

# **„Consultants“**

**Vortrag im Rahmen der Buchpräsentation  
„Gegenwart und Zukunft der Institutionen  
der öffentlichen Kontrolle“,  
Altes Rathaus/ Linz**

**15. Juni 2005**

**WP/StB Hon.-Prof. Mag. Dr. Josef SCHLAGER**

## **Inhaltsverzeichnis (1)**

- Definitionen
- Merkmale einer Dienstleistung
- Beratungsberufe – Regulierung
- Deregulierung – neue EU-Regulierung
- Entwicklung des Consulting
- Betriebsgrößenstruktur (Beratung, Unternehmen)
- Beratungsphilosophien
- Beraterrollen
- Berateranforderungen
- Beratungsintensität
- Funktionen der Beratung
- Gründe für Beratung

## Inhaltsverzeichnis (2)

- Hindernisse einer Inanspruchnahme externer Berater
- Kundenakquisition/ Kontaktaufnahme
- Kriterien für die Beraterauswahl
- Beratungsumfang
- Erfolgsmerkmale eines Beratungsprojektes aus Beratersicht
- Beurteilung der Beratungsergebnisse aus KMU-Sicht
- Faktoren für gesunkene Beraterausgaben 2003
- Einflussfaktoren auf die zukünftige Entwicklung des österreichischen Beratungsmarktes
- Trends in der Unternehmensberatung
- Weitere Fragestellungen
- Anlagen

## „Eindeutschung“ in Alltagssprache

<u>Berater</u>	=	<u>consultant</u>
<u>Steuerberater (StB)</u>	=	<u>taxconsultant, taxadvisor</u>
<u>Rechnungswesenexperte, „Buchhalter“</u>	=	<u>accountant, bookkeeper</u>
<u>Prüfer</u>	=	<u>auditor</u>
<u>Wirtschaftsprüfer (WP)</u>	=	<u>certified public accountant (CPA)</u>
<u>Sachverständiger (besondere Fachwissen § 1299 ABGB (1811), Anlage 1)</u>	=	<u>expert</u>
<u>Ingenieur</u>	=	<u>Engineer</u>

*Firmennamen im Internet:* „... Consultants & Auditors“  
 „... Consultants & Engineers“  
 „... Development & Consulting“ 4

## Wortverbindungen

- „Rat“, „raten“
- „Da ist guter Rat teuer!“
- „sich nicht zu raten, noch zu helfen wissen“
- „mit sich zu Rate gehen“
- „Vertrauen des Ratsuchenden, Ansehen des Ratgebers“
- Beraten heißt auch: „jemandem zur Seite stehen“

## Unterscheidung von Tätigkeitsfeldern

Begutachtung	= Sachklärung
Prüfung	= Qualitätsfeststellung; Vergleich IST- und SOLL-Objekte
Beratung	= rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche Handlungsempfehlung
Betreuung	= Qualifizierte Beratung, Treuhandwesen

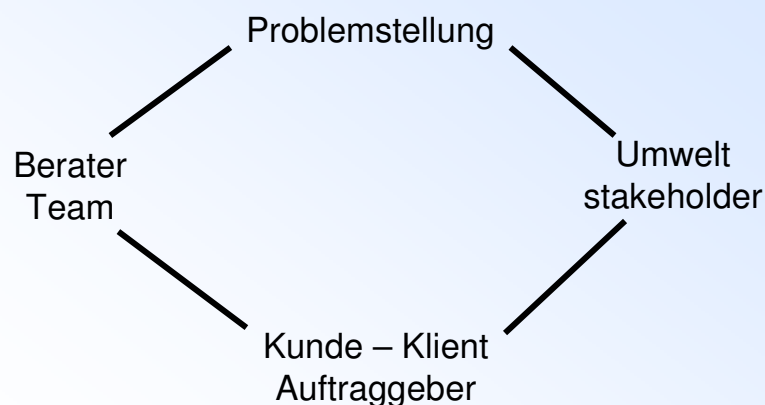
## Merkmale einer Dienstleistung

- Immaterielles Gut → Schwierigkeit der Messung/ Evaluierung
- Qualifikationsdifferenz zw. Berater und Kunde
- Asymmetrische Information zw. Berater und Kunde
- Interaktivität → verlangt gegenseitiges Eingehen zw. Berater und Kunde
- Singularität → Unterschiedlichkeit der Ausgangslage, schwer ex ante bestimmbar
- Indeterminiertheit → teilweise Unbestimmbarkeit des Ergebnisses
- Persönlichkeitsintensiv → Vertrauen

