

DIN EN 16114**DIN**

ICS 03.080.20

**Unternehmensberatungsdienstleistungen;
Deutsche Fassung EN 16114:2011**Management consultancy services;
German version EN 16114:2011Services de conseil en management;
Version allemande EN 16114:2011

Gesamtumfang 28 Seiten

Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN



Nationales Vorwort

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

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Sonderausschuss des Beirates NA 159 BR-01 SO „Managementberatungs-Dienstleistungen“ im Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN.

ICS 03.080.20

Deutsche Fassung

Unternehmensberatungsdienstleistungen

Management consultancy services

Services de conseil en management

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

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

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

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



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

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

Inhalt

Seite

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

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

Vorwort

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

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

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

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

Einleitung

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

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

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

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

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

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

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

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass diese Norm:

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

1 Anwendungsbereich

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Normative Verweisungen

Nicht zutreffend.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokumentes gelten die folgenden Begriffe.

ANMERKUNG Definierte Begriffe sind fett gedruckt.

3.1

Vertrag

formales **Ergebnis** der **Angebots-Phase**, das den **Auftrag** definiert, bestehend aus den Auftragsbedingungen, den **Anforderungen** und dem Zweck des **Auftrages**

3.2

Auftrag

Dienstleistung, die dem **Klienten**, wie im **Vertrag** beschrieben, durch die **Unternehmensberatung** bereitgestellt werden soll

ANMERKUNG Ein **Auftrag** wird typischerweise als ein **Projekt** durch die **Unternehmensberatung** ausgeführt.

3.3

Klient

Organisation oder Person, die der Empfänger der **Unternehmensberatungsdienstleistung** durch die **Unternehmensberatung** ist

ANMERKUNG Die Definition des Begriffs „Klient“ wurde aus EN ISO 9000:2005 übernommen und an den Kontext dieser Norm angepasst.

3.4

Abschluss

letzter Schritt im **Auftrag**

3.5

Kommunikation

Wahrung eines eindeutigen und systematischen Informationsflusses zwischen der **Unternehmensberatung** und dem **Klienten**

3.6

Unternehmensführung

System mit dem **Organisationen** Entscheidungen treffen und umsetzen, zur Verfolgung ihrer Ziele

[ISO 26000: 2010]

3.7

abzuliefernde Leistung

konkrete Elemente, die von der **Unternehmensberatung** als Teil des **Auftrages** hergestellt werden

ANMERKUNG Zum Beispiel ein Bericht, ein Plan oder ein Dokument.

3.8

Unternehmen

Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt; dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen

[Empfehlung der Kommission K(2003) 1422]

[CEN/TS 99001:2008]

ANMERKUNG Dies schließt öffentliche Körperschaften, Nicht-Regierungsorganisationen, Wohlfahrtsvereinigungen und Bezirksregierungen ein.

3.9

Ausführung

Durchführung der **Unternehmensberatungsdienstleistung**

3.10

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

3.11

Unternehmensberatung

MCSP

(en: management consultancy service provider)

Unternehmen, das **Unternehmensberatungsdienstleistungen** bereitstellt

3.12

Angebot

Zusammenstellung von Aktivitäten mit dem Ziel, einen **Vertrag** über die Lieferung von **Unternehmensberatungsdienstleistungen** zu erreichen, ausgenommen der Auswahl des Dienstleisters und Vorverkaufsaktivitäten

ANMERKUNG Siehe 5.1.

3.13

Ergebnis

Folge eines Prozesses oder einer Aktion, die sich auf etwas Bewertbares für das Unternehmen bezieht

ANMERKUNG Zum Beispiel eine Verbesserung der Profitabilität oder der Wert einer Kennzahl.

3.14

Organisation

Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen

[EN ISO 9000:2005]

3.15

Prozess

Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, die Eingaben in **Ergebnisse** umwandelt

[EN ISO 9000:2005]

3.16

Projekt

einmaliger **Prozess**, der aus mehreren abgestimmten und gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zeit, Kosten und Ressourcen ein Ziel zu erreichen, das spezifische **Anforderungen** erfüllt

ANMERKUNG Ein Einzelprojekt kann Teil einer größeren Projektstruktur sein.

[EN ISO 9000:2005]

3.17

Projektführung

Grundstruktur zur Führung und Steuerung eines Projekts

ANMERKUNG 1 Projektführung beinhaltet Aspekte wie die Definition der Managementstruktur; die zu verwendenden Richtlinien, Prozesse und Methoden; Grenzen der Entscheidungsbefugnis; Verantwortung und Haftung der Interessenträger; Interaktionen wie Berichterstattung und die Aufdeckung offener Punkte oder Risiken.

ANMERKUNG 2 Die Verantwortung, eine adäquate Führung des Projektes zu gewährleisten wird üblicherweise einem Projektponsor, einem Projektleiter oder einem Projektsteuerungskomitee übertragen.

