
- g) informativer Anhang F zu Beispielen für Kriterien zur Bewertung von Fähigkeiten aufgenommen;
- h) informativer Anhang G zu Beispielen für Unternehmensberatungen für typisches Risikomanagement aufgenommen;
- i) informativer Anhang H zu Beispielen für Themen über die vor Vertragsabschluss Einigkeit erzielt werden muss, aufgenommen.

Frühere Ausgaben

DIN EN 16114: 2011-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9001:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015*

DIN EN ISO 14001, *Umweltmanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO 22301:2014-12, *Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens — Business Continuity Management System — Anforderungen (ISO 22301:2012); Deutsche Fassung EN ISO 22301:2014*

DIN ISO 21500:2016-02, *Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012)*

DIN ISO 26000:2011-01, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*

DIN ISO 37001, *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung*

— Leerseite —

Deutsche Fassung

Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen (ISO 20700:2017)

Guidelines for management consultancy services
(ISO 20700:2017)

Lignes directrices relatives aux services
de conseil en management
(ISO 20700:2017)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 6. Mai 2018 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 CEN-CENELEC-Management-Zentrum 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, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



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

CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich.....	7
2 Normative Verweisungen.....	7
3 Begriffe	7
4 Grundsätze	11
4.1 Allgemeines	11
4.1.1 Anwendungsbereich.....	11
4.1.2 Typischer Beratungsprozess.....	11
4.1.3 Verantwortlichkeiten.....	12
4.2 Andere Standards.....	12
4.3 Fortlaufende Evaluierung und Verbesserung.....	12
4.4 Grundsätze	12
4.4.1 Regulatorische Rahmenbedingungen.....	13
4.4.2 Einbeziehung und Verpflichtung der Interessensträger	13
4.4.3 Verhaltenskodex und Berufsgrundsätze	13
4.4.4 Projektführung.....	14
4.4.5 Leistungsvermögen.....	15
4.4.6 Kommunikation	15
4.4.7 Datenschutz und Vertraulichkeit	15
4.4.8 Schutz geistigen Eigentums.....	15
4.4.9 Gesellschaftliche Verantwortung	16
4.4.10 Gesundheit und Sicherheit.....	16
4.4.11 Risiko- und Qualitätsmanagement.....	16
4.4.12 Garantien	17
5 Vertragsabschluss	17
5.1 Allgemeines	17
5.2 Zweck.....	17
5.3 Einfluss	17
5.4 Ergebnis	17
5.5 Inhalte.....	18
5.5.1 Allgemeines	18
5.5.2 Sachlicher Zusammenhang	18
5.5.3 Dienstleistungen und abzuliefernde Leistungen.....	18
5.5.4 Herangehensweise und Arbeitsplan	18
5.5.5 Rollen und Verantwortlichkeiten.....	19
5.5.6 Akzeptanzkriterien.....	19
5.5.7 Geschäftsbedingungen.....	20
6 Ausführung.....	20
6.1 Allgemeines	20
6.2 Zweck	20
6.3 Einfluss	20
6.4 Ergebnis	20

6.5	Inhalte.....	21
6.5.1	Allgemeines	21
6.5.2	Verfeinerung des vereinbarten Arbeitsplanes.....	21
6.5.3	Umsetzung des Arbeitsplanes.....	21
6.5.4	Auftragssteuerung und -überwachung.....	21
6.5.5	Genehmigung und Akzeptanz	23
7	Abschluss.....	23
7.1	Allgemeines	23
7.2	Zweck.....	24
7.3	Einfluss.....	24
7.4	Ergebnis	24
7.5	Inhalt.....	24
7.5.1	Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten.....	24
7.5.2	Abschließende Bewertung und Verbesserung	25
7.5.3	Administrative Angelegenheiten	26
7.5.4	Kommunikation	26
7.5.5	Offene Punkte von untergeordneter Bedeutung	26
Anhang A (informativ) Ergänzende Informationen zu den ISO-Normen.....		27
Anhang B (informativ) Beispiele für typische Interessensträger.....		28
Anhang C (informativ) Basisstruktur von Unternehmensberatungstätigkeiten.....		29
Anhang D (informativ) Beispiele für Leitlinien zum Verhaltenskodex für Unternehmensberatungen.....		31
Anhang E (informativ) Beispiele von Leitlinien zum Umgang mit Interessenskonflikten.....		32
Anhang F (informativ) Beispiele für Kriterien zur Bewertung von Fähigkeiten		34
Anhang G (informativ) Beispiele von Leitlinien für typisches Risikomanagement für Unternehmensberatungen.....		35
Anhang H (informativ) Beispiele für klassisches Vorgehen in der Vorbereitungsphase		36
Literaturhinweise.....		37

Europäisches Vorwort

Der Text von ISO 20700:2017 wurde vom Technischen Komitee ISO/TMBG „Technical Management Board – groups“ der Internationalen Organisation für Normung (ISO) erarbeitet und als EN ISO 20700:2018 durch das Technische Komitee CEN/TC 381 „Unternehmensberatungsdienstleistungen“ übernommen, dessen Sekretariat von UNI gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis März 2019, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis März 2019 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN 16114:2011.

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

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 20700:2017 wurde von CEN als EN ISO 20700:2018 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumententypen beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Projektkomitee ISO/PC 280, *Management consultancy*, erarbeitet.

Einleitung

Unternehmensberater nutzen ihr Know-how, um Klienten in jeder Branche lokal, regional und global bei wichtigen Themen wie Komplexität, nachhaltiges Unternehmenswachstum, Innovation, Veränderung und Produktivitätssteigerung zu unterstützen. Die Unternehmensberatungsbranche leistet einen wesentlichen Beitrag zur Weltwirtschaft.

Ziel dieses Dokumentes ist es, Transparenz und Verständnis zwischen Klienten und Unternehmensberatungen zu verbessern, um bessere Ergebnisse aus Beratungsprojekten zu erzielen. Die angemessene Anwendung dieses Dokumentes, ermöglicht es den Unternehmensberatungen, den Klienten einen besseren Nutzen zu bieten und Risiken bei Beratungsaufträgen zu reduzieren. Durch Verbesserung der Qualität, der Professionalität, des ethischem Verhaltens und der Interoperabilität der Unternehmensberatung soll dieses Dokument die Effektivität der Beratungsbranche verbessern und die Entwicklung des Berufsstandes beschleunigen.

Dieses Dokument basiert auf bewährten Praktiken der Unternehmensberatungsbranche. Es beinhaltet Empfehlungen zur Verbesserung der Spezifikation, Durchführung, Akzeptanz der Ergebnisse und zum Abschluss von Unternehmensberatungsdienstleitungen basierend auf Forschung und den Erfahrungen einer großen Zahl von Unternehmensberatungen und deren Klienten.

Dieses Dokument hat die Form eines leicht verständlichen Leitfadens, der aus der Sicht der Unternehmensberatung geschrieben wurde. Es gilt für alle Unternehmensberatungen, unabhängig von ihrer Größe oder Spezialisierung, einschließlich Einzelunternehmer, Partnerschaften, Verbände, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen, interne Abteilungen von Unternehmen usw.

Innovation, Differenzierung und ethisches Verhalten sind wichtige Bestandteile des Wertversprechens einer Unternehmensberatung. Dieses Dokument konzentriert sich nur auf die abzuliefernden Leistungen und Ergebnisse der Unternehmensberatung. Unternehmensberatungen ist es freigestellt, eigene Methoden und Lösungswege zu nutzen.

Dieses Dokument

- a) ist als Leitfaden geschrieben,
- b) gilt für alle Unternehmensberatungen,
- c) gilt für Organisationen, nicht ihre internen Ressourcen,
- d) basiert auf Ergebnissen,
- e) schützt Innovation und Differenzierung,
- f) betont die Bedeutung, die Bedürfnisse der Klienten zu verstehen,
- g) ist leicht zu verstehen.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument beinhaltet Leitlinien für die effektive Erbringung von Unternehmensberatungsdienstleistungen.

ANMERKUNG Siehe Anhang A für Zusatzinformationen zu ISO-Normen.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Vertrag

formales bindendes *Ergebnis* (3.15) (vorzugsweise schriftlich dokumentiert) aus der *Vertragsabschlussphase* (3.7)

3.2

Auftrag

Dienstleistung, die durch die *Unternehmensberatung* (3.12) an den *Klienten* (3.4) und den *Empfänger* (3.21) zu leisten ist, wie im *Vertrag* (3.1) beschrieben

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Auftrag wird durch die *Unternehmensberatung* (3.12) normalerweise als *Projekt* (3.18) durchgeführt. Andere Formen eines Auftrages können auftreten, wie z.B. die Bereitstellung fortlaufender Unterstützung.