→ Intransparenz des Marktes, des Leistungsangebotes/ der Leistungsqualität/ des Leistungsprozesses

→ Klienten (= Schutzbefohlene) können die erbrachten Leistungen oft schwer abschätzen.

## Beziehungsgeflecht/ Interaktionsprozess



# Beratungsberufe

## Freie Berufe:


- a) Selbstverwaltung in eigener Kammer (z.B. Apotheker, Ärzte, Dentisten, Notare, Patentanwälte, Rechtsanwälte, Tierärzte, Wirtschaftstrehänder, Ziviltechniker)
- b) § 22 EStG „selbständige Arbeit“: ... 1. *Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit. Zu diesen Einkünften gehören nur ... Unternehmensberater (seit 1989) (s. Anlage 2)*
  - Vorbehaltsaufgaben (z.B. WTBG – Anlage 3)
  - Besondere Funktion für die Erhaltung der Freiheit des Staates und der Gesellschaft (Anlage 4)
  - Honoraransprüche früher im Hintergrund

# Gewerbeordnung

(Wirtschaftskammer, regulierte Berufe in Ö.)

- Gewinnstreben im Vordergrund
- **Unternehmensberater** (§ 136 GewO) (s. Anlage 5)
- **Finanzdienstleister** (EU-Wertpapierdienstleistungsrichtlinie, BWG, FMAG)
- **Vermögensberatung** (§ 136 a GewO)
- **Versicherungsberatung** (§§ 137 ff; bereits Vorschriften über Beratung und Dokumentation, EU-Richtlinie über Versicherungsvermittlung)
- **Immobilienberatung** (§§ 17 ff GewO)

## Wirtschaftstreuhandberuf

- WTBG – Wirtschaftstreuhandberufsgesetz (BGBl. I 58/1999)
- § 1 Wirtschaftstreuhandberufe sind freie Berufe:
  1. Wirtschaftsprüfer (WP)
  2. Buchprüfer (BP)
  3. Steuerberater (StB)
  4. Selbständige Buchhalter (SBH)
-  s. zum Berechtigungsumfang §§ 2 – 6 (Anlage 3)
- Kammerorganisation §§ 145 ff.

## Idealvorstellungen für freien Beruf des WT

- Unabhängigkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Wirtschaftliche Selbständigkeit
- Weisungsfrei und eigenes Risiko
- Gewissenhaftigkeit (Sorgfalt)
- Sachgerechte Berufsausübung
- Verschwiegenheitspflicht (Berufsgeheimnis)
- Berufswürdiges Verhalten (Freigabe des Werbeverbotes, Honorargrundsätze, Beziehung zu Kollegen)
- Absicherung im WTBG
  - Disziplinarrecht
  - Versicherungsschutz

## Berufsgrundsätze und Standesregelungen für Unternehmensberater

- Sorgfaltspflicht
- Fachliche Kompetenz
- Unabhängigkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Seriosität
- Integrität (Vertrauensverhältnis)
- Lauterer Wettbewerb und Kooperation
- Kalkulationsrichtlinien
- Werbung
- Kontaktadresse

