



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

Die europäische Norm für Unternehmensberatungsdienstleistungen ÖNORM EN 16114



Qualitätssicherung für Management Consulting

Ilse Ennsfellner, CMC

Robert Bodenstein, CMC

feaco
www.feaco.org



www.icmci.com

Was, warum, wozu



- Motivation und Zielsetzung
- Inhalt und Aufbau der Norm
 - Allgemeine Regelungen (Grundsätze)
 - Phasenmodell
 - Inhalte der einzelnen Phasen
- Auswirkungen in der Praxis
- Zukünftige Entwicklungen



Motivation für die Norm(werdung)

- Durch der Erstellung der Norm folgt die Beraterbranche der **Europäischen Service Richtlinie** (2006/123/EC).

- Initiative aus mehreren Institutionen und Mitgliedsländern:
 - **ICMCI, FEACO, europäische Normungsinstitute, UBIT**
 - **Stakeholder über “Mirror Groups”**

Motivation für die Norm(werdung)



- Erste europäische Definition von Unternehmensberatungsdienstleistungen
- Erste europäische Beschreibung des Beratungsprozesses (**“Best Practice”**)
- „Checkliste“ für allgemeine Qualitätssicherung und Projekt-/Prozessmanagement in Beratungsprozessen
- Unterstützung von öffentlichen und privaten Organisationen beim **Auswahlverfahren von Unternehmensberatern**

Österreichische Beraterstudie 2012



- Beratung wird zu **80 % als performancesteigernd** wahrgenommen, nur weniger als 20 % bewerten negativ.
- Wichtigste **Kriterien** bei der Beraterauswahl:
 - Fachliches Know-how
 - Branchenkenntnis
 - Umsetzungskompetenz
 - Erwartete Performancesteigerung
 - Maßgeschneiderte Lösungen (Kundennähe)



Beraterscreening

Qualitätssicherung als Erfolgsfaktor



- Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Neutralität des Beratungsunternehmens
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Ressourcengerechte Auftragsannahme und Abwicklung der Aufträge
- Gesamtplanung aller Aufträge und Ressourcen
- Fachliche und organisatorische Steuerung und Kontrolle

Bestehende Normen und Standards



- EN 16114: „Management Consultancy Services“
- CEN/CWA 16275: „Guidelines for the selection of consultants advising SMEs on integrated quality, environment, health and safety management systems“
- CEN/TS 99001: „Business support - Support services provided to small enterprises - Terminology, quality and performance“

Qualifikationen, Zertifikate



- CMC: Certified Management Consultant
- ACP: Accredited Consulting Practices
- ATP: Accredited Training Provider

ÖNORM EN 16114



EN 16114 Unternehmensberatungsdienstleistungen

Vorwort

0. Einleitung

1. Anwendungsbereich

2. Normative Verweisungen

3. Begriffe

4. Grundsätze

5. Angebot

6. Durchführung

7. Abschluss



Die Norm ist...

- ... als **Leitlinie** geschrieben (Empfehlungen)
- ... für alle **Unternehmensberatungen** anwendbar
- ... auf **Ergebnissen** beruhend
- ... leicht zu verstehen.

„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, von welchem Klienten auch immer.“

Die Norm ist nicht....



- ... dafür gedacht, dass sich Unternehmen danach zertifizieren lassen
- ... auf Klienten bezogen, sondern auf Unternehmensberatungsunternehmen
- ... auf interne Ressourcen (Mitarbeiter) bezogen, sondern auf Unternehmensberatungsunternehmen

„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.“



Die Norm soll...

- ... Innovation und Differenzierung schützen
- ... Verständnis der Bedürfnisse der Klienten verbessern
- ... Bessere Ergebnisse, höhere Wertschöpfung und Qualität
- ... Grenzüberschreitende Unternehmensberatungsdienstleistung fördern

„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 Handel mit Beratungsdienstleistungen verringern.“

„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.“

Was, warum, wozu



- Motivation und Zielsetzung
- Inhalt und Aufbau der Norm
 - Allgemeine Regelungen (Grundsätze)
 - Phasenmodell
 - Inhalte der einzelnen Phasen
- Auswirkungen in der Praxis
- Zukünftige Entwicklungen



Begriffe

- Vertrag, Auftrag, Klient, Kommunikation, Angebot, Ausführung, Prozess, Projekt(management), Organisation
- **Unternehmensberatungsdienstleistung** (MCS en: management consultancy services):