3.3

Leistungsvermögen

Mitarbeiter, Auftragnehmer, Wissen, Methodik, Dritte, Technologie und andere relevante *Ressourcen* (3.23) oder *Prozesse* (3.17)

3.4

Klient

Organisation (3.13), die den von der *Unternehmensberatung* (3.12) bereitgestellten *Unternehmensberatungsdienstleistungen* (3.11) zustimmt

3.5

Abschluss

Reihe von Aktivitäten zwischen der *Unternehmensberatung* (3.12), dem *Klienten* (3.4) und dem *Empfänger* (3.21) mit dem Ziel, den *Auftrag* (3.2) zu beenden

3.6

Kommunikation

Aufrechterhaltung eines klaren und systematischen Informationsflusses zwischen der *Unternehmensberatung* (3.12) und dem *Klienten* (3.4)

3.7

Vertragsabschluss

Reihe von Aktivitäten, die auf einem *Vertrag* (3.1) zur Bereitstellung von *Unternehmensberatungsdienstleistungen* (3.11) abzielen

3.8

abzuliefernde Leistung

konkretes Element, das von der *Unternehmensberatung* (3.12) als Teil des *Auftrages* (3.2) erarbeitet wird

BEISPIEL Ein Bericht, ein Plan, ein Dokument.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ergebnis wird als gleichbedeutend mit abzuliefernder Leistung angesehen.

3.9

Ausführung

Durchführung der *Unternehmensberatungsdienstleistung* (3.11)

3.10

geistiges Eigentum

jedliches identifizierbare geistige Produkt, das einer Person oder mehreren Personen oder einer oder mehreren juristischen Personen zuzurechnen ist, die durch Urheberrecht oder ähnliche Gesetze physisch vertretbar oder schützbar sind

[QUELLE: ISO/IEC 21000-19:2010, 3.1.28]

3.11

Unternehmensberatungsdienstleistung

MCS

(en: management consultancy service)

Zusammenstellung multidisziplinärer Tätigkeiten der geistigen Arbeit im Bereich des Managements, die darauf ausgerichtet ist, durch Beratung und Lösungsvorschläge, durch Berücksichtigung von Maßnahmen oder durch *abzuliefernde Leistungen* (3.8) Werte zu schaffen oder Veränderungen zu fördern

3.12

Unternehmensberatung

MCS

(en: management consultancy service provider)

Organisation (3.13), die *Unternehmensberatungsdienstleistungen* (3.11) anbietet und erbringt

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine *Organisation* (3.13), die als Makler oder Vermittler für *Unternehmensberatungsdienstleistungen* (3.11) fungiert oder administrative Unterstützung für Unternehmensberatungen (z. B. Rechnungsstellung, Gehaltszahlungen) anbietet, wird nicht als Unternehmensberatung betrachtet.

3.13

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen, Beziehungen und *Ressourcen* (3.23) hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff *Organisation* umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Verband, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.1]

3.14

Organisationsführung

System, mit dessen Hilfe eine *Organisation* (3.13) zum Zweck der Verfolgung ihrer Ziele Entscheidungen trifft und umsetzt

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.13]

3.15

Ergebnis

Auswirkung oder Resultat einer Handlung oder eines *Prozesses* (3.17)

BEISPIEL Eine Verbesserung der Profitabilität oder des Wertes.

3.16

Politik^{N1)}

Absichten und Ausrichtung einer *Organisation* (3.13), wie von der obersten Leitung formell ausgedrückt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.5.8]

3.17

Prozess

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet

Anmerkung 1 zum Begriff: Ob das „vorgesehene Ergebnis“ eines Prozesses eine *abzuliefernde Leistung* (3.8), Produkt oder *Unternehmensberatungsdienstleistung* (3.11) genannt wird, ist abhängig vom Bezugskontext.

Anmerkung 2 zum Begriff: Prozesse in einer *Organisation* (3.13) werden üblicherweise geplant und unter beherrschten Bedingungen durchgeführt, um Mehrwert zu schaffen.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.4.1]

3.18

Projekt

einmaliger *Prozess* (3.17), der aus einem Satz von abgestimmten und gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Beschränkungen bezüglich Zeit, Kosten und *Ressourcen* (3.23) ein Ziel zu erreichen, das spezifische *Anforderungen* (3.22) erfüllt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.4.2]

3.19

Projektführung

System, mit dem eine *Organisation* (3.13) Entscheidungen in Bezug auf Projekte trifft und umsetzt

3.20

Projektmanagement

Lenkung des *Projektes* (3.18) unter Leitung der *Projektführung* (3.19)

Anmerkung 1 zum Begriff: Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Werkzeugen, Techniken und Ressourcen auf ein Projekt und schließt die Integration der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus ein. Projektmanagement wird durch Prozesse erreicht.

N1) Nationale Fußnote: In diesem Dokument wird der englische Begriff „policy“, entsprechend dem Kontext mit „Grundsatz“ oder „Leitlinie“ übersetzt.

3.21

Empfänger

Organisation (3.13), die die *Unternehmensberatungsdienstleistung* (3.11) erhält, die mit dem *Klienten* (3.4) vereinbart wurde

Anmerkung 1 zum Begriff: Oft ist der Empfänger der Klient.

3.22

Anforderung

Erfordernis oder Erwartung, das oder die die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist

Anmerkung 1 zum Begriff: „Üblicherweise vorausgesetzt“ bedeutet, dass es für die *Organisation* (3.13), ihre Kunden und andere interessierte Parteien üblich oder allgemeine Praxis ist, dass das entsprechende Erfordernis oder die entsprechende Erwartung vorausgesetzt ist.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.6.4]

3.23

Ressourcen

Vermögenswerte, Personen, Fertigkeiten, Technologien (einschließlich technischer Anlagen und Ausrüstung), Grundstücke, Betriebsmittel und Informationen (elektronisch oder nicht), die eine *Organisation* (3.13), wenn erforderlich, zu ihrer Verfügung haben muss, um ihre Zielsetzung zu verfolgen und zu erreichen

[QUELLE: ISO 22301:2012, 3.47]

3.24

Risiko

Auswirkung der Unsicherheit auf die Ziele

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Effekt ist eine Abweichung vom Erwarteten – positiv oder negativ.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ziele können verschiedene Aspekte haben (z. B. Finanzen, Gesundheit und Unfallverhütung, Gefahren und Umwelt) und können auf verschiedenen Ebenen (strategisch, organisationsweit, Projekt, Produkt und Prozess) angewendet werden.

Anmerkung 3 zum Begriff: Risiko wird oft durch Hinweis auf mögliche Ereignisse und Konsequenzen oder eine Kombination davon gekennzeichnet.

Anmerkung 4 zum Begriff: Risiko wird häufig in Form einer Kombination der Folgen eines Ereignisses (einschließlich Änderung der Umstände) und der damit verbundenen Eintrittswahrscheinlichkeit ausgedrückt.

Anmerkung 5 zum Begriff: Unsicherheit ist der Zustand, sogar teilweise, des Mangels an Informationen in Bezug auf, Verständnis oder Kenntnis eines Ereignisses, seiner Konsequenz oder Wahrscheinlichkeit.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 1.1]

3.25

Interessensträger

Person, Gruppe oder *Organisation* (3.13), die an einem Aspekt des *Auftrages* (3.2) interessiert ist oder diesen beeinflusst, davon betroffen ist oder sich davon betroffen fühlen kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Siehe Anhang B für Beispiele von typischen Interessensträgern.

[QUELLE: ISO 21500:2012, 2.14, modifiziert]

4 Grundsätze

4.1 Allgemeines

4.1.1 Anwendungsbereich

Bei einem typischen Auftrag führen die Unternehmensberatung, der Klient und der Empfänger gemeinsam drei Aktivitäten durch, die im Folgenden als „typischer Beratungsprozess“ beschrieben werden.

Dieses Dokument gilt für diese Aktivitäten.

Der Beratungsprozess hat einen Anfang und ein Ende wie nachfolgend beschrieben.

4.1.2 Typischer Beratungsprozess

Der Beratungsprozess umfasst drei typische Aktivitäten: Vertragsabschluss, Ausführung und Abschluss, welche in d), e) und f) der Basisstrukturen der Beratung in Anhang C beschrieben werden.

— Vertragsabschluss

Der Klient und die Unternehmensberatung treffen eine klare Vereinbarung über den Umfang und die Herangehensweise der zu erbringenden Dienstleistung und verpflichten sich zur Zusammenarbeit.

Diese Tätigkeit beginnt, sobald sich der Klient und die Unternehmensberatung auf ein gemeinsames Verständnis geeinigt haben.

Abschnitt 5 bietet eine Orientierungshilfe für einen Vertragsabschluss.

— Ausführung

Sobald ein Vertrag zustande gekommen ist, ist der nächste Teil des Auftrags die Ausführung.

Die Unternehmensberatung führt die Dienstleistung nach der vereinbarten Vorgehensweise und dem vereinbarten Plan aus. Die Unternehmensberatung und der Klient müssen mit Zuversicht, Fairness und gegenseitigem Respekt zusammenarbeiten, um ein von beiden Seiten annehmbares positives Ergebnis zu erreichen.

Abschnitt 6 bietet eine Orientierungshilfe für die Ausführung.

— Abschluss

Die letzte Stufe des Auftrages ist der Abschluss.

Nach Beendigung des Auftrages, einschließlich der Erbringung aller abzuliefernden Leistungen und Bewertungen der Ergebnisse, wird der Auftrag „abgeschlossen“, indem unfertige Positionen aufgelöst und alle vertraglichen und rechtlichen Verpflichtungen erfüllt werden.

