

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-Dokumentenarten 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 ethischen 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 Nicht-regierungsorganisationen, 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

MCSP

(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.