3.18

Projektmanagement

Lenkung des **Projektes** unter der Aufsicht der **Projektführung**

ANMERKUNG Es handelt sich um die Anwendung von Methoden, Werkzeugen, Techniken und Ressourcen zum Management eines Projektes. Projektmanagement beinhaltet die Integration der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus. Projektmanagement wird durch Prozesse ausgeführt.

3.19

Anforderung

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

ANMERKUNG „Üblicherweise vorausgesetzt“ bedeutet, dass es für Organisationen, ihre Klienten und andere interessierte Parteien übliche oder allgemeine Praxis ist, dass das entsprechende Erfordernis oder die entsprechende Erwartung unter den gegebenen Umständen vorausgesetzt ist.

[EN ISO 9000:2005]

3.20

Interessenträger

Einzelperson oder Organisation, die aktiv an dem **Auftrag** beteiligt ist oder deren Interesse auf Grund der Durchführung oder Beendigung des **Auftrages** betroffen ist

4 Grundsätze

4.1 Allgemeines

Diese Europäische Norm ist nach den typischen Phasen eines Beratungsauftrages gegliedert. Sie beschreibt auch Rahmenleitlinien und schließt Empfehlungen für den fortlaufenden Verbesserungsprozess ein (siehe 4.2 und 4.3).

Angebotsphase: Die erste Phase eines Beratungsauftrages ist das Angebot. Die Unternehmensberatung und der Klient kommen zu einem konkreten Vertrag über die zu liefernde Dienstleistung und vereinbaren eine Zusammenarbeit. Um Missverständnisse zu vermeiden und Risiken zu minimieren, ist hier Transparenz von besonderer Bedeutung.

Durchführungsphase: Sobald der Vertrag geschlossen ist, ist die Durchführung die zweite Phase des Auftrages. Die Unternehmensberatung realisiert die Dienstleistung entsprechend der vereinbarten Vorgehensweise und Planung. Um ein gegenseitig zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen, ist eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatung und Klient erforderlich, die auf Vertrauen, Fairness und gegenseitigem Respekt basiert.

Abschlussphase: Die letzte Phase ist der Abschluss. Nach Vervollständigung der zu liefernden Leistungen und Prüfung der Ergebnisse ist der Auftrag abgeschlossen, wenn alle noch offenen Punkte sowie alle vertraglichen und rechtlichen Verpflichtungen geklärt sind. Es ist wichtig, dass die Unternehmensberatung mit dem Klienten Einverständnis herstellt, dass der Auftrag vollständig erfüllt ist.

Abschnitte 5, 6 und 7 enthalten weitere Details über jede dieser Phasen.

Siehe Bild 1.