Es ist entscheidend für die Unternehmensberatung, dass der Klient die Fertigstellung des Auftrages akzeptiert.

Abschnitt 7 bietet eine Orientierungshilfe für den Abschluss.

ANMERKUNG Siehe Anhang C für Basisstrukturen von Beratungstätigkeiten.

4.1.3 Verantwortlichkeiten

Die Unternehmensberatung ist für ihre Ressourcen und ihre Tätigkeit verantwortlich, jedoch liegt die Verantwortung für Entscheidungen, Ergebnisse, abzuliefernde Leistungen und Auswirkungen auf die Interessensträger beim Klienten.

ANMERKUNG Wenn es so im Vertrag vereinbart wurde, könnte die Unternehmensberatung auch für die Ergebnisse, abzuliefernde Leistungen oder Auswirkungen auf andere Interessensträger als den Klienten und den Empfänger verantwortlich sein.

4.2 Andere Standards

Um Unternehmensberatungsleistungen effektiv erbringen zu können, sollte die Unternehmensberatung die Leitfäden anderer nationaler und internationaler Normen und Standards berücksichtigen, die für die an der Auftragsvergabe beteiligten Akteure relevant sind. Zu den relevanten Standards gehören solche zu Projektmanagement, ethischem Verhalten, Risikomanagement, Geschäftskontinuität, Qualitätsmanagement, Sicherheit und Nachhaltigkeit.

4.3 Fortlaufende Evaluierung und Verbesserung

Der Zweck der Evaluierung besteht darin, dass die Unternehmensberatung die Wirksamkeit des Auftrages bewertet und feststellt.

Die Evaluierung ermöglicht dem Klienten und der Unternehmensberatung außerdem

- die Effektivität des Auftrages zu diagnostizieren,
- Vorschläge für Korrekturmaßnahmen zu machen,
- neue Prozesse und Methoden einzuführen,
- Feedback voneinander zu erhalten und zu geben,
- den Mehrwert zu bewerten.

Die Unternehmensberatung und der Klient sollten sich auf eine passende Methode für laufende Evaluierung und Feedback während des Auftrages einigen.

Die Unternehmensberatung sollte einen strukturierten Prozess zur fortlaufenden Evaluierung für die Dauer der Beziehung zwischen dem Klienten und der Unternehmensberatung einrichten. Die Wirksamkeit des Auftrages sollte auf Basis der vertraglich vereinbarten Bewertungskriterien, Grundsätze und Strategien beurteilt werden.

Selbst wenn keine Evaluierung vertraglich vereinbart wurde, sollte die Unternehmensberatung ein Verfahren zur Verfügung haben, um aus ihrer Tätigkeit zu lernen.

Wenn eine Evaluierung aus vertraglichen Gründen erforderlich ist, um Honorare zu bestimmen, sollten sich die Unternehmensberatung und der Klient auf die am besten geeignete Bewertungsmethode einigen.

4.4 Grundsätze

Die in 4.4.1 bis 4.4.12 dargestellten Grundsätze sind dazu gedacht, die Unternehmensberatungen bei der Erbringung des Auftrages zu leiten und gelten während des Auftrages.

4.4.1 Regulatorische Rahmenbedingungen

Die Unternehmensberatung sollte einen angemessenen Überblick über die gültigen Gesetze, Richtlinien, Regeln, Vorschriften und Standards haben, die ihre Dienstleistungen und die des Klienten bestimmen.

Die Unternehmensberatung sollte:

- in einen Dialog mit dem Klienten treten, um die relevanten Gesetze und Vorschriften für den Auftrag zu bestimmen;
- jegliche Konflikte zwischen Gesetzen und Vorschriften für ihre allgemeinen Tätigkeiten und die spezifischen Aufgaben für den Auftrag handhaben.

Wenn Konflikte bestehen, sollten zur Schaffung von Klarheit die relevanten Gesetze und Vorschriften für den Auftrag im Vertrag identifiziert werden.

ANMERKUNG Im Falle von mehreren Gerichtsbarkeiten ist das Ziel dieses Unterpunktes die Selektion und Spezifizierung, welche Gesetze für den Auftrag relevant sind, abhängig davon, wo die Unternehmensberatung und der Empfänger agieren. Dies schafft auch Bewusstsein für potenzielle Konflikte zwischen Gesetzen bei grenzüberschreitenden Aufträgen.

4.4.2 Einbeziehung und Verpflichtung der Interessensträger

Die Unternehmensberatung sollte mit dem Klienten in Dialog treten, um die relevanten Interessensträger zu identifizieren und ihre Einbeziehung zu vereinbaren.

Dann sollte die Unternehmensberatung gemeinsam mit dem Klienten die relevanten Interessensträger über ihre Einbeziehung informieren.

Die Rolle der Interessensträger und deren Beziehung zur Unternehmensberatung sollte im Vertrag beschrieben werden.

Der Vertrag sollte Folgendes beinhalten:

- Informationszugang;
- Beratung;
- Kommunikation;
- Rollen und Verantwortlichkeiten.

Eine effektive Strategie und Leitlinie bezüglich der Kommunikation mit Interessensträgern sollte für die Dauer des Auftrages bestehen.

4.4.3 Verhaltenskodex und Berufsgrundsätze

Ein Verhaltenskodex sollte beachtet werden, um das ethische und professionelle Verhalten der Unternehmensberatung während des Auftrages zu leiten.

Dieser Verhaltenskodex sollte zentrale Themen wie folgt beinhalten:

- professionelles Verhalten;
- Nachhaltigkeit;
- gesellschaftliche Verantwortung;

- Interessenskonflikt;
- Integrität.

Die Unternehmensberatung sollte mit dem Klienten einen Dialog über die Ausführungsstandards führen, die während des Auftrages gelten. Sie sollten die verfügbaren Verhaltensregeln bewerten, um sicher zu stellen, dass ihre Inhalte abgeglichen sind oder dass jegliche Widersprüche aufgelöst werden, indem sie sich auf die anzuwendenden Elemente einigen. Die Unternehmensberatung sollte darauf achten, dass ihre ethischen und professionellen Normen nicht kompromittiert werden.

Der vereinbarte Kodex kann spezifisch für diesen Auftrag oder ein bestehender Verhaltenskodex sein, wie etwa der eines Interessensträgers, einer Unternehmensberatung oder eines Klienten oder ein Kodex einer relevanten Berufsvereinigung oder eines Wirtschaftsverbandes.

Der anwendbare Verhaltenskodex sollte im Vertrag festgehalten werden.

ANMERKUNG 1 Siehe Anhang D für Beispiele von Leitlinien für einen Verhaltenskodex für Unternehmensberatungen.

ANMERKUNG 2 Siehe Anhang E für Beispiele von Leitlinien um Interessenskonflikte zu behandeln.

4.4.4 Projektführung

Es sollte ein geeignetes System zur Projektführung vereinbart werden.

Steuerungssysteme variieren abhängig vom Umfang und Typ des Auftrages und vom ökologischen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Kontext.

Das Projektführungssystem sollte Folgendes enthalten:

- Tätigkeitsumfang und abzuliefernde Leistungen;
- Managementstruktur (einschließlich Klientenvertreter);
- Grundsätze, Prozesse und Methoden, die genutzt werden;
- Einschränkungen der Entscheidungsbefugnisse;
- Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Interessensträger;
- Interaktionen, wie z. B. Berichterstattung;
- Prozesse für Eskalation von Problemen;
- Prozess zur Identifikation und Management von Risiken;
- Mechanismen und Steuerungen, um ethisches Verhalten zu kontrollieren, zu unterstützen und durchzusetzen;
- Mechanismen, um die Meldung von unethischem Verhalten ohne Angst vor Repressalien zu erleichtern.

Die Projektführung sollte gemeinschaftlich von der Unternehmensberatung, dem Klienten und dem Empfänger vorgenommen werden.

Wenn eine Unternehmensberatung Grund zu der Annahme hat, dass die vereinbarten Ergebnisse des Auftrages nicht im Rahmen des Vertrags erfüllt werden können, sollte die Unternehmensberatung den Klienten über ihre Annahme informieren und den Vertrag neu verhandeln.

4.4.5 Leistungsvermögen

Die Unternehmensberatung ist für die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines angemessenen Leistungsvermögens während des Auftrages verantwortlich.

Die Unternehmensberatung sollte nur Aufträge suchen und annehmen, welche sie auch erfüllen kann.

Leistungsvermögen beinhaltet:

- Mitarbeiter, einschließlich Unterauftragnehmer (Sachverstand, Beratungskompetenzen und persönliche Kompetenzen);
- andere Ressourcen, einschließlich Zugang zu Spezialwissen, Methoden, Werkzeugen und Technologien und anderen relevanten Nicht-Personalressourcen.

ANMERKUNG Siehe Anhang F für Beispiele von Kriterien zur Bewertung von Leistungsvermögen.

4.4.6 Kommunikation

Ein klares Verständnis zwischen dem Klienten, dem Empfänger und der Unternehmensberatung ist für den Erfolg des Auftrages entscheidend.