## Anteil Unternehmen am österreichischen Consultingmarkt

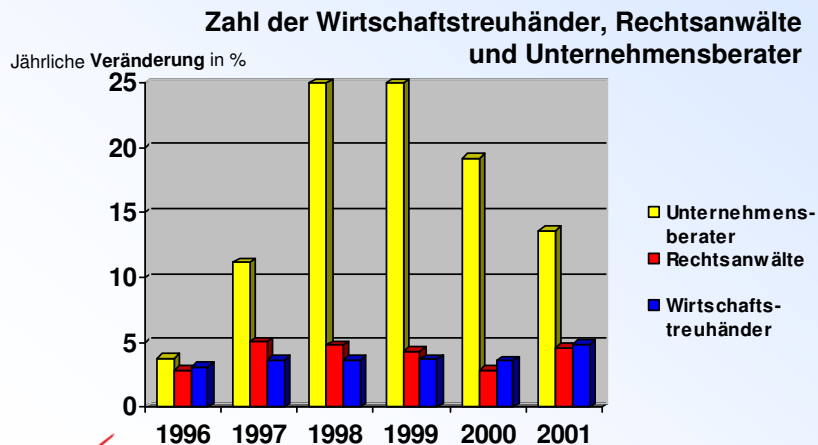
### Nach Branchen (Stand 2002):

ca. 19.700 Unternehmen, ca. 72.300 Mitarbeiter

Werbewesen	23 %
Softwareberater	24 %
Wirtschaftsprüfung/ Steuerberatung	20 %
Unternehmensberatung	19 %
Rechtsberatung	14 %

(S. Yearbook 04/05, S. 60)

## Konkurrenz



## Berufsbild Steuerberater

... mehr als Hilfestellung in Steuersachen:



StB ist ausschließlicher einseitiger Vertreter des Steuerpflichtigen, um innerhalb des gesetzlichen Rahmens dessen Steuerziele (Minimierung der Steuerbelastung) zu erreichen.

- Steuererklärungsberatung
- Steuerdurchsetzungsberatung
- Steuergestaltungsberatung

Dynamisch zu sehen/ starke Veränderung der Finanzverwaltung



## Beratungsfelder für Steuerberatungsbetriebe (nach DATEV Schriftenreihe)

- **StB als ...**

- Existenzgründungsberater
- Nachfolgeberater
- Vertreter vor Finanzgerichten
- Berater in Zoll- und Verbrauchsteuern
- Berater in der Betriebsprüfung
- Personalberater
- Risikomanagementberater
- Insolvenzberater
- Berater öffentlicher Betriebe
- Controllingberater
- Vermögensberater

## Geschäftsbereiche, die von großen WT-Kanzleien (Big Four) genannt werden


- Assurance – Wirtschaftsprüfung
- Tax – Steuerberatung
- General Business – Buchhaltung, Bilanzierung und Personalverrechnung
- Corporate Finance – Fusionen, Mergers & Aquisitions, Management-Buy-Outs, Beratung bei Börsengängen, Unternehmensbewertungen, Due Diligence, Finanzierungsberatung
- Outsourcing
- Corporate Recovery – Sanierungs- und Insolvenzberatung
- EDV-Revision
- Strategische Unternehmensberatung
- Rechtsberatung zusammen mit Anwälten
- Integrity Services – Überprüfung und Implementierung von internen Kontroll- und Steuerungssystemen zur Vermögenssicherung

# Unvereinbarkeit von Wirtschaftsprüfung und Beratung

**Ausschlussgründe nach § 271 HGB** (Gesellschaftsrechts-  
änderungsgesetz 2005, beschlossen am 6.6.2005)

- Mitwirkung bei Führung der Bücher und Erstellung des Jahresabschlusses
- Mitwirkung an interner Revision
- Managementaufgaben übernehmen oder Entscheidung über Auswahl gesetzlicher Vertreter oder leitender Angestellte im RW
- Bewertungsleistungen, versicherungsmathemat. Dienstleistungen
- Nach § 271 a HGB: wenn „das Fünffache eines der in Euro ausgedrückten Größenmerkmale einer großen Gesellschaft ... überschritten wird, ist ... ausgeschlossen, wer ... 2. in dem zu prüfenden Geschäftsjahr über die Prüfungstätigkeit hinaus für die zu prüfende Gesellschaft Rechts- oder Steuerberatungsleistungen erbracht hat, die über das Aufzeigen von Gestaltungsalternativen hinausgehen und die sich auf den Jahresabschluss nicht nur unwesentlich auswirken“.