Zusammenstellung multidisziplinärer geistiger Arbeiten im Bereich der Managementtätigkeiten mit dem Ziel, Werte zu schaffen oder Veränderungen zu fördern, indem Beratung oder Lösungen bereitgestellt werden oder indem Maßnahmen getroffen werden oder indem abzuliefernde Leistungen hergestellt werden.“

Grundsätze



Grundlegender Rahmen

Kommunikation

Ethische Prinzipien

Soziale Verantwortung

Fähigkeiten

Qualitätssicherung

Garantien

Gesundheit und Sicherheit

Grundsatzentscheidungen

Leitlinien (1/2)



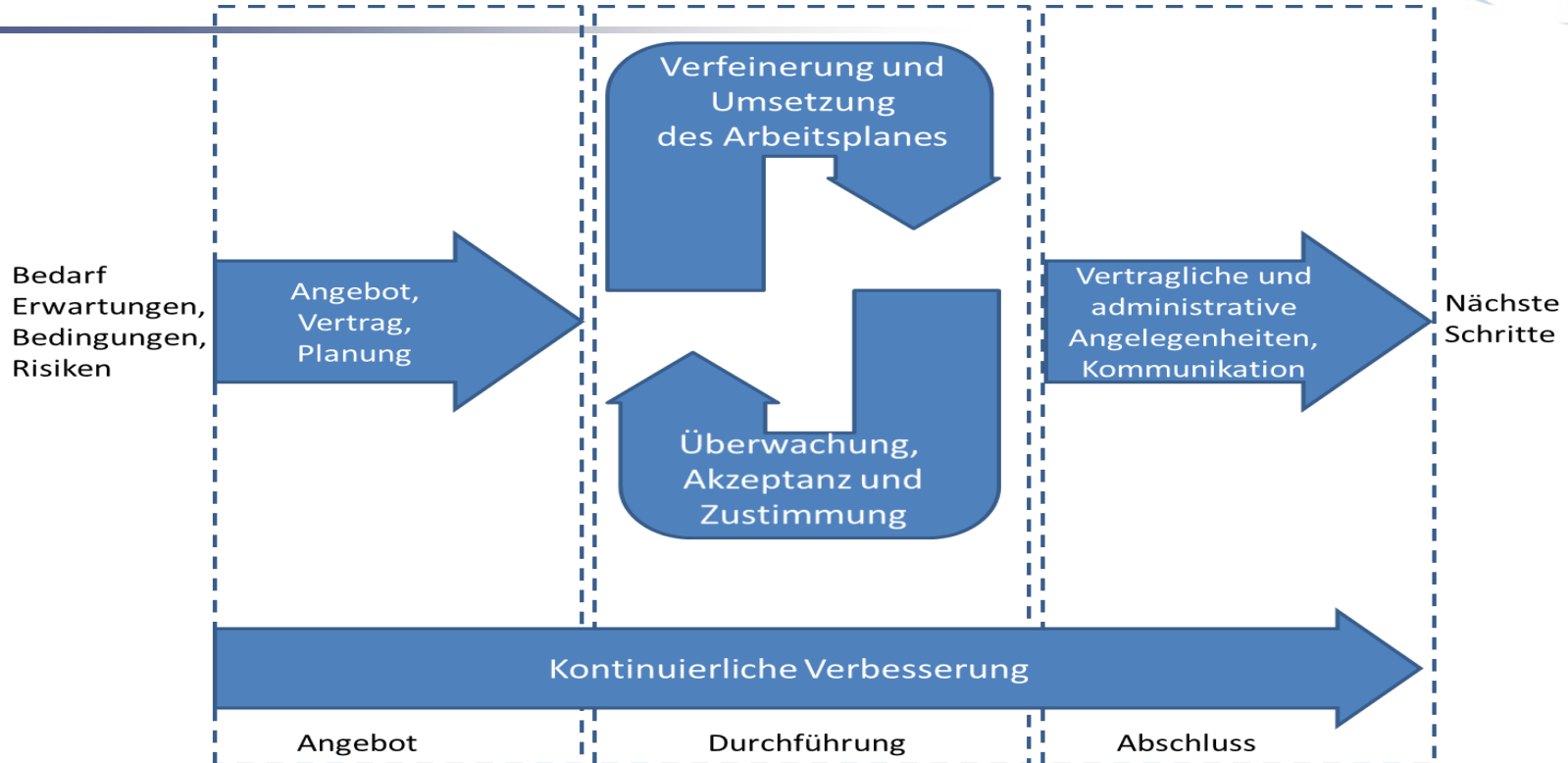
- **Regulatorischer Rahmen** mit Verweisen auf allgemeine Gesetze und rechtliche Rahmenbedingungen, sofern relevant und sinnvoll.
- **Kommunikation** mit Verweis auf die Bedeutung der Kommunikation im Rahmen von Beratungsprojekten und gegebenenfalls Festlegung von Kommunikationsregeln.
- **Ethik (Verhaltensregeln bzw. Werte)** mit der Nennung von ethischen Leitlinien bzw. Werten des Beratungsunternehmens.
- **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen** mit einer Aussage des Beratungsunternehmens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Leitlinien (2/2)