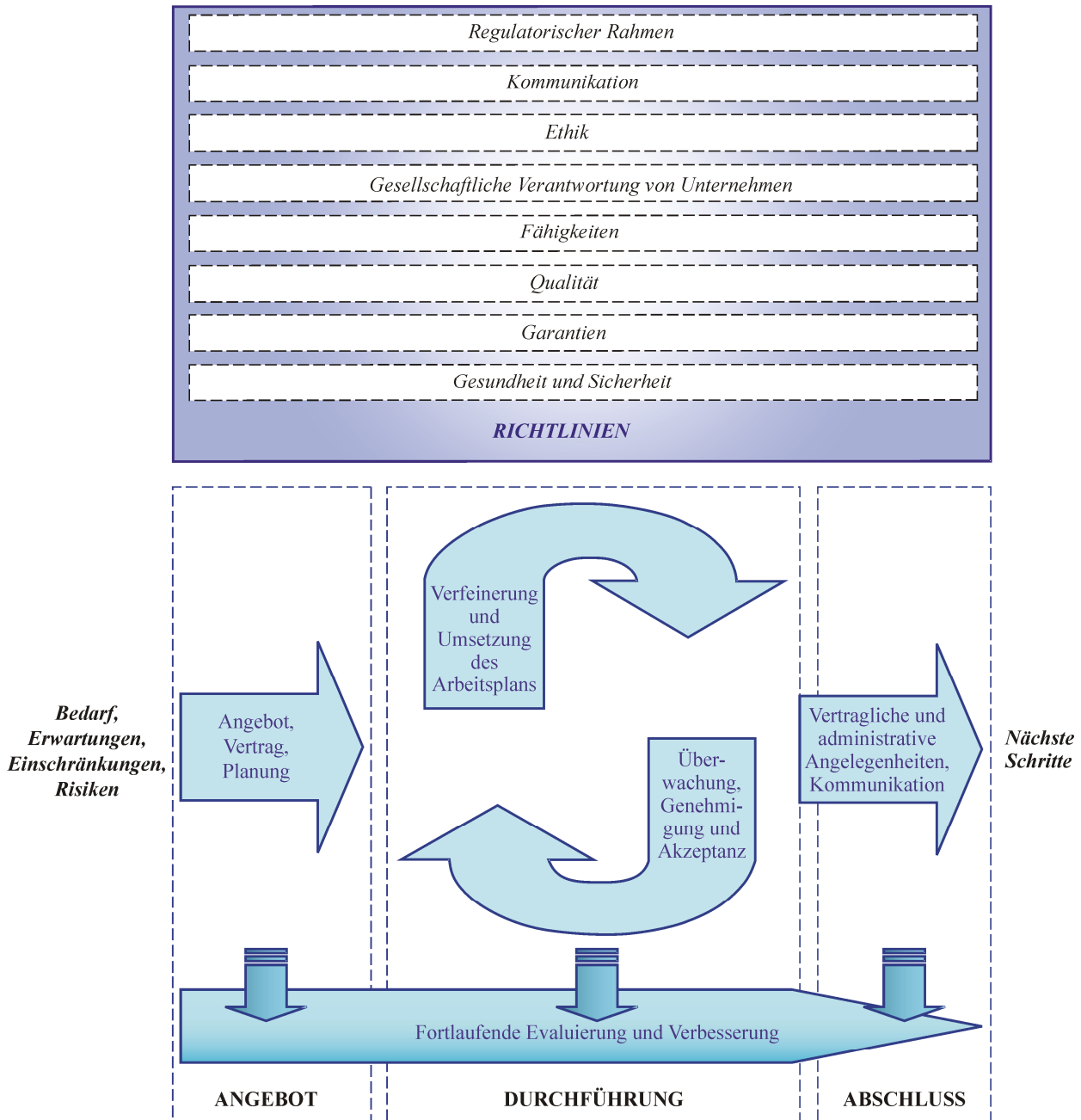


Bild 1 — Vorgehensweise

4.2 Richtlinien

ANMERKUNG Die Inhalte der im Anhang beschriebenen Richtlinien sind Beispiele, keine Anforderungen.

4.2.1 Regulatorischer Rahmen

Unternehmensberatungen sollten einen adäquaten Überblick über die gültigen Gesetze, Richtlinien, Vorschriften, Regulierungen und Normen, die ihre Dienstleistungen bestimmen, aufrecht erhalten

Um Klarheit zu schaffen, sollten sie ggf. im Vertrag aufgeführt werden.

4.2.2 Kommunikation

Es ist für den Erfolg des Auftrages entscheidend, dass sich der Klient und die Unternehmensberatung klar verstehen. Effektive Kommunikation maximiert dieses Verstehen, schafft Vertrauen und minimiert Risiken.

Eine effektive Kommunikationsstrategie und -politik sollte für die Dauer des Auftrages bestehen.

4.2.3 Ethik

4.2.3.1 Verhaltensregeln

Das berufliche Verhalten der Unternehmensberatung sollte auf ethischen Berufsgrundsätzen basieren. Anhang A enthält Beispiele ethischer Leitlinien.

4.2.3.2 Werte

Eine Erklärung zu Werten sollte vorliegen, um das professionelle Verhalten der Unternehmensberatungen zu lenken. Anhang B enthält Beispiele für Werte.

4.2.4 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Eine Aussage zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sollte gegeben sein, um das professionelle Verhalten der Unternehmensberatungen zu lenken. Anhang C enthält Beispiele dafür, was eine Aussage zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beinhalten könnte.

4.2.5 Fähigkeiten

Unternehmensberatungen sollten nur solche Aufträge annehmen, die sie in einer professionellen Art in Übereinstimmung mit dieser Europäischen Norm ausführen können.

Wenn die Unternehmensberatung Grund zur Annahme hat, dass die im Vertrag vereinbarten Ergebnisse nicht erreicht werden können, sollte die Unternehmensberatung ihren Klienten ohne Verzug darüber informieren und vorschlagen, den Vertrag neu zu verhandeln.

4.2.6 Qualität

Unternehmensberatungen sollten in Betracht ziehen, einen Qualitätsplan vorzubereiten, um Probleme und Risiken vorzusehen, zu steuern und zu quantifizieren.

ANMERKUNG Veröffentlichte Qualitätsmanagementnormen wie die Reihe der ISO 9000 können hilfreich sein.

4.2.7 Garantien

Unternehmensberatungen sollten die Bedingungen für bereitzustellende Leistungsgarantien aushandeln und vereinbaren.

4.2.8 Gesundheit und Sicherheit

Gesundheit und Sicherheit sollten im Rahmen des professionellen Verhaltens der Unternehmensberatung berücksichtigt sein.

4.3 Fortlaufende Evaluation und Verbesserung

Der Zweck der Evaluierung für die Unternehmensberatung ist es, den Auftrag zu bewerten.

Die Unternehmensberatung sollte einen strukturierten Prozess zur proaktiven Evaluation einsetzen. Das erlaubt es, das Ergebnis des Auftrages zu protokollieren und zu bewerten

Die Evaluierung ermöglicht es dem Klienten und der Unternehmensberatung:

- die Effektivität des Auftrages zu diagnostizieren;
- Vorschläge für Korrekturmaßnahmen zu machen;
- neue Prozesse und Methoden einzuführen.

In Anhang D sind Beispiele für Evaluationskriterien aufgeführt.