Effektive Kommunikation maximiert das Verständnis, erzeugt Vertrauen und minimiert Risiken.

Eine effektive Strategie und Leitlinie sollte für die Kommunikation mit den relevanten Interessensträgern für die Dauer des Auftrages bestehen.

4.4.7 Datenschutz und Vertraulichkeit

Die Kommunikationsleitlinie sollte vertrauliche Daten und Informationen, sowie das Recht am geistigen Eigentum (wie z. B. Benchmarks) für alle Interessensträger umfassen.

Die Unternehmensberatung sollte das Recht auf Datenschutz aller Interessensträger sichern, indem sie die Informationsarten, die gesammelt werden, sowie die Art und Weise, wie sie erlangt, gespeichert, genutzt, berichtet und gesichert werden, einschränkt.

Die Unternehmensberatung sollte die Daten oder Informationen der Interessensträger nicht ohne Genehmigung aus irgendeinem Grund verwenden, insbesondere nicht zum Nachweis des Leistungsvermögens der Unternehmensberatung, einen Auftrag auszuführen.

Die Unternehmensberatung sollte ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen des Klienten wahren. Die Unternehmensberatung ist für die Vertraulichkeit der Daten und Informationen, die sie von Klienten erhält, verantwortlich.

Diese Leitlinie kann auch für die Zeit nach Abschluss des Auftrages Anwendung finden.

4.4.8 Schutz geistigen Eigentums

Die Unternehmensberatung besitzt die geistigen Eigentumsrechte für ihr Know-how, die Methoden, Datenbanken, Benchmarks, Geschäftsmodelle, Arbeitsmittel und andere relevante Konzepte und Techniken.

Normalerweise behält die Unternehmensberatung das Recht am geistigen Eigentum, welches sie für das Projekt beisteuert.

Für die Rechte am geistigen Eigentum, die sich aus dem Ergebnis/den abzuliefernden Leistungen des Auftrages ergeben (Eigentum, Nutzungs- oder Bezugsrecht) sollte das Eigentum während der Vertragsabschlussphase vereinbart werden.

Dieser Grundsatz kann auch für die Zeit nach Abschluss des Auftrages Anwendung finden.

4.4.9 Gesellschaftliche Verantwortung

Die Unternehmensberatung sollte sich bemühen, sozial verantwortliche Ergebnisse zu erreichen, die die Interessen der Interessensträger berücksichtigen. Die Überlegungen könnten Folgendes beinhalten:

- Darstellung des Beitrags der Unternehmensberatung für die Interessensträger;
- Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung;
- Übereinstimmung mit ethischer Projektführung, einschließlich Transparenz;
- Angleichung an Normen und Standards, die von relevanten Organisationen veröffentlicht wurden.

ANMERKUNG Relevante Organisationen könnten CEN, OSZE, ILO, ISO, UN einschließen.

4.4.10 Gesundheit und Sicherheit

Die Unternehmensberatung sollte mit dem Klienten im Dialog stehen, um die auftragsbezogenen Risiken für Gesundheit und Sicherheit der Berater und anderer relevanter Interessensträger kontinuierlich zu beurteilen und zu minimieren.

Der Vertrag sollte Informationen zum Umfang, den Ressourcen und Anlagen enthalten, die für die Prüfung von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken innerhalb der Unternehmensberatung relevant sind, und mit welchen die Unternehmensberatung die Art von potenziellen Risiken identifizieren, analysieren, beurteilen und priorisieren sollte, wobei sie die erforderlichen Ressourcen koordiniert und anwendet, um das Risiko und die Auswirkungen von unvorhersehbaren Ereignissen zu minimieren, zu überwachen und zu kontrollieren.

Die Gesundheits- und Sicherheitsmanagement-Methodik und der Umfang sollten während der Phase des Vertragsabschlusses vereinbart werden. Für große oder komplexe Projekte kann dies erhebliche Projektaktivität bedeuten, welche dedizierte Ressourcen erfordert.

ANMERKUNG Gesundheits- und Sicherheitsmanagement ist eine Unternehmensberatungsdienstleistung.

4.4.11 Risiko- und Qualitätsmanagement

Die Unternehmensberatung sollte kontinuierlich Risiken und Qualitätsprobleme bezüglich des Auftrages antizipieren, bewerten, priorisieren und managen. Die wirtschaftlichen und projektbezogenen Risiken sollten berücksichtigt werden.

Die Unternehmensberatung sollte die erforderlichen Ressourcen koordinieren und anwenden, um die Möglichkeit und Auswirkung von unvorhersehbaren Ereignissen zu minimieren, überwachen und kontrollieren zu können.

Die Methodik des Risiko- und Qualitätsmanagements und der Umfang sollten während der Phase des Vertragsabschlusses vereinbart werden. Für große oder komplexe Projekte kann dies erhebliche Projektaktivität bedeuten, welche dedizierte Ressourcen erfordert.

Alle Entscheidungen in Bezug auf die Risiken des Engagements sowie Strategien zur Risikoerkennung und -minderung sollten nach den eigenen Grundsätzen und Verfahren der Unternehmensberatung genehmigt werden.

ANMERKUNG 1 Das Management von Risiken des Klienten ist eine Unternehmensberatungsdienstleistung.

ANMERKUNG 2 Siehe Anhang G für Beispiele von Leitlinien über das Managen von Risiken in Bezug auf das Auftragsmanagement.

4.4.12 Garantien

Alle Arten von Garantien sollten mit der Unternehmensberatung verhandelt und vereinbart werden.

5 Vertragsabschluss

5.1 Allgemeines

Dieses Kapitel schlägt eine Struktur für die Inhalte eines Vertrags vor.

Die Verhandlung eines Vertrages beginnt mit einem gegenseitigen Verständnis der jeweiligen Parteien. Diese Phase muss gemeinsam von der Unternehmensberatung und dem Klienten durchgeführt werden.

5.2 Zweck

Der Zweck der Vertragsabschlussphase besteht darin, einen Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten über die zu erbringende Dienstleistung zu schließen.

Die Unternehmensberatung sollte nur Verträge eingehen, die die Interessen des Klienten und der Unternehmensberatung wahren.

Mögliche Interessensträger müssen identifiziert werden.

5.3 Einfluss

Es gibt zahlreiche Einflüsse auf die Phase des Vertragsabschlusses. Sie schließen erkannte Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche des Klienten ebenso ein wie potenzielle Einschränkungen und Risiken, die mit dem Auftrag verbunden sind, aber auch alle bedeutenden Änderungen, die außerhalb des Anwendungsbereiches des Änderungsmanagement-Prozesses (siehe 6.5.4.6) liegen.

5.4 Ergebnis

Das Ergebnis der Phase des Vertragsabschlusses ist ein bindender Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten. Der Vertrag bestimmt den Lieferumfang und legt die Rechte und Pflichten der Parteien fest.

ANMERKUNG Der Vertrag kann auf einer „Anfrage für ein Angebot“ basieren, welches eine Reihe von Anforderungen und Spezifikationen für abzuliefernde Leistungen und die Bewertungskriterien einschließlich der Bedingungen für die Annahme beschreiben.

5.5 Inhalte

5.5.1 Allgemeines

Der Vertrag sollte Folgendes enthalten:

- sachlichen Zusammenhang;
- abzuliefernde Leistungen;
- Herangehensweise und Arbeitsplan;
- Rollen und Verantwortlichkeiten;
- Bedingungen für die Annahme der abzuliefernden Leistungen;
- allgemeine Geschäftsbedingungen.

Die Punkte 5.5.2 bis 5.5.7 sind typische Inhalte eines Vertrages zwischen einer Unternehmensberatung und einem Klienten. Wenn es jedoch für beide Parteien offensichtlich ist, dass einige dieser Punkte ungeeignet sind, sollten sie gestrichen werden. Die Beschreibung eines speziellen Punktes kann von der Unternehmensberatung oder dem Klienten vorgeschlagen werden, wenn die andere Seite dem zustimmt.

5.5.2 Sachlicher Zusammenhang

5.5.2.1 Hintergrundinformationen, Annahmen, Anwendungsbereich und Grenzen

Der Vertrag sollte relevante Fakten beinhalten, z. B. eine genaue Beschreibung der aktuellen Situation der Organisation, der Ziele des Klienten, warum die Arbeit gemacht werden muss, die Annahmen und deren Auswirkungen, den Anwendungsbereich und die Grenzen des Auftrages. Es muss sichergestellt sein, dass der Klient versteht, dass alle relevanten und bedeutenden Informationen mitgeteilt werden müssen.

5.5.2.2 Einschränkungen und Risiken

Im Vertrag sollten die Einschränkungen und die mit dem Auftrag verbundenen Risiken angegeben werden und zwar in dem Maße, dass sie entsprechend der Grundsätze (siehe 4.4) bekannt und identifizierbar sind.

5.5.2.3 Interessensträger

Der Vertrag sollte jede Vereinbarung darstellen, die mit den Interessensträgern ausgehandelt wurde.

5.5.3 Dienstleistungen und abzuliefernde Leistungen

Der Vertrag sollte eine Beschreibung der zur Verfügung gestellten Dienstleistung, der erwarteten Ergebnisse, der abzuliefernden Leistungen sowie der Konditionen und des Prozesses zur Projektakzeptanz beinhalten. Es sollte möglich sein, die Leistungen mit formalen Evaluierungskriterien zu bewerten.