- **Fähigkeiten** des Beratungsunternehmens bzw. seiner Mitarbeiter als Voraussetzung zur Annahme eines Beratungsauftrages.
- **Qualität** mit einem Verweis darauf, dass Unternehmensberatungen bei Bedarf einen Qualitätsplan zur Identifizierung von Problemen und Risiken vorlegen sollen.
- **Garantien** mit dem Verweis, dass etwaige Garantieansprüche ausgehandelt und vereinbart werden sollten.
- **Gesundheit und Sicherheit** mit dem Verweis, dass eine Aussage zum Thema Gesundheit und Sicherheit existieren sollte.

Phasenmodell als Struktur



Allgemeines zu den Phasen



Angebotsphase	Durchführungsphase	Abschlussphase
Beschreibung der Tätigkeiten, die vor der Durchführung von Beratungsaufträgen zu erfolgen haben. Dazu gehören insbesondere die Identifizierung der Vorverkaufsphase und des Klientenbedarfs, die Auswahl des Lieferanten durch den Klienten, die Definition der Angaben die durch den Klienten bzw. das Beratungsunternehmen zu erfolgen haben und die Verhandlung und Vertragsunterzeichnung	In der Durchführungsphase werden jene Dienstleistungen durchgeführt, die in der Angebotsphase vereinbart wurden . Die Norm schreibt auch, dass das oberste Ziel der Durchführungsphase die Klienten zufrieden zu stellen.	In der Abschlussphase wird die Beendigung des Beratungsprojektes beschrieben. Dazu gehören unter anderem gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten , abschließende Evaluierung und Verbesserung, administrative Themen, Kommunikation, offene Punkte von untergeordneter Bedeutung.

Zweck der Phasen



Angebotsphase	Durchführungsphase	Abschlussphase
Als Zweck der Verhandlungsphase wird der Abschluss eines Vertrages zwischen dem Beratungsunternehmen und dem Klienten definiert	Als Zweck der Durchführungsphase wird die Lieferung der in der Angebotsphase vereinbarten Leistungen definiert.	Als Zweck der Abschlussphase wird definiert, einen ordnungsgemäßen Abschluss des Beratungsprojektes zu erreichen.

Inhalt der Phasen



Angebotsphase	Durchführungsphase	Abschlussphase
Das Angebot sollte den sachlichen Zusammenhang , den Leistungsumfang , die Herangehensweise und Arbeitsplan , die Zuordnungen und Verantwortlichkeiten sowie die Bedingungen enthalten.	Die Durchführungsphase enthält die Verfeinerung des bestehenden Arbeitsplanes , die Umsetzung des Arbeitsplanes , die Auftragssteuerung und Überwachung sowie die Akzeptanz und Zustimmung	Die Abschlussphase enthält Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten , abschließende Evaluation und Verbesserung, Administrative Angelegenheiten, Kommunikation sowie offene Punkte von untergeordneter Bedeutung.

Ergebnis der Phasen



Angebotsphase	Durchführungsphase	Abschlussphase
Als Ergebnis der Verhandlungsphase wird ein gesetzlich bindender Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten definiert.	Das Ergebnis der Durchführungsphase sind die Fertigstellung der vereinbarten Leistungen, Empfehlungen für weitere Schritte und die Fortlaufende Evaluierung	Als Ergebnisse der Abschlussphase werden unter anderem die Entlastung aller Parteien von Verpflichtungen aus dem Auftrag, ein gemeinsames Verständnisses für weiterlaufende Verpflichtungen , die Begleichung der Rechnungen , Spesen usw. angeführt.

