

Management  
**consult**

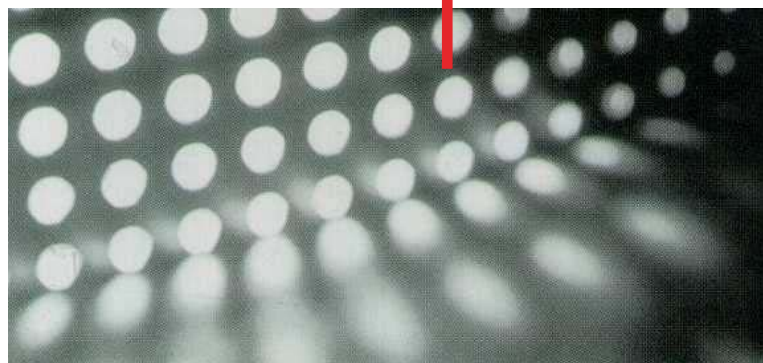
## Organisations- untersuchungen

Ziele  
Ablauf  
Hilfestellung

*beraten • bewegen • begleiten*



Bestell-Nr.:  
2600



*Entscheidend für  
den Erfolg einer  
Organisation  
sind nachhaltige  
Veränderungen.*

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Management consult erarbeitet schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

- ▶ **Strategien**  
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden
- ▶ **Menschen**  
weil sie die wichtigste Ressource sind
- ▶ **Prozesse**  
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind
- ▶ **Strukturen**  
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Management consult agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen aktiv vorantreibt.

Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- ▶ **Mittelständische Unternehmen**,  
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- ▶ **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- ▶ **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- ▶ **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>  
Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten.  
Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Was dieser Leitfaden leisten kann	4
Gemeinsames Zielverständnis	5
Bestandsaufnahme	6
Handlungsfeld Prozessanalyse	7
Handlungsfeld Kostenanalyse	8
Handlungsfeld Aufgabenkritik	9
Handlungsfeld Stelleninhalte	10
Handlungsfeld Qualifikationen	11
Handlungsfeld Personalbedarf	12
Handlungsfeld Steuerung	13
Handlungsfeld Rechnungswesen	14
Umsetzungskonzept	15
Projektmanagement	16
Informations-Voucher	17



## Was dieser Leitfaden leisten kann

Im Rahmen einer Organisationsuntersuchung sollen häufig

- die Aufbau- und Prozessorganisation optimiert werden,
- die Strukturkosten gesenkt werden,
- die Stelleninhalte beschrieben werden,
- eine Grundlage für eine Stellenbewertung geschaffen werden,
- das Stellenvolumen (Personalbedarf) ermittelt werden,
- die außerfachlichen Anforderungen an die Stelleninhaberinnen und -inhaber beschrieben werden,
- eine Basis für die zukünftige Personalauswahl und -entwicklung geschaffen werden
- Verbesserungspotenziale aufgedeckt und
- Schwächen geschlossen werden.

Hierzu haben wir diese Methodenskizze erstellt. Die Methodenskizze berücksichtigt natürlich nicht die spezifischen Probleme, die Sie vielleicht z. Zt. in Ihrer Organisation haben.

Daher kann diese Darstellung nur grobe Hinweise darüber geben, was machbar ist. Sie halten also eine Art Leitfaden oder eine Checkliste in den Händen, die Sie durch die Methodik einer Organisationsuntersuchung führt..

Bitte bedenken Sie, dass je nach Vorhaben nicht immer alle Methoden und Verfahren zum Einsatz kommen.

Damit die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater reibungslos funktioniert, ist es sinnvoll, das gemeinsame Zielverständnis zu erörtern. Nicht alles was zuvor schriftlich dargelegt wurde, wird auch von jedem gleichermaßen interpretiert.

Deswegen erörtern wir die Ziele des Projektes mit unseren Auftraggebern ausführlich. Es wird ein gemeinsames Zielverständnis geschaffen, damit eine Zielerreichung realistisch ist.

Die erörterten Ziele können sodann in einer Scorecard dargestellt und miteinander in Beziehung gebracht. Damit wird erreicht, dass das Projekt jederzeit hinsichtlich seiner Zielerreichung überprüft werden kann und das insgesamt eine Erfolgskontrolle möglich wird.

Auf der Basis dieses Zielverständnisses wird dann der in aller Regel aus der Angebotsphase stammende Projektplan detailliert. Dieser bildet die einzelnen Handlungsfelder und Maßnahmen ab und verknüpft sie thematisch und zeitlich.

Meilensteine werden eingeplant, an denen Zwischenergebnisse präsentiert und besprochen werden. Je nach Ergebnis der Beratung wird der Plan angepasst.