5.5.4 Herangehensweise und Arbeitsplan

Der Vertrag sollte einen Arbeitsplan beinhalten. Die folgenden Elemente können als Checkliste genutzt werden:

- a) Ziele, Anwendungsbereich und erwartete Ergebnisse;
- b) Herangehensweise und Methodik;

- c) Projektführung (Änderung des Umfangs, Eskalationsverfahren usw.);
- d) Inhalte;
- e) Dokumentation;
- f) Daten, Information und technische Mittel;
- g) Projektorganisation;
- h) Personal der Unternehmensberatung und deren Verantwortlichkeiten;
- i) Personal des Klienten, Empfängers und anderer Interessensträger und deren Rollen und Verantwortlichkeiten;
- j) Zeitplan und Meilensteine;
- k) Projektbudget;
- l) Projektmanagementmethoden;
- m) Kommunikation (Kanäle, Methoden usw.);
- n) Kapazitätsaufbau des Klienten und/oder Empfängers;
- o) Wissenstransfer;
- p) Qualitäts- und Risikomethodik;
- q) abzuliefernde Leistungen.

5.5.5 Rollen und Verantwortlichkeiten

5.5.5.1 Allgemeines

Der Vertrag sollte Rollen, Verantwortlichkeiten und alle mit dem Auftrag verbundenen Ressourcen beschreiben (einschließlich Personal, Daten und Dokumentation des Klienten, des Empfängers und der anderen Interessensträger).

5.5.5.2 Auftragsüberwachung und Steuerung

Der Vertrag sollte sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Leitungs- und Steuerungsprozesse für den Auftrag festlegen, einschließlich der Benennung des „Projektsponsors“ oder „Projektleiters“ für die Projektführungsrolle. Dies sollte zur Organisationsführung des Klienten passen.

5.5.5.3 Evaluierung des Auftrages

Der Vertrag sollte darstellen, wie die Evaluierung durchgeführt wird, z. B. mit messbaren Meilensteinen, wie Gesamtziele evaluiert werden sollten und wem die Ergebnisse der Zwischen- und Endevaluierung berichtet werden sollten.

5.5.6 Akzeptanzkriterien

Der Vertrag sollte die Akzeptanzkriterien, wie z. B. Kennzahlen (KPIs), spezifizieren.

5.5.7 Geschäftsbedingungen

5.5.7.1 Betriebswirtschaftliche Bedingungen

Der Vertrag sollte die Geschäftsbedingungen angeben, die für die Abrechnung von Gebühren und Entgelten, den Zahlungsplan, Ausgaben usw. relevant sind.

5.5.7.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Im Vertrag sollten alle sachdienlichen Informationen für relevante rechtliche und regulatorische Erfordernisse und gesetzlichen Verpflichtungen, wie das Eigentum an Material und Ergebnissen, Nutzungsrechte, Lizenzierungen, geistiges Eigentum, Haftung, Beschränkungen usw. enthalten sein.

Dies darf auch Verweisungen auf anwendbare Branchenstandards beinhalten.

Die Unternehmensberatung sollte über einen Prozess für die Handhabung von Ansprüchen und Streitigkeiten verfügen. Dieser Prozess sollte dem Klienten klar kommuniziert werden.

5.5.7.3 In den Vertrag aufzunehmende Grundsätze

Der Vertrag sollte alle Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten in Bezug auf Grundsätze und alle anderen vereinbarten Punkte, die für den Auftrag gelten, spezifizieren.

Unternehmensberatungen sollten ihre Verantwortlichkeiten und Aktivitäten für alle Grundsätze bewerten und angeben, wenn diese nicht anwendbar sind.

6 Ausführung

6.1 Allgemeines

Die Ausführung ist die Erbringung derjenigen Dienstleistungen, die in der Vertragsabschlussphase vereinbart wurden.

Über die Lieferung vereinbarter Dienstleistungen und die Auftragsausführung hinaus ist es das oberste Ziel der Ausführungsphase, den Vertrag zu erfüllen.

6.2 Zweck

Der Zweck dieser Phase ist es, das zu liefern, was in der Vertragsabschlussphase vereinbart wurde.

6.3 Einfluss

Die Ausführung sollte erst beginnen, wenn ein Vertrag abgeschlossen wurde.

Bedeutende Änderungen im Zusammenhang mit dem Auftrag, die sich auf die Ausführung auswirken, können eine Neuverhandlung des Vertrages erfordern.

6.4 Ergebnis

Ergebnisse sollten sein:

- Dienstleistungen und abzuliefernde Leistungen;
- Empfehlungen und Herangehensweise für die Zukunft, falls angebracht;
- fortlaufende Evaluierung und Verbesserung.

6.5 Inhalte

6.5.1 Allgemeines

Die Teile der Ausführungsphase sollten Folgendes beinhalten:

- Verfeinerung des vereinbarten Arbeitsplanes;
- Einführung des Arbeitsplanes;
- Auftragssteuerung und -überwachung;
- Genehmigung und Akzeptanz.

6.5.2 Verfeinerung des vereinbarten Arbeitsplanes

Der in der Phase des Vertragsabschlusses vereinbarte Arbeitsplan sollte in Bezug auf die aktuellen Bedingungen zu Beginn der Ausführungsphase verfeinert werden. Die Unternehmensberatung sollte den Klienten und Empfänger einbeziehen und von ihnen die Zustimmung zu dem überarbeiteten Arbeitsplan einholen.

6.5.3 Umsetzung des Arbeitsplanes

Der Auftrag sollte in Übereinstimmung mit dem überarbeiteten Arbeitsplan durchgeführt werden.

Es gibt keine einheitliche Methode zur Implementierung, jedoch kann ein typischer Auftrag aus den folgenden Schritten bestehen, welche durch die Unternehmensberatung mit dem Empfänger durchgeführt werden:

- *Vorbereiten*: beinhaltet das Sammeln relevanter Daten, deren Analyse durch vernünftige Hypothesen, das Überprüfen von Geschäftsmodellen und die Auflistung von Themen;
- *Optionen analysieren*: beinhaltet die Analyse von verschiedenen Optionen, um die Probleme anzugehen und eine kurze Auflistung der am besten geeigneten Optionen zu erstellen;
- *Empfehlen*: beinhaltet die Empfehlung geeigneter Lösungen ausgehend von der bestehenden Situation zusammen mit einem Umsetzungsplan und den erwarteten Ergebnissen;
- *Entscheidungen treffen*: beinhaltet die Präsentation der Empfehlungen gegenüber dem Klienten oder Empfänger für die Entscheidung und Akzeptanz bzw. Annahme;
- *Einführen*: beinhaltet die Ausführung der Empfehlungen, Überwachung der erzielten Fortschritte und das Messen der Ergebnisse (nur anwendbar, wenn die Einführung im Vertrag spezifiziert wurde).

6.5.4 Auftragssteuerung und -überwachung

6.5.4.1 Allgemeines

Planung und fortlaufende Abstimmung zwischen dem Klienten, dem Empfänger und der Unternehmensberatung sind für den Erfolg des Auftrages unbedingt erforderlich.

Um den Auftrag erfolgreich abzuwickeln, sollten verschiedene Tätigkeitsbereiche betrachtet werden, einschließlich:

- Projektführung;
- Projektmanagement-Ansatz;

- Ressourcensteuerung;
- Bindung von Ressourcen;
- Fortschrittsüberwachung und Änderungskontrolle;
- Risiko- und Qualitätsmanagement;
- Kommunikation und Berichtswesen;
- Bewertung und Feedback.

6.5.4.2 Projektführung

Finale Entscheidungen bezüglich des Auftrags sollten vom Klienten getroffen werden. Die Unternehmensberatung sollte jeden wirtschaftlich vertretbaren Aufwand darauf verwenden, dem Klienten fortlaufend auftragsbezogenen Informationen bereitzustellen.

Streitigkeiten zwischen dem Klienten und der Unternehmensberatung sollten nach den Vertragsbedingungen behandelt werden.

6.5.4.3 Projektmanagement-Ansatz

Die Unternehmensberatung sollte den vereinbarten Projektmanagement-Ansatz mit entsprechender -struktur bei der Auftragserfüllung durchgängig anwenden.

Die Unternehmensberatung sollte sicherstellen, dass der Auftrag effektiv und effizient umgesetzt wird.

6.5.4.4 Ressourcensteuerung

Alle im Auftrag involvierten Ressourcen sollten entsprechend dem Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten zur Verfügung gestellt und verwaltet werden.

Die Verantwortung für den Einsatz von geeignetem Personal durch die Unternehmensberatung obliegt der Unternehmensberatung. Kriterien für die Eignung könnten relevante Fachgebietenkenntnisse, Beratungs- und soziale Kompetenzen sein.

ANMERKUNG Siehe Anhang F für Beispiele von Kriterien zur Bewertung von Fähigkeiten.