# Verpflichtende Qualitätskontrolle für WP

Für Wirtschaftsprüfer  RV des Abschlussprüfungs-Qualitätssicherungsgesetzes am 7.6.2005 im Ministerrat angenommen

Schlagworte:      **Prüfung durch Prüfer**  
                         **peer review**  
                         **Monitoring**

## Deregulierung – neue EU-Regulierung (1)

Vorschlag für eine Richtlinie  
des Europäischen Parlaments und des Rates  
über Dienstleistungen im Binnenmarkt (DLR), die von der  
Kommission 2004 vorgelegt wurde.

### **Dienstleistungen in EU:**

sehr weitgefasst nach Art. 50 EGV,  
z.B. Handel, Fremdenverkehr

54 % des Bruttoinlandsproduktes

67 % der Beschäftigung

## Deregulierung – neue EU-Regulierung (2)

### **Qualität der Dienstleistungen (Kap. IV, Art. 26-33):**

- Informationspflichten
- angemessene Berufshaftpflichtversicherungen
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung
- EU-Verhaltenscodizes

„... freiwillig die Qualität der Dienstleistungen zu sichern, insbesondere:

- a) ihre Tätigkeiten zertifizieren oder von unabhängigen Einrichtungen bewerten zu lassen, oder
- b) eigene Qualitätssicherungssysteme beispielsweise im Rahmen so genannter Qualitätscharten zu erarbeiten oder auf Gemeinschaftsebene erarbeitete Charten oder Gütesiegel von Berufsorganisationen zu übernehmen.“

### **Systemwettbewerb nach unten durch Herkunftslandprinzip?**

## Entwicklung des Consulting (1)

- Rechtsberatung
- 1886 Gründungsjahr Arthur D. Little
- 1900 „Scientific Management“ (Taylor)  
Revisions-/ Treuhandwesen, beratende Ingenieure
- 1920 Steuerberatung, Helfer in Steuersachen  
Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater  
Management Engineers
- 1930 Management Consultants (McKinsey)  
Schmalenbach – internes Rechnungswesen
- 1950 Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ (1954)  
IT-Practice (Geschäftsfeld) Arthur Andersen  
Portfolioanalysen (Boston Consulting Group)
- 1960 Roland Berger & Partner (1967)
- 1970 Organisations- und Personalentwicklung  
Strategische Beratung

## Entwicklung des Consulting (2)

- 1980 Divisionalisierungsberatung  
Business Process Reengineering  
Facility Management  
Merger & Acquisition  
Risikomanagement
- 1990 Lean Management  
Lernen von anderen – Benchmarking  
best practices, TQM, Outsourcing
- 2000 Business Intelligence  
Rating/ Basel II  
Wissensmanagement
- Vertrauenskrise „New Economy“  
Entwicklung in einzelnen Ländern unterschiedlich;  
vom Wachstums- zum Reifemarkt

## Betriebsgrößenstruktur Österreich

### Unternehmensberater (lt. Statistik Austria 2001):

0-9 Beschäftigte	95,4 %	Ca. 60 % sind Einzel- berater ohne Mitarbeiter, jedoch 40 % Zusammen- arbeit mit freien Mitarbeitern
10-49 Beschäftigte	4,2 %	
> 50 Beschäftigte	0,3 %	

### Unternehmen:

	Österreich 2003	EU 1999/2000
0-9 Beschäftigte	84,3 %	93,1 %
10-49 Beschäftigte	13,1 %	5,9 %
50-249 Beschäftigte	2,1 %	0,8 %
> 250 Beschäftigte	0,5 %	0,2 %

rd. 46 % der KMU erwirtschafteten kein positives Ergebnis



(entn.: Pichler/ Bornett, Wirtschaftliche Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich, in: Schauer/ Kailer/ Feldbauer-Durstmüller (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen, Linz 2005, S. 125.)