Die Wirksamkeit der Evaluation sollte beurteilt werden.

Eine effektive Evaluationsstrategie und -politik sollte zwischen dem Klienten und der Unternehmensberatung für die Dauer der Geschäftsbeziehung bestehen.

Selbst wenn keine Evaluation vertraglich vereinbart wird, sollte die Unternehmensberatung ein Verfahren zur Verfügung haben, um aus ihrer Arbeit zu lernen.

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

5 Angebot

5.1 Allgemeines

Es gibt verschiedene Tätigkeiten, die vor der Durchführung des Beratungsauftrages stattfinden, dazu gehören:

- 1) Identifizierung der Aktivitäten im Rahmen des Vorverkaufs (presale) sowie des Klientenbedarfs, durchgeführt vom Klienten oder dessen Vertreter, der Unternehmensberatung oder beiden gemeinsam;
- 2) Auswahl des Dienstleisters durch den Klienten, dabei werden die vorgelegten technischen/wirtschaftlichen Vorschläge der Unternehmensberatung(en) berücksichtigt;
- 3) Definition der Angaben durch den Klienten, die Unternehmensberatung oder beide

ANMERKUNG Das Angebot schließt eine Analyse und begriffliche Erfassung des zu lösenden Problems, Hinweise zu geforderten Dienstleistungen und budgetierte Kosten für diese Tätigkeiten ein.

- 4) Verhandlung und Vertragsunterzeichnung erfolgen von beiden, dem Klienten und der Unternehmensberatung.

Dieser Abschnitt bezieht sich nur auf die Tätigkeiten 3 und 4, indem sie eine Struktur für die Inhalte eines Vertrages gibt. In dieser Europäischen Norm wird das Wort „Angebot“ genutzt, um diese Teile des Verfahrens zu beschreiben.

5.2 Zweck

Der Zweck der Angebotsphase ist es, einen Vertrag zwischen Unternehmensberatung und Klient über die geforderten Dienstleistungen zu schließen.

5.3 Auslöser

Es gibt zahlreiche Auslöser zur Angebotsphase. 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 Anwendungsbereichs des Änderungsmanagement-Prozesses (6.5.4.5) liegen.

5.4 Ergebnis

Das Ergebnis ist ein gesetzlich bindender Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten, der den Leistungsumfang beschreibt und die Rechte und Pflichten für jede der Parteien festlegt.

ANMERKUNG Abhängig vom Zusammenhang kann sich der Vertrag auf eine Anfrage beziehen, die die Anforderungen und Spezifikationen für den Leistungsumfang und die Bewertungskriterien enthält.

5.5 Inhalte

5.5.1 Allgemeines

Ein Angebot der Unternehmensberatung für den Klienten sollte beinhalten:

- sachlichen Zusammenhang;
- abzuliefernde Leistungen;
- Herangehensweise und Arbeitsplan;
- Zuordnungen und Verantwortlichkeiten;
- Bedingungen.

Die Punkte 5.5.2 bis 5.5.6 sind typische Inhalte eines Vertrages zwischen Unternehmensberatung und Klient. 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 vorgenommen werden, wenn die andere Seite dem zustimmt.

5.5.2 Sachlicher Zusammenhang

ANMERKUNG Im sachlichen Zusammenhang sollten Hintergrundinformationen zum Auftrag enthalten sein.

5.5.2.1 Hintergrundinformationen, Annahmen, Anwendungsbereich und Grenzen

Dieser Abschnitt sollte sachbezogene Fakten beinhalten, z. B. eine zutreffende Beschreibung der gegenwärtigen Lage des Unternehmens, die Ziele des Klienten, Gründe für den Beratungsbedarf, die Annahmen und ihre Auswirkungen sowie den Anwendungsbereich und die Grenzen des Auftrages. Es ist wichtig sicherzustellen, dass der Klient die Notwendigkeit versteht, alle relevanten und bedeutenden Informationen mitzuteilen.

5.5.2.2 Einschränkungen und Risiken

Dieser Abschnitt sollte die mit dem Auftrag verbundenen Einschränkungen und Risiken aufführen, soweit sie bekannt und identifiziert sind. Diese Risiken sollten in der Durchführungsphase überwacht werden.

5.5.2.3 Interessenträger

Dieser Abschnitt sollte die Interessenträger aufführen.

5.5.3 Abzuliefernde Leistungen

Der Vertrag sollte eine Beschreibung der zu erbringenden Leistungen und der am Ende der Beratungstätigkeit zu erreichenden Ergebnisse beinhalten. Die Zielvorgaben sollten spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich eingegrenzt festgelegt werden, so dass die tatsächlichen Ergebnisse des Auftrages evaluiert werden können.