6.5.4.5 Bindung von Ressourcen

Die Unternehmensberatung sollte die Bedürfnisse und Verfügbarkeit der Ressourcen des Klienten und des Empfängers berücksichtigen und die Ressourcen im Einklang mit diesen Voraussetzungen planen. Dies erfolgt, damit alle in den Auftrag involvierten Personen rechtzeitig eingebunden werden können.

6.5.4.6 Fortschrittsüberwachung und Änderungskontrolle

Der Abgleich des Auftragsfortschritts mit dem Arbeitsplan sollte mit geeigneten Überwachungsmethoden und Analysen überwacht und formal aufgezeichnet werden.

Es sollte ein Änderungskontrollsystem oder einen entsprechenden –prozess geben, einschließlich der Verwaltung der Aufzeichnungen, um mit Problemen, die Einfluss auf den Auftrag haben, besser umgehen zu können, wie:

- Abweichung vom Arbeitsplan;
- geänderter sachlicher Zusammenhang des Auftrages;
- Änderungen im operativen Umfeld des Klienten oder Empfängers;
- Änderungen in der Erwartung des Klienten;
- Änderungen in der Unternehmensberatung.

Es können sich signifikante Änderungen ergeben, die über den Rahmen des Änderungskontrollprozesses hinausgehen. Diese können als neue Einflüsse zur Vertragsabschluss- und/oder Durchführungsphase in Betracht gezogen werden (siehe 5.3 und 6.3) und können eine Neuverhandlung des Vertrags zwischen dem Klienten, Empfänger und der Unternehmensberatung erfordern.

6.5.4.7 Risiko- und Qualitätsmanagement

Der Klient und die Unternehmensberatung sollten die vereinbarten Risiko- und Qualitätsmanagementmethodiken befolgen, um sicher zu stellen, dass die vereinbarte Leistung erbracht und die Ergebnisse geliefert werden.

ANMERKUNG Siehe Anhang G für Beispiele von Leitlinien für Unternehmensberatungen bezüglich Risikomanagement des Auftragsmanagements.

6.5.4.8 Kommunikation und Berichtswesen

Die in der Phase des Vertragsabschlusses vereinbarten Grundsätze der Kommunikation sollten während des gesamten Auftrages befolgt werden und regelmäßige Berichte zum Fortschritt und zu Risiken einschließen.

6.5.4.9 Bewertung und Feedback

Die Unternehmensberatung sollte der vereinbarten laufenden Evaluierungsmethodik und dem Feedbackansatz folgen.

6.5.5 Genehmigung und Akzeptanz

Es sollte einen vereinbarten Prozess geben, um alle während des Auftrages erbrachten Leistungen zu genehmigen und zu akzeptieren. Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Akzeptanz oder Ablehnung sollten in Übereinstimmung mit dem Vertrag behandelt werden.

7 Abschluss

7.1 Allgemeines

Der Auftrag ist abgeschlossen, wenn der Abnahmeprozess, wie im Vertrag definiert, abgeschlossen ist.

Die Unternehmensberatung sollte den Auftrag solange nicht als abgeschlossen ansehen, bis alle abschließenden Themen behandelt wurden. Diese umfassen:

- gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten;
- abschließende Evaluierung und Verbesserung;

- administrative Themen, inkl. Bezahlung der vereinbarten Honorare (wo zutreffend);
- Kommunikation;
- Recht am geistigen Eigentum;
- offene Punkte von untergeordneter Bedeutung.

7.2 Zweck

Zweck der Abschlussphase ist es, nach Lieferung der Dienstleistung in Übereinstimmung mit dem Vertrag einen ordnungsgemäßen Auftragsabschluss zu erreichen.

7.3 Einfluss

Das Abschlussverfahren beginnt, wenn die Entscheidung gefallen ist, dass der Auftrag vollständig abgeschlossen wurde. Dies erfordert im Regelfall, dass die vereinbarte Leistung geliefert und akzeptiert wurde.

Ein Auftrag kann vor Lieferung der ursprünglich vereinbarten Dienstleistung beendet werden. In diesem Fall kann es notwendig sein, das Abschlussverfahren auf der Basis eines überarbeiteten Vertrags durchzuführen.

7.4 Ergebnis

Das Abschlussverfahren mündet in eine Reihe von Ergebnissen, darunter:

- die Entlassung aller Parteien aus ihren Verpflichtungen aus dem Vertrag;
- ein gemeinsames Verständnis der weiterlaufenden Verpflichtungen zwischen den Interessensträgern, insbesondere der Unternehmensberatung und dem Klienten (z. B. Garantien, Vertraulichkeit, Datenschutz, Urheberrechte, offene Punkte usw.);
- die Begleichung von Rechnungen, Spesen usw.

7.5 Inhalt

7.5.1 Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten

Die Unternehmensberatung sollte über wirksame Prozesse verfügen, um sicherzustellen, dass alle gesetzlichen und vertraglichen Angelegenheiten zeitgerecht und effizient in Übereinstimmung mit dem Vertrag erledigt werden. Zu diesen Prozessen gehören:

- Rechnungslegung und Zahlung;
- Begleichung der Auslagen der Unternehmensberatung;
- formale Abnahme und Akzeptanz;
- Freigabe der Ressourcen (einschließlich Subunternehmer);
- Haftungen und Garantien;
- Vertraulichkeit von Drittparteien;

- Rechte am geistigen Eigentum;
- Verpflichtungen, die nach Abschluss bestehen bleiben (z. B. Recht, Vertraulichkeit, Schutz des geistigen Eigentums, Datenschutz, Wettbewerbsverbot, offene Fragen usw.).

7.5.2 Abschließende Bewertung und Verbesserung

Selbst wenn der Vertrag keine Evaluierung beinhaltet, sollte die Unternehmensberatung über einen Prozess verfügen, um Feedback zu sammeln und aus geleisteter Arbeit zu lernen, so dass die Unternehmensberatung die während des Projekts gewonnenen Informationen und das hinzugewonnene Wissen aufnehmen und zur Verbesserung nutzen kann.

Eine Evaluierung kann aus vertraglichen Gründen erforderlich sein, um zu zahlende Honorare zu ermitteln. In diesem Fall sollten die Unternehmensberatung und der Klient die am besten geeignete Evaluierungsmethode vereinbaren.

Typische Messwerte können Folgendes beinhalten:

- Innovation (Entwicklung neuer Dienstleistungen);
- Prozesseffektivität;
- Prozessverbesserungen;
- neue Systeme und Verhalten;
- Methodik;
- Leistung des Teams;
- Kapazität der Ressourcen;
- Verkaufskontakte/Referenzen;
- Zufriedenheit des Klienten.

Die Unternehmensberatung sollte vorzugsweise Fachwissen in der Evaluierung vorhalten und einen systematischen Prozess haben, um sicherzustellen, dass Stärken und Möglichkeiten für Verbesserungen erfasst und unter den Mitarbeitern weitergegeben werden. Die Unternehmensberatung sollte Prozesse zur Verbesserungssteuerung haben, wie:

- a) Wissensmanagement;
- b) Wissensdatenbank;
- c) technologische und methodische Verbesserungen;
- d) Fallstudien;
- e) Ausbildung, Instruktion;
- f) interne Kommunikation.

7.5.3 Administrative Angelegenheiten

Eine Unternehmensberatung sollte über wirksame Prozesse verfügen, um sicherzustellen, dass alle administrativen Angelegenheiten zeitnah und effizient bearbeitet werden. Diese Prozesse können Folgendes einschließen:

- Katalogisieren, Registrieren und Archivieren;
- Datensicherung und Protokolle;
- Rückgabe von Eigentum, Ausrüstung und Unterlagen (z. B. Akten, Protokolle, Daten, Sicherheitsausweise) des Klienten;
- Freistellung/Anwerbung von Subunternehmern und internen Ressourcen;
- Vervollständigung interner Qualitätssicherungsverfahren.

7.5.4 Kommunikation

Die Unternehmensberatung sollte sicherstellen, dass alle Verpflichtungen hinsichtlich Kommunikation, die aus dem Auftrag resultieren (z. B. Vertraulichkeitsvereinbarungen, Vorbereitung von Fallstudien, Artikel, Anforderungen von Referenzen usw.) erfüllt sind.

Die Unternehmensberatung sollte eine Abschlussbesprechung mit dem Klienten am Ende des Auftrages durchführen.

7.5.5 Offene Punkte von untergeordneter Bedeutung

Die Unternehmensberatung sollte einen mit dem Klienten abgestimmten Prozess haben, wie alle noch offenen Punkte von untergeordneter Bedeutung nach Vollendung des Auftrages zu behandeln sind, so dass der Abschluss erreicht werden kann.

Anhang A (informativ)

Ergänzende Informationen zu den ISO-Normen

Um den richtigen Umgang mit den ISO-Normen zu verstehen, die als Leitfaden verfasst wurden, wird dringend empfohlen, dass sich Nutzer an folgende Seite wenden: <http://www.iso.org/iso/foreword.html>. Dort werden die relevanten ISO-Richtlinien, Beschlüsse und ihre Auswirkungen dargestellt.