Bausteine des Arbeitsplanes 1/3 (Angebotsphase)



- Ziele, Anwendungsbereich
- Änderungsmanagement
- Inhalte
- Dokumentation
- Daten, Information und technische Mittel
- Organisation

Bausteine des Arbeitsplanes 2/3 (Angebotsphase)



- Personal der Unternehmensberatung und deren Verantwortlichkeiten
- Personal des Klienten und deren Verantwortlichkeiten
- Zeitplan
- Projektmanagementmethoden (einschließlich An- / Abnahmeabschritte, Ankündigung von Verzögerungen, Entscheidungsprozess, Etappen der Auftragserfüllung, Methodik usw.)

Bausteine des Arbeitsplanes 3/3 (Angebotsphase)



- Kommunikation (einschließlich Kanäle, Methoden usw.)
- Eskalationsverfahren (für den Fall von Vertragsabweichungen)
- Qualitätsprogramm
- Leistungen oder Arbeitsergebnisse

Inhalte der Durchführung 1/2



- **Verfeinerung des bestehenden Arbeitsplanes** mit einem Verweis, dass der Arbeitsplan, der aus der Angebotsphase hervorgegangen ist, im Bezug auf aktuelle Bedingungen zu verfeinern ist. Dabei sollte der Klient einbezogen werden und seine Zustimmung eingeholt werden.
- **Umsetzung des Arbeitsplanes** mit der Auflistung der wichtigsten Schritte eines typischen Beratungsprojektes (Datensammlung, Analyse, Szenarien und/oder Empfehlungen, Entscheidungen, Umsetzung der Entscheidungen, Vorbereitung der Zustimmung und Abschluss).

Inhalte der Durchführung 2/2



- **Auftragssteuerung und Überwachung** mit einer Auflistung der typischer Tätigkeitsbereiche, die im Rahmen dieses Teiles typischerweise anfallen können (Projektführung, Projektmanagement-Ansatz, Ressourcensteuerung, Überwachung des Fortschrittes (Ablaufes) und Änderungssteuerung, Risikomanagement, Qualität, Kommunikation und Berichtswesen).
- **Akzeptanz und Zustimmung** mit einem Hinweis, dass ein Verfahren bestimmt werden sollte, die vertraglichen vereinbarten Leistungen zu akzeptieren und abzunehmen.

Inhalte der Abschlussphase 1/2



- **Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten**, insbesondere Vertraulichkeitserklärungen, Haftungen und Garantien, Zahlungsverpflichtungen, etc.
- **abschließende Evaluation und Verbesserung**, wobei die Evaluation und Verbesserung auch durchgeführt werden sollte, wenn sie nicht vertraglich vereinbart wurde. Dabei können verschiedene Ansätze der Evaluation gewählt werden, wie *Innovation*, *Effizienz*, *Ressourcen*, *Kundenzufriedenheit*, etc.

Inhalte der Abschlussphase 2/2



- Administrative Angelegenheiten, wie Archivierung, Rückgabe von Unterlagen, Protokolle, etc.
- Kommunikation des Abschlusses des Projektes
- offene Punkte von untergeordneter Bedeutung

Was, warum, wozu



- Motivation und Zielsetzung
- Inhalt und Aufbau der Norm
 - Allgemeine Regelungen (Grundsätze)
 - Phasenmodell
 - Inhalte der einzelnen Phasen
- Auswirkungen in der Praxis
- Zukünftige Entwicklungen

Für die Praxis



- Anwendung als Checkliste bei Angeboten
- Unterscheidung zu „Beratern“ aller Art
- Rechtliche Bedeutung „nur“ im Streitfall als Nachweis zur professionellen Vorgangsweise
-

Outlook



Marketing



Marketing



- **Beziehungen** zu relevanten Stakeholdern **aufbauen**
(Institutionen, Kunden, Unternehmensberater)
- Die **Norm anwenden** (insbesondere bei Ausschreibungen)
- **Imagesteigerung** der Profession national und in Europa

Ambassadors



- **Role**

- Local advocate of the standard

- **Profile**

- Good knowledge of background and characteristics of the standard
- Leading member of a local professional association of MCSPs (preferably of ICMCI or FEACO)
- High motivation to successfully roll-out the standard

- **Tasks**

- Spreads the idea and benefits of the standard within the local target audiences including local media.
- Promotes local roll-out of the standard
 - at local events
 - in interviews, ...

Outlook



Marketing



**ISO
Standard?**