5.5.4 Herangehensweise und Arbeitsplan

Dieser Abschnitt sollte den Arbeitsplan für die operative Planung der Dienstleistung beschreiben. Die folgenden Bausteine können als Checkliste genutzt und im Arbeitsplan beschrieben sein:

- a) Ziele, Anwendungsbereich;
- b) Änderungsmanagement;
- c) Inhalte;
- d) Dokumentation;
- e) Daten, Information und technische Mittel;
- f) Organisation;
- g) Personal der Unternehmensberatung und deren Verantwortlichkeiten;
- h) Personal des Klienten und deren Verantwortlichkeiten;
- i) Zeitplan;
- j) Projektmanagementmethoden (einschließlich An-/Abnahmeschritte, Ankündigung von Verzögerungen, Entscheidungsprozess, Schritte der Auftragserfüllung, Methodik usw.);
- k) Kommunikation (einschließlich Medien, Methoden usw.);
- l) Eskalationsverfahren (für den Fall von Vertragsabweichungen);
- m) Qualitätsprogramm;
- n) Leistungen oder Arbeitsergebnisse.

5.5.5 Rollen und Verantwortlichkeiten

5.5.5.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt sollte die Rollen, Verantwortlichkeiten und alle mit dem Auftrag verbundenen Ressourcen beschreiben (einschließlich Personal des Klienten, Daten und Dokumentation).

5.5.5.2 Auftragsüberwachung und Steuerung

Dieser Abschnitt sollte sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Leitungs- und Steuerungsverfahren für den Auftrag festlegen, einschließlich der Benennung des „Projektsponsors“ oder „Projektleiters“ für die Führung des Projekts. Dies sollte zur Unternehmensführung des Klienten passen.

5.5.5.3 Evaluierung des Auftrages

Dieser Abschnitt sollte darstellen, wie die Evaluation durchgeführt wird, z. B. in messbaren Meilensteinen, wie Gesamtziele evaluiert werden sollen und wem die Ergebnisse der Zwischen- und Endevaluierung berichtet werden sollen.

5.5.6 Geschäftsbedingungen

5.5.6.1 Kaufmännische Bedingungen

Dieser Abschnitt sollte Zahlungsbedingungen enthalten z. B. Honorare, Zahlungsplan, Kosten usw.

5.5.6.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen

Dieser Abschnitt sollte jene Informationen erläutern, die sachdienlich für geltende gesetzliche und regulatorische Bestimmungen sind, wie etwa Eigentumsrechte für Material, Nutzerrechte, Lizenzierung, Urheberrechte, Haftungsbegrenzung usw. Auch auf anzuwendende Berufsgrundsätze darf Bezug genommen werden. Für grenzüberschreitende und internationale Dienstleistungen sollte auch das anzuwendende Recht festgelegt werden.

5.5.6.3 Richtlinien

Dieser Abschnitt sollte alle Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten definieren, die sich auf die Richtlinien, die auf diesen Auftrag zutreffen, beziehen, wie etwa der regulatorische Rahmen, Kommunikation, Ethik, gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Fähigkeiten, Qualität, Garantien, Gesundheit und Sicherheit und alle weiteren vereinbarten Elemente.

6 Durchführung

6.1 Allgemeines

Die Durchführung beinhaltet die Ausführung derjenigen Dienstleistungen, die in der Angebotsphase vereinbart wurden.

Über die Lieferung vereinbarter Dienstleistungen und die Auftragsausführung hinaus, ist es das oberste Ziel der Durchführungsphase, den Klienten zufrieden zu stellen.

6.2 Zweck

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

6.3 Auslöser

Die Durchführung sollte erst beginnen, wenn ein Vertrag abgeschlossen ist.

Bedeutende Änderungen im Kontext des Auftrages, die einen Einfluss auf die Durchführung haben, können bedingen, dass der Vertrag neu verhandelt werden muss.

6.4 Ergebnis

Ergebnisse sollten sein:

- vereinbarte Vertragsleistungen;
- Empfehlungen und Herangehensweise für die Zukunft, falls angebracht;
- fortlaufende Evaluation und Verbesserung.

6.5 Inhalte

6.5.1 Allgemeines

Die Teile der Durchführungsphase sollten beinhalten:

- Verfeinerung des bestehenden Arbeitsplanes;
- Umsetzung des Arbeitsplanes;
- Auftragssteuerung und Überwachung;
- Genehmigung und Akzeptanz.

6.5.2 Verfeinerung des bestehenden Arbeitsplanes

Der in der Angebotsphase vereinbarte Arbeitsplan sollte in Bezug auf die aktuellen Bedingungen zu Beginn der Durchführungsphase verfeinert werden. Die Unternehmensberatung sollte den Klienten einbeziehen und von ihm 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 Vorgehensweise, ein typischer Auftrag wird jedoch aus folgenden Schritten bestehen:

- Datensammlung;
- Analyse;
- Szenarien und/oder Empfehlungen;
- getroffene Entscheidungen;
- Umsetzung der Entscheidungen;
- Vorbereitung der Zustimmung und Abschluss.