Anhang B (informativ)

Beispiele für typische Interessensträger

Beispiele von Interessensträgern sind:

- Klienten;
- Empfänger;
- Öffentlichkeit;
- Unternehmensberatungsorganisationen;
- Unternehmensberater;
- Hochschulen;
- gemeinnützige Körperschaften;
- Umfeld;
- Lieferanten;
- Regierungen;
- Gewerkschaften;
- Managementberatungskammern und -verbände;
- Aktionäre;
- Investoren;
- Personal des Klienten;
- Drittparteien;
- zukünftige Generationen.

Anhang C (informativ)

Basisstruktur von Unternehmensberatungstätigkeiten

Typische Aktivitäten finden vor, während und nach dem Beratungsauftrag statt. Beispiele können sein:

a) Verstehen des Geschäftskontextes

Die Unternehmensberatung investiert Zeit und Ressourcen, um das geschäftliche und kommerzielle Umfeld des Kunden und der Industrie des Kunden zu verstehen. Oft wird die Unternehmensberatung beträchtliche Ressourcen für diese Aktivität bereitstellen, um potenzielle Klienten und Aufgaben zu identifizieren.

Wenn eine solche Aktivität nicht Teil eines bestimmten Auftrags ist, liegt sie außerhalb des Geltungsbereiches dieses Dokumentes.

b) Verstehen des Klientenkontextes

Die Unternehmensberatung, die manchmal mit dem Kunden zusammenarbeitet, investiert Zeit und Ressourcen, um den Kontext des Klienten, einschließlich der Situation und der Erwartungen, zu verstehen. Oft ist diese Tätigkeit Teil der Vorbereitung auf einen Auftrag und kann zu einem Beratungs-Angebot führen.

ANMERKUNG Beispiele für klassisches Vorgehen in der Vorbereitungsphase finden Sie in Anhang H.

Wenn eine solche Aktivität nicht Teil eines bestimmten Auftrags ist, dann liegt sie außerhalb des Geltungsbereichs dieses Dokuments.

c) Auswahl der Unternehmensberatung

Der Klient bekommt ein Gefühl und ein Wissen über die Fähigkeiten der Unternehmensberatung in Bezug auf die Probleme des Klienten und wählt die Unternehmensberatung zur Durchführung des Auftrages unter Berücksichtigung vieler Faktoren aus; zu diesen gehören in der Regel die eingereichten Angebote, Zwischenergebnisse aus den verständnisbezogenen Aktivitäten, wie in a) und b) dargestellt, und Referenzen von anderen Klienten.

Die Tätigkeit des Kaufens und Verkaufens kann jederzeit unter Beratungsaktivitäten stattfinden. Dies liegt außerhalb des Geltungsbereiches dieses Dokumentes.

d) Vertragsabschluss

Der Klient und die Unternehmensberatung erzielen eine klare Vereinbarung über den Umfang und Ansatz der zu erbringenden Dienstleistung und verpflichten sich zur Zusammenarbeit.

Diese Tätigkeit beginnt, sobald der Klient und die Unternehmensberatung gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Partei erreicht haben. [Siehe a), b) und eventuell c) oben.]

e) Ausführung

Sobald eine Einigung erreicht wurde, ist der nächste Teil des Auftrags die Ausführung.

Die Unternehmensberatung stellt die Leistung nach dem vereinbarten Ansatz und Plan bereit. Die Unternehmensberatung und der Klient müssen mit Zuversicht, Fairness und gegenseitigem Respekt zusammenarbeiten, um ein positives Ergebnis zu erzielen.

f) Abschluss

Die letzte Phase des Auftrags ist der Abschluss.

Nach der Vollendung des Auftrages, einschließlich der Lieferung aller Leistungen und der Bewertung der Ergebnisse, gilt der Auftrag als abgeschlossen, wenn alle noch offenen Punkte erledigt und alle vertraglichen und rechtlichen Verpflichtungen erfüllt wurden. Es ist entscheidend für die Unternehmensberatung, dass der Klient die Fertigstellung des Auftrages akzeptiert.

g) Nachbereitung

Die Unternehmensberatung pflegt die Beziehung zu dem Klienten.

Wenn eine solche Aktivität nicht Teil eines bestimmten Auftrags ist, dann liegt sie außerhalb des Geltungsbereichs dieses Dokuments.

Anhang D (informativ)

Beispiele für Leitlinien zum Verhaltenskodex für Unternehmensberatungen

Der Zweck eines Verhaltenskodexes (der „Kodex“) ist es, Unternehmensberatungen zu helfen, der Öffentlichkeit im Allgemeinen, dem Klienten im Speziellen, dem Ruf des Berufes einer Managementberatung zu dienen und die geltenden Gesetze einzuhalten. Siehe Tabelle D.1.

Tabelle D.1 — Ethische Prinzipien

Ethischer Grundsatz	Manifestation des Prinzips
<i>Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit</i>	
Effizienz	Optimierung von persönlichen, Klienten- und anderer Ressourcen um den Auftrag zu erfüllen.
Nachhaltigkeit	Lösungen empfehlen, die mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung vereinbar sind.
Verantwortung	Vertretung der Interessen der Beratungsbranche gegenüber der Allgemeinheit.
Recht	Kenntnis und Einhaltung der für den Auftrag relevanten Gesetze und Vorschriften. Keine Person oder Personen dazu bringen, während des Einsatzes gegen geltende Gesetze und Vorschriften zu verstoßen.
öffentliches Vertrauen	Aktivitäten sind jederzeit so durchzuführen, dass das Vertrauen in den Beruf gefördert wird.
<i>Verantwortung gegenüber dem Berufsstand</i>	
Respekt für den Beruf	Verhaltensweisen, die das Ansehen und die öffentliche Wertschätzung des Berufs ehrenhaft widerspiegeln und fördern.
Integrität und Professionalität	Zu jeder Zeit Integrität und Professionalität aufrechterhalten. Die Rechte anderer Experten der Beratungsbranche respektieren, indem man geschützte Informationen oder Methoden nicht ohne Genehmigung nutzt. Aufrechterhaltung disziplinarer Mechanismen zur Einhaltung des Verhaltenskodexes.

Anhang E (informativ)

Beispiele von Leitlinien zum Umgang mit Interessenskonflikten

Unabhängige, objektive Beratung schließt die Bewältigung einer Reihe potenzieller Konflikte mit ein.

Die Unternehmensberatung sollte tatsächliche oder vermutete Interessenskonflikte vermeiden, um sicherzustellen, dass der von ihr angebotene Rat objektiv und unabhängig ist.

Konflikte können aus früheren oder gegenwärtigen Klientenbeziehungen, familiären Beziehungen, internen Beratungsorganisationen, finanziellen Interessen, gesetzlichen/behördlichen Verboten und anderen Geschäftsbeziehungen entstehen. Siehe Tabelle E.1.

Tabelle E.1 — Potenzielle Konfliktquellen

Quelle	Erklärung
Mehrere Projekte mit demselben Klienten auf verschiedenen Ebenen oder an verschiedenen Standorten	Gibt es oder gab es jemals parallele oder ähnliche Verträge in derselben Gruppe?
Klient ist ein früherer Klient	Wenn ein Klient auch ein früherer Klient ist, hat die Unternehmensberatung vorher bereits Beratung angeboten oder eine vorherige Analyse durchgeführt, die in irgendeiner Art die Beratung in der neuen Situation einschränken würde?
Unternehmensberatung hat einen Klienten oder einen früheren Klienten in derselben Branche	Hat die Unternehmensberatung geschützte Informationen, die ihre Beratung beeinflussen könnten, da die Unternehmensberatung einen gegenwärtigen oder früheren Klienten eventuell aus derselben Branche hat, wie der Klient, den sie nun beraten möchte?
Mitarbeiter haben Beziehungen	Haben irgendwelche Mitarbeiter der Unternehmensberatung familiäre Beziehungen zu Mitarbeitern des Klienten, besonders zu solchen in Führungspositionen?
Interne Beratungsorganisationen	Haben irgendwelche Mitarbeiter der Unternehmensberatung hierarchische Beziehungen mit Mitarbeitern des Klienten oder Empfängers, besonders zu solchen in Führungspositionen?
Unternehmensberatung oder Mitarbeiter haben finanzielle Interessen	Haben die Unternehmensberatung oder ihre Mitarbeiter finanzielle Interessen an dem Klienten oder an dessen Führungsteammitgliedern, einschließlich überfälligen Forderungen, Darlehen oder Kapitalbeteiligung?
Unternehmensberatung hat eine Prüfungsbeziehung	Sind die angehenden Beratungsdienste von der relevanten Wertpapieraufsichtsbehörde erlaubt, wenn die Unternehmensberatung eine Finanzprüfungsbeziehung mit dem Klienten pflegt? Es ist zu beachten, dass wenn der Klient auch ein Prüfungsklient ist, aber nicht der Wertpapierregulierung unterliegt, der Prüfungsausschuss des Klienten sich dazu entscheiden kann, die zusätzlichen Leistungen, die von der Unternehmensberatung zur Verfügung gestellt werden, auf Grund der Leitlinien zu beschränken.