25

## Beratungsphilosophien

**Gutachtliche Form der UB** **1,7 %**

Beurteilung einer vorgegebenen Problemlage (wie Gerichts-  
sachverständige)

**Experten(Fach)beratung** **84,9 %**

Problembestimmung, Erarbeitung Problemlösung, Umsetzung

**Organisations- und Personalentwicklung** **11,2 %**

Mensch im Mittelpunkt, verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter

**Systemische Unternehmensberatung** **2,2 %**

(s. Anlage 6)

(s. Walger/ Scheller, Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und Schweiz, in: Kailer/ Walger (2000), S. 10 ff, 29)



26

## Beraterrollen

<b>Krisenmanager</b>	Akute Probleme, hohe Entscheidungsbefugnis des Beraters
<b>Problemlöser</b>	Berater analysiert umfassend, macht Lösungsvorschläge
<b>Promotor</b>	Beratung unterstützt Problemlösungsprozess, Ziele vorgegeben
<b>Prozessberater</b>	Berater initiiert den Prozess der Problemlösung, gibt Information zur Durchführung
<b>Neutraler Dritter</b>	Berater nimmt inhaltlich Stellung, vermittelt zwischen Parteien

(Vgl. Scheer/ Köppen, S. 3)

## Berateranforderungen

(DATEV Untersuchung StB Deutschland 1977)

- Verlässlichkeit
- Informationsverhalten
- Datenschutzsorgfalt
- Preis – Leistung
- Gesprächspartnerkompetenz
- Flexibilität
- Fachliche Qualität
- Kreativität
- Engagement
- Erkennen von Fehlentwicklungen
- Wissensaktualität
- Branchenkenntnis
- Honorarklarheit

## Beratungsintensität

- Anhören
- Informationen geben
- Auskunft erteilen
- Probleme diagnostizieren
- (Handlungs-, Gestaltungs-) Empfehlungen geben
- Umsetzung
- Manager auf Zeit
- Beistehen - Vertreten

(s. Anlage 7)

## Funktionen der Unternehmensberatung (1)

- Wissenstransfer-F.
- Entwicklungs- und Innovations-F.
- Wirtschaftlichkeits-F./ interne Beratung
- Objektivierungs-F.
- Legitimations-F./ Signal größter Sorgfalt an stakeholder
- Kommunikations- und Durchsetzungs-F./ „Expertenmacht“, „teure Beratung muss umgesetzt werden“

# Funktionen der Unternehmensberatung (2)

## Berater als Coach, Moderator, Trainer, Mediator

### Bsp.: Einzelaufgaben bei Unternehmensnachfolgeberatung:

Kontakt herstellen zw. Übergeber und Übernehmer, neutraler Moderator, Begleitung im Nachfolgeprozess, Erstellung eines tragfähigen Übergabekonzeptes, Ermittlung von Unternehmenspotenzialen, Erstellen von Unternehmensprofilen, Unternehmensbewertung, Prüfung alternativer Nachfolgevarianten

(S. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 1999)

# Gründe für Beratung (1)

Objektive Analyse eines Externen	62,7 %
Fehlendes internes Know-how	57,8 %
Beratung wurde finanziell gefördert	33,9 %
Bewältigung von Krisensituationen	26 %
Kostengünstiger als firmeninterne Problemlösung	23 %
Intern keine Kapazität	18,2 %
Aussagen eines Externen haben mehr Gewicht	17,5 %
Bestätigung der intern gefundene Lösung	15,6 %
Verantwortungsverlagerung nach außen	9,5 %

(S. Kailer/ Scheff, in: Kailer/ Walger, S. 55)



## Gründe für Beratung (2)

### Weitere Gründe:

- Initiierung von Veränderungen
- Aufdeckung von Schwachstellen
- Neuartige Probleme
- Dokumentation des Veränderungswillens
- Korrektiv zur Betriebsblindheit
- Übernahme unangenehmer Entscheidungen (z.B. Einsparungen)

## Hindernisse der Inanspruchnahme externer Berater

Kein akuter Bedarf	69,3 %
Eigene Sachkompetenz vorhanden	59,4 %
Zu hohe Kosten	40,3 %
Zweifel an praktischen Fähigkeiten	15,2 %
Zweifel an adäquaten Lösungen	14,6 %
Schlechte Erfahrungen mit externen Beratern	8,0 %
Schlechte Koordination der Beratung	2,5 %
Keine Weitergabe betriebsinterner Daten	2,5 %
Grundsätzliche Ablehnung externer Berater	1,9 %
Sonstige	3,6 %