6.5.4 Auftragsteuerung und -überwachung

6.5.4.1 Allgemeines

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

Um den Auftrag erfolgreich abzuwickeln, sollte man sich mit verschiedenen Tätigkeitsbereichen befassen, einschließlich:

- Projektführung;
- Projektmanagement-Ansatz;
- Ressourcensteuerung;
- Überwachung des Auftragsfortschrittes und Änderungsmanagements;
- Risikomanagement;
- Qualität;
- Kommunikation und Berichtswesen.

6.5.4.2 Projektführung

Abschließende Entscheidungen im Beratungsauftrag sollten durch den Klienten getroffen werden. Die Unternehmensberatung sollte jeden wirtschaftlich vertretbaren Aufwand darauf verwenden, auftragsbezogene Informationen bereitzustellen.

ANMERKUNG Die Formulierung „all reasonable efforts“ in der englischen Sprachfassung wurde als „meilleurs efforts“ ins französische und „wirtschaftlich vertretbarer Aufwand“ ins deutsche übersetzt.

Die Grundstrukturen der Projektführung sollten die Vertragsbedingungen berücksichtigen, die das Verhältnis zwischen Klienten und Unternehmensberatung regeln, und sie sollte in der Lage sein, mit den Folgen jedweder Vertragsverletzung umzugehen.

6.5.4.3 Projektmanagement-Ansatz

Die Unternehmensberatung sollte die vereinbarte Projektmanagementmethodik und -struktur bei der Auftragserfüllung durchgängig anwenden.

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

6.5.4.4 Ressourcensteuerung

Alle Ressourcen, die für den Auftrag benötigt werden, sollten in Übereinstimmung mit dem Vertrag zwischen der Unternehmensberatung und dem Klienten zur Verfügung gestellt und gesteuert werden.

All diese Ressourcen sollten für die Auftragserfüllung geeignet sein.

6.5.4.5 Überwachung des Auftragsfortschrittes und Änderungsmanagements

Der Auftragsverlauf sollte mit dem Arbeitsplan abgeglichen, überwacht und formell protokolliert werden. Dabei sind geeignete Analyse- und Überwachungsmethoden anzuwenden.

Es sollte ein System oder Verfahren zur Steuerung von Änderungen eingerichtet werden, mit dem Punkte bearbeitet werden, die einen Einfluss auf den Auftrag haben, wie:

- Abweichungen vom Arbeitsplan;
- Veränderung des Auftragskontexts;
- Veränderungen des Klientenumfelds;
- Veränderungen bei der Unternehmensberatung.

Es kann bedeutende Änderungen geben, die außerhalb des Anwendungsbereichs des Änderungsmanagement-Prozesses liegen. Diese sollten als neuer Beitrag für die Angebots- und/oder Durchführungsphase betrachtet werden (siehe 5.3 und 6.3).

6.5.4.6 Risikomanagement

Sowohl kaufmännische als auch auftragsbezogene Risiken sollten laufend beurteilt und so weit möglich verringert werden.

Das Risikomanagement sollte mögliche Risiken identifizieren, analysieren, beurteilen und nach ihrer Priorität erfassen. Dabei sind die erforderlichen Mittel zu koordinieren und anzuwenden, um die Möglichkeit und Folgen unvorhergesehener Ereignisse zu minimieren, zu überwachen und zu kontrollieren.

6.5.4.7 Qualität

Klient und Unternehmensberatung sollten einem abgestimmten Qualitätsplan folgen, um die Leistungserbringung und die Lieferung der Ergebnisse sicherzustellen.

6.5.4.8 Kommunikation und Berichtswesen

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

6.5.5 Genehmigung und Akzeptanz

Es sollte ein beiderseitig abgestimmtes Verfahren bestehen, wie die während der Auftragsabwicklung gelieferten Leistungen zu akzeptieren und abzunehmen sind. Kaufmännische Auswirkungen der Akzeptanz oder Ablehnung sollten in Übereinstimmung mit dem Vertrag behandelt werden.

7 Abschluss

7.1 Allgemeines

Der Auftrag ist beendet, wenn der Klient zustimmt und akzeptiert, dass die vereinbarte Leistung geliefert wurde

Die Unternehmensberatung sollte den Auftrag solange nicht als beendet ansehen, bis die letzten Abschlussverfahren durchgeführt worden sind. Diese sollten umfassen:

- gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten;
- abschließende Evaluierung und Verbesserung;
- administrative Themen;
- Kommunikation;
- offene Punkte von untergeordneter Bedeutung.

7.2 Zweck

Zweck der Abschlussphase ist es, nach Beendigung der Dienstleistung einen ordnungsgemäßen Auftragsabschluss zu erreichen.

7.3 Auslöser

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

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

7.4 Ergebnis

Das Abschlussverfahren mündet in eine Reihe von Ergebnissen, einschließlich:

- der Entlastung aller Parteien von Verpflichtungen aus dem Vertrag, mit Ausnahme von Verpflichtungen die nach Abschluss übrig bleiben (siehe 7.5.1).
- eines gemeinsamen Verständnisses für weiterlaufende Verpflichtungen zwischen den Interessenträgern, insbesondere der Unternehmensberatung und dem Klienten (z. B. Garantien, Vertraulichkeit, offene Punkte usw.);
- der Begleichung der Rechnungen, Spesen usw.