Quelle	Erklärung
Andere	Andere Geschäftsbeziehungen können Situationen umfassen, in denen die Unternehmensberatung oder ihre Mitarbeiter ein gemeinsames Interesse mit dem Klienten an einem Drittanbietervertrag haben (wie Software Partnerschaft, gemietete Räumlichkeiten, Sportticketabonnements usw.) oder wo die Unternehmensberatung oder ihre Mitarbeiter bei den Mitarbeitern des Klienten „gefangen“ sind, wie im Falle eines „Vertrages“ oder „Interimsmanagement“ oder als „Interne Berater“.

Potenzielle Abhilfemaßnahmen beinhalten:

- *Zustimmung einholen*: Unter bestimmten Umständen kann die Unternehmensberatung in der Lage sein, Konflikte durch vollständige Offenlegung vergangener oder gegenwärtiger Klientenbeziehungen zu lösen, indem eine schriftliche Zustimmung der betroffenen Parteien eingeholt wird.
- *Bereiche mit potenziellen Interessenskonflikten isolieren*: Vertraulichkeits-/Geheimhaltungsvereinbarungen in Bezug auf neue Klienteninformationen, Personalrestriktionen, Trennung von Serviceteams und Daten, unterschiedliche Kundenreportingpunkte und andere Ansätze festlegen.
- *Kündigung*: Die Unternehmensberatung kann einen Konflikt nicht lösen/mildern und muss einen Auftrag ablehnen.

Anhang F (informativ)

Beispiele für Kriterien zur Bewertung von Fähigkeiten

Die Beispiele in Tabelle F.1 könnten hilfreich sein für die Bewertung von nachhaltigen Fähigkeiten der Unternehmensberatung (siehe 4.4.5 und 6.5.4.4).

Tabelle F.1 — Fähigkeiten

Mitarbeiter-Kompetenzen	Beispiele
Fachkompetenz	Branchenkenntnis Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
Beratungskompetenz	Kenntnis und Erfahrung von Beratungsprozessen kognitive Fähigkeiten Problemlösungsfähigkeiten Einfallsreichtum
Soziale Kompetenz	Kommunikationsfähigkeiten Konfliktmanagement-Fähigkeiten Beziehungsmanagement-Fähigkeiten Zusammenarbeit
Andere Ressourcen	Beispiele
Produkte	SIX-SIGMA-Steigerung der Produktivität
Information	Marktanalyse Kostendatenbank Benchmarks Marktinformation
Forschung	Forschungsbericht veröffentlichte Bücher primäre und sekundäre Forschungsmethoden für Datensammlung (z. B. Interviews, Fokusgruppen, Umfragen, Informanten, direkte Beobachtung, Literatursuche, Dokumente, Datenbanken, historische Aufzeichnungen)
Methodik	Risikomanagement Notfallplanung Geschäftsanalyse Änderungsmanagement SWOT-Analysen Kraftfeldanalyse beste Managementpraktiken Qualitätsmanagement Benchmarking
Arbeitsmittel	Software Trainingssoftware
Netzwerke	Markt- und Branchenquellen
Verbesserung der Fähigkeiten	Trainingsprogramm Karriereentwicklung Budgets und Ressourcen, zugeordnet zu all diesen Bereichen fortlaufende professionelle Entwicklung

Anhang G (informativ)

Beispiele von Leitlinien für typisches Risikomanagement für Unternehmensberatungen

Tabelle G.1 — Typische Risiken für Unternehmensberatungen

Wichtigste Risikoquellen	Zu beachtende Faktoren	Minderung
<p><i>Klient:</i> Stellt der Klient oder sein Managementteam Probleme dar, die den erfolgreichen Abschluss des Auftrages beeinflussen könnten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Früherer Umgang mit der Organisation und/oder ihren Grundsätzen; — Reputations- oder Integritätsbedenken im Zusammenhang mit dem potenziellen Kunden, seinen Grundsätzen oder der Branche, in der er tätig ist; — alle finanziellen Erwägungen, die die Zahlungsfähigkeit des Kunden beeinträchtigen könnten. 	<ul style="list-style-type: none"> — Die Unternehmensberatung sollte bereit sein, die Arbeit für einen möglichen Klienten abzulehnen, wenn sie ernsthafte Bedenken hat. — Finanzielle Bedenken können durch Aushandeln von Zahlungsmodalitäten wie Vorauszahlungen oder Meilensteinzahlungen verringert werden.
<p><i>Art der Aufgabe:</i> Stellt die Art des speziellen Auftrages ein zusätzliches Risiko für den erfolgreichen Abschluss dar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> — öffentliches Profil, Sensibilität, Kontroversen um zu prüfende Fragen; — signifikante Änderungen beim Klienten in jüngster Vergangenheit; — Anforderungen, die von den üblichen Grundsätzen und Verfahren abweichen; — Projektführung des Klienten und Verfügbarkeit von Klientendaten. 	<ul style="list-style-type: none"> — Klarheit über die Projektführung und Datenquellen ist im Vorfeld herzustellen. — Die Unternehmensberatung sollte bereit sein, einen bestimmten Auftrag abzulehnen, wenn sie ernsthafte Bedenken hat.
<p><i>Qualität der Lieferung:</i> Besteht bei der Unternehmensberatung das Risiko, dass das Projekt nicht zur Zufriedenheit des Kunden und ohne Risiko für den Ruf der Unternehmensberatung überwacht und geliefert wird?</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Existenz und Erfahrung der Unternehmensberatung mit Methoden, die für den Auftrag eingesetzt werden sollen; — Verfügbarkeit von Mitarbeitern der Unternehmensberatung mit den Fähigkeiten und Erfahrungen, um den Auftrag durchzuführen; — ausreichendes Budget, um das Projekt auf hohem Niveau durchzuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> — ein funktionierendes Qualitätsmanagementprogramm; — Analyse und Empfehlungen, überwacht und genehmigt von einem erfahreneren Senior-Management-Berater; — unabhängige interne Überprüfung; — Sorgfalt bei der präzisen Formulierung der Ergebnisse und Empfehlungen der Unternehmensberatung; — Restriktionen für den Vertrieb oder Vertrauen auf den Bericht der Unternehmensberatung.
<p>Alle Entscheidungen in Bezug auf Klienten- und Engagement-Risiken sowie Risikominderungsstrategien sollten auf einer höheren Ebene nach den eigenen Grundsätzen und Verfahren genehmigt und dokumentiert werden.</p>		
<p>ANMERKUNG Interessenskonflikte können auch Risiken im Zusammenhang mit dem Klienten, dem Auftrag oder der Personalausstattung darstellen. Die Berücksichtigung von Interessenskonflikten wird separat in Anhang E dargelegt.</p>		

Anhang H **(informativ)**

Beispiele für klassisches Vorgehen in der Vorbereitungsphase

Vor Vertragsabschluss können viele Einzelheiten in jedem Stadium behandelt werden, wobei Zwischenergebnisse vom Klienten, der Unternehmensberatung und anderen relevanten Interessensträgern durchgeführt werden müssen. Diese führen zu „Verständnis“ in Bezug auf:

- Verkauf und Vermarktung von Produktwerbung;
- Benchmarks von Organisationen in einer Branche;
- Vorschriften, die für das Wachstum oder den Betrieb der Organisation relevant sind;
- Diagnose und Analyse der Situation;
- Bedürfnisse, Erwartungen, Probleme;
- Annahmen;
- Warnung vor Risiken (siehe Anhang G);
- Einschränkungen;
- Definition der Anforderungen;
- Analyse und Konzeption des zu lösenden Problems, des Ansatzes für die zu erbringende Leistung und Budget für diese Aktivitäten;
- Orientierungsangebot.

Literaturhinweise

- [1] ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 10019, *Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services*
- [3] ISO 14001, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [4] ISO 21000-19:2010, *Information technology — Multimedia framework (MPEG-21) — Part 19: Media Value Chain Ontology*
- [5] ISO 21500:2012, *Guidance on project management*
- [6] ISO 22301:2012, *Societal security — Business continuity management systems — Requirements*
- [7] ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*
- [8] ISO 37001, *Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use*
- [9] ISO Guide 73:2009, *Risk management — Vocabulary*
- [10] EN 16114, *Unternehmensberatungsdienstleistungen*
- [11] UNITED NATIONS GUIDELINES. <http://www.un.org/en/ethics/pdf/StandConIntCivSE.pdf>
- [12] INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GUIDELINES. *Management Consulting – A Guide to the Profession*. 2002. ILO Geneva, 4th Edition <http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf>
- [13] WORLD TRADE ORGANIZATION GUIDELINE.
https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/accountancy_e/accountancy_e.htm
https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/services_training_module_e.pdf
- [14] WORLD BANK GUIDELINES.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0,contentMDK:20060636~menuPK:92324~pagePK:84269~piPK:84286~theSitePK:84266,00.html>
- [15] EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT GUIDELINES. *Technical Cooperation: Guidelines for Clients Managing Donor Funded Consultancy Assignments*
<http://www.ebrd.com/work-withus/procurement/consultancy-services.html>
http://www.ebrd.com/downloads/procurement/CSU/Guidelines_Client_November_2011_ENG.pdf
- [16] THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT GUIDELINES.
http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLs_English_Final_Jan2011.pdf
- [17] GRI Guidelines. References Not Available about Management Consulting