(S. Wick, in: Kailer/ Walger, S. 117)

## Kundenakquisition/ Kontaktaufnahme

	KMU	Berater
Vermittlung/ Anfrage bei WIFI	49,5 %	31,5 %
Direktansprache des Klienten	42,5 %	38,9 %
Präsentation/ Kontaktaufnahme bei Messen	40,1 %	7,4 %
Fachpublikationen	39,6 %	27,8 %
Präsentation im Unternehmen	35,8 %	27,8 %
Persönliche Kontakte	30,4 %	94,4 %
Zusendung/ Durchsicht von Prospekten	30,1 %	33,3 %
Beraterverzeichnisse	14,5 %	22,2 %

(S. Kailer/ Scheff, in: Kailer/ Walger, S. 56)

## Kriterien für die Beraterauswahl

Fachliche Fähigkeiten	22,4 %
Branchenkenntnisse	20,4 %
Kosten (Preis – Leistung)	11,9 %
Referenzen	11,3 %
Eindruck nach Erstgespräch	10,6 %
Persönlichkeit Berater	9,0 %
Empfehlung durch Kollegen	7,3 %
Verbandszugehörigkeit	3,8 %
Bekanntheitsgrad	1,9 %
Größe Beratungsunternehmen	1,3 %

(S. Elfgen/ Klaile, Unternehmensberatung, Stuttgart 1987)

# Beratungsumfang

OGH v. 19.10.1999, 4 Ob 265/99 w (RdW 2000, S. 208 f.)  
zur Haftung des Unternehmensberaters

Einteilung in:

**Ganzheitsberatung** (z.B. Verlustquellenbeseitigung)

**Schwerpunktberatung** (z.B. Kostenrechnung, IT-Beratung)

**Spezialberatung** (z.B. Stellenbeschreibung)

Haftung von Auftragsumfang abhängig!

# Erfolgsmerkmale eines Beratungsprojektes aus Beratersicht

Engagement der Unternehmensleitung	77,4 %
Teilnahme der Betroffenen an Lösungsentscheidung	76,9 %
Bereitschaft zur Mitarbeit im Unternehmen	72,2 %
Detaillierte Vorbereitung des Beratungseinsatzes im Unternehmen	66,0 %
Kooperationsbereitschaft bei Umsetzung	57,7 %
Bereitschaft der Mitarbeiter zum Lernen für Veränderungen	56,6 %
Übereinstimmung des Wertesystems	20,8 %
Anerkannter Prozesspromotor im Unternehmen	17,3 %
Prozess Know-how des Kunden	1,9 %

(S. Kailer/ Scheff, in: Kailer/ Walger S. 57)

## Beurteilung der Beratungsergebnisse aus KMU-Sicht

Ergebnisse hilfreich	87,6 %
Ergebnisse auch selbst gefunden	52,7 %
Standardlösungen	37,2 %
Erkenntnisse zu theoretisch	29,8 %
Ergebnisse hilfreich – Umsetzung gescheitert	25,7 %
Analyse der Berater falsch	20,4 %
Vorzeitiger Abbruch	10,7 %

(S. Kailer/ Scheff, in: Kailer/ Walger S. 60)

## Faktoren für gesunkene Beraterausgaben 2003

Allgemeine Wirtschaftslage	38 %
Zu hohe Kosten der Beratung	21 %
Schlechtes Preis – Leistungsverhältnis	12 %
Geringer Output des Beratungsprojektes	9 %
Schlechte Erfahrung in Vergangenheit	9 %

(S. Yearbook 04/05, S. 30)

## Einflussfaktoren auf zukünftige Entwicklung des österreichischen Beratungsmarktes

Professionalisierung der Beratung	51 %		Qualifiziertes Beratungspersonal	26 %
Bildung von Beraternetzwerken	49 %		Neue Managementmethoden	22 %
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	49 %		Öffentliche Förderungen	21 %
Komplexität von Entscheidungen	46 %		Kleinbetriebliche Kundenstruktur	16 %
Globalisierung der Märkte	44 %		Zertifizierung für Berater	10 %
Konkurrenzsituation Beratermarkt	34 %		Zugangsvoraussetzungen	10 %
Spezialisierung der Kunden	31 %		Sonstiges	9 %
Technologische Veränderungen	27 %			