7.5 Inhalt

7.5.1 Gesetzliche und vertragliche Angelegenheiten

Die Unternehmensberatung sollte über wirksame Verfahren verfügen, um sicherzustellen, dass alle gesetzlichen und vertraglichen Angelegenheiten zeitgerecht und effizient in Übereinstimmung mit dem Vertrag, erledigt werden. Diese Verfahren beinhalten:

- Rechnungslegung und Zahlung;
- Begleichung der Auslagen der Unternehmensberatung;
- formelle Abnahme und Akzeptanz;
- Freigabe der Ressourcen (einschließlich Subunternehmer);
- Haftungen und Garantien;
- Vertraulichkeit für Drittparteien;
- Urheberrecht;
- Verpflichtungen, die nach Abschluss übrig bleiben (z. B. gesetzliche, vertrauliche, nicht-wettbewerbliche, offene Punkte usw.)

7.5.2 Abschließende Evaluation und Verbesserung

Selbst wenn der Vertrag keine Evaluierung beinhaltet, sollte die Unternehmensberatung über ein Verfahren verfügen, um aus geleisteter Arbeit zu lernen, so dass die Unternehmensberatung die 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 Unternehmensberatung und Klient die am besten geeignete Evaluierungsmethodik vereinbaren.

Typische Messgrößen für die Evaluierung können beinhalten:

- Innovation (Entwicklung neuer Dienstleistungen);
- Verfahrenseffektivität;
- Verfahrensverbesserungen;
- Leistung des Teams;
- Nutzung der Ressourcen;
- Arbeitsklima und Einsatzbereitschaft;
- Verkaufskontakte/Referenzen;
- Zufriedenheit des Klienten.

Die Unternehmensberatung sollte über Evaluierungserfahrung und über ein systematisches Verfahren verfügen, um sicherzustellen, dass Stärken und Möglichkeiten für Verbesserungen aufgezeichnet und den Mitarbeitern weitergegeben werden.

Die Unternehmensberatung sollte Verfahren zur Steuerung der Verbesserungen haben, wie:

- Wissensmanagement;
- Wissensdatenbank;
- technologische und methodologische Verbesserungen;
- Fallstudien;
- Ausbildung und Anweisung;
- interne Kommunikation.

7.5.3 Administrative Angelegenheiten

Eine Unternehmensberatung sollte über wirksame Verfahren verfügen, um sicherzustellen, dass alle administrativen Angelegenheiten in zeitgerechter und effizienter Weise bearbeitet werden. Diese Verfahren können einschließen:

- katalogisieren, registrieren und archivieren;
- Hintergrundinformationen und Protokolle;
- Rückgabe von Eigentum, Ausrüstung und Unterlagen (z. B. Akten, Protokolle, Daten, Sicherheitsausweise) des Klienten;
- Freistellung/Anwerbung von Subunternehmern und eigenen Ressourcen;
- Vervollständigung interner Qualitätssicherungsverfahren.

7.5.4 Kommunikation

Die Unternehmensberatung sollte sicherstellen, dass alle Verpflichtungen hinsichtlich der 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 ein mit dem Klienten abgestimmtes Verfahren haben, wie irgendwelche noch offenen Punkte von untergeordneter Bedeutung nach Vollendung des Auftrages zu behandeln sind, so dass der Abschluss erreicht werden kann.

Anhang A (informativ)

Beispiele ethischer Leitlinien für Unternehmensberatungen

Siehe Tabelle A.1.

Tabelle A.1 — Beispiele ethischer Leitlinien

Ethischer Grundsatz	Leitlinien
Berufliches Verhalten	<p>Unternehmensberatungen erledigen ihre Pflichten objektiv, mit der erforderlichen beruflichen Sorgfalt, in Übereinstimmung mit bestehenden Standards und nach bestem Wissen</p> <p>Sie sind Grundsätzen wie Meinungsvielfalt, Gleichheit und beruflich-persönlich ausgeglichener Lebensführung verpflichtet. Daher sollte keine Diskriminierung hinsichtlich Alter, Rasse, Geschlecht, Religion, Nationalität, Meinungs- und Gedankenfreiheit toleriert werden.</p> <p>Sie übernehmen nur solche Aufgaben, von denen sie zu Recht erwarten können, sie in bester Weise zufriedenstellend erfüllen zu können.</p>
Den Klienteninteressen dienen	<p>Den Klienteninteressen ehrenhaft und gesetzestreu dienen, dabei gleichzeitig in Verhalten und Charakter vorbildlich sein und sich nicht zu berufsschädigenden Aktivitäten hinreißen lassen.</p> <p>Objektivität im Verhältnis zu allen Interessenträgern wahren.</p> <p>Absolute Unabhängigkeit bewahren.</p>
Transparenz	<p>Sicherstellen, dass Umfang, Zeitpläne, Kosten, Dienstleistungen und Lieferpflichten eindeutig und abgestimmt sind.</p> <p>Sicherstellen, dass Interessenkonflikte identifiziert und gelöst werden.</p>

Anhang B (informativ)

Beispiele von Werten für Unternehmensberatungen

Siehe Tabelle B.1.