(S. Wagner, Unternehmensberatung, in: Egger, u.a., S. 73)

## Trends in der Unternehmensberatung (1)

- Individualisierung statt Standardlösung
- Verbindung operationale Umsetzung und Strategieberatung (Kurzfristigkeit von Strategien)
- Verbindung Konzeptrealisierung und Konzeptentwicklung
- Verbindung Prozessberatung und Fachberatung
- Präventive Beratung
- Manager auf Zeit: Führungsausfall, Sanierung, Vorbereiten von Unternehmensveräußerungen, u.a.

## Trends in der Unternehmensberatung (2)

- Beratung zu mehr Flexibilität und fortgesetzte Rationalisierung
- Beratung von virtuellen (grenzenlosen) Unternehmen
- Beratung bei Verlagerung von Produktion und F&E
- Beratung der neu entstehenden Kleinstunternehmer (mangels Dienstverhältnisse)
- Beratung zweckmäßiger Arbeitsteilung von Behörden und Privatunternehmen

## Weitere Fragestellungen

- Schaden, Haftung und Versicherungsschutz (Vermögensschadensversicherung und Rechtsschutzversicherung)
- Kooperation und Netzwerk
- Honorargestaltung
- (Beziehungs-)Marketing

## Literaturverzeichnis (1)

- Egger, u.a. (Hrsg.), Wirtschaftsberatung in Österreich, Wien/ Graz 2004 (mit vielen Literaturverweisen).
- Ellebracht, u.a., Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, 2. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Ertl, Wie lernen Organisationen bei Inanspruchnahme „Systemischer Beratung“, Dissertation, Linz 1996.
- Europäische Kommission, Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Dienstleistungen im Binnenmarkt, Brüssel 2004.
- Gut beraten, OÖN-Journal März 2005.
- Heinhold/ Pasch, Qualitätsmanagement in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung, München/ Wien 1999.
- Hübner/ Lami, Honorargestaltung gegen alle Regeln, Wien 2005.
- Hübner/ Hübner, Abenteuer Steuerberatung, Wien 2002.
- Kailer/ Walger (Hrsg.), Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe, Wien 2000 (mit vielen Literaturverweisen).
- Klein (Hrsg.), Yearbook Consulting 04/05, Wien 2004.
- Lucius/ Hofstädter/ Kirschner, Finanzberatung in Österreich, Wien 2004.
- Nelson/ Economy, Consulting für Dummies, Bonn 2000.

## Literaturverzeichnis (2)

- Niederreichholz, Internes Consulting, München/ Wien 2000.
- Niederreichholz, Unternehmensberatung. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung, 3. Aufl., München/ Wien 2003.
- Niederreichholz, Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 4. Aufl., München/ Wien 2004.
- Scheer/ Köppen (Hrsg.), Consulting, 2. Aufl., Berlin u.a. 2001.
- Schlager, Die „Realität“ des Steuerberatungsmarktes. Analyse und Folgerungen, in: Der Wirtschaftstreuhänder, 5/2003, S. 24 ff.
- Schlager, Steuerberatungsbetriebe im Ausland – Aufgaben und Anforderungen, Der Wirtschaftstreuhänder, 2/1988, S. 6 f.
- Schlager, Qualität, Organisation, Konkurrenz/ Kooperation, Rentabilität – ein magisches Viereck für den WT-Betrieb, Der Wirtschaftstreuhänder, 5/1994, S. 21 f.
- Steppan, Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren, Frankfurt 2003 (Enthüllungsliteratur).
- Stücklschweiger, Der Markt für Unternehmensberatung in OÖ. Key Player, Eintrittsbarriere und zukünftige Anforderungen an Beratungsdienstleistungen, Diplomarbeit, Linz 1996.
- Vráblová, Das Recht der wirtschaftsberatenden Berufe, Wien/ Graz 2004.