Tabelle B.1 — Beispiele von Werten

Wert	Beispiele
Effizienz	Optimaler Mitteleinsatz aus Sicht des Klienten und der Unternehmensberatung
Qualität	Exzellenz in der Dienstleistung
Stabilität	Nachhaltigkeit empfohlener Lösungen
Vertraulichkeit	Schutz des geistigen Eigentums oder der Informationsunterlagen jedes Klienten
Ehrenhaftigkeit	ehrlich in der Kommunikation und im Verhalten
Transparenz	erreicht durch Offenheit, Regelkonformität und Offenlegung
Verantwortung	Verantwortung für Entscheidungen, Aktivitäten und daraus resultierende Folgen zu übernehmen
Flexibilität	Anpassungsfähigkeit, d.h. erforderliche Änderungen zu akzeptieren
Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung	fortlaufende Evaluation der Wirkung der Dienstleistung
Respekt	Schaffen einer Atmosphäre, basierend auf menschlichem Respekt, Wertschätzung und Transparenz, als Voraussetzung für eine gut funktionierende Kooperation und ein Vertrauensklima zwischen Klient und Unternehmensberatung
Wechselseitiger Nutzen	das Verhältnis beruht auf Zusammenarbeit und Mitarbeit; eher partnerschaftlich anstelle eines Kunden/Lieferanten-Verhältnisses
Bekenntnis zur Exzellenz	arbeiten auf der höchsten Qualitätsstufe
Gegenseitiges Verständnis	der Klient und die Unternehmensberatung tauschen Informationen aus und jeder erkennt des anderen Blickwinkel und Werte an

Anhang C (informativ)

Beispiel für den Inhalt einer Aussage zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

Siehe Tabelle C.1.

**Tabelle C.1 — Beispiel für den Inhalt einer Aussage zur gesellschaftlichen Verantwortung
des Unternehmens**

Berücksichtigung der Auswirkungen der Aktivitäten und Entscheidungen auf Gesellschaft und Umwelt.
Erkennen gesellschaftlicher Verantwortung und identifizieren von Interessenträgern und ihrer Einbindung.
Beitragen zu einer nachhaltigen Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart gerecht wird, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden.
Verantwortung übernehmen für die Auswirkungen der Aktivitäten und Entscheidungen auf alle Interessenträger.
Maßnahmen ergreifen, die im besten Interesse der Gesellschaft, öffentlicher Sicherheit und der Umwelt sind.
Verpflichtung, Wohlstand durch Innovation zu schaffen; dies soll zu Lösungen und Dienstleistungen führen, die zu lokaler und globaler nachhaltiger Entwicklung führen und die Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren, in Übereinstimmung mit gültigen Gesetzen und kontinuierlicher Verbesserung der umweltbezogenen Geschäftsergebnisse.

Anhang D (informativ)

Beispiele von Evaluationskriterien

Siehe Tabelle D.1.

Tabelle D.1 — Beispiele von Evaluationskriterien

Mehrwert	<p>Bewertung durchgeführter Arbeiten (Momentaufnahme des Arbeitsfortschrittes zu einem gegebenen Zeitpunkt). Techniken, um den Arbeitsfortschritt zu messen, werden während der Planungsphase festgelegt und sind Maßstab für Durchführungskontrollen während der Ausführung und Steuerung des Projektes. Ausgewählte Prüfungstechniken sollten sich auf die Schlüsselattribute der Arbeit beziehen, in erster Linie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – die Dauer der Arbeit; – die Art des abzuliefernden Ergebnisses; – die Art der Dienstleistung.
Gesellschaftliche Verantwortung	Sorgfältige Bewertung der Auswirkungen auf die Menschen und die Umwelt während des Projektlebenszyklus.
Risiko Management	<p>Verfolgung erkannter Risiken, Überwachung von Restrisiken, Identifizierung neuer Risiken.</p> <p>Bewertung der Wirksamkeit der risikomindernden Maßnahmen während des gesamten Projektlebenszyklus.</p>
Überprüfung des Anwendungsbereichs	<p>Akzeptanz abgeschlossener Leistungen formalisieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zeitgerechte Lieferung; – gelieferte Leistung entspricht den vereinbarten Qualitätsstandards.
Kostensteuerung	Überwachung von Veränderungen des Budgetplanes.

Literaturhinweise

- [1] CEN/TS 99001:2008, *Business support — Support Services für Kleinunternehmen — Begriffe, Qualität und Ausführung*
- [2] EN ISO 9000:2005, *Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005)*
- [3] EN ISO 9001:2008, *Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2008)*
- [4] ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*
- [5] Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge
- [6] Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt
- [7] Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR) (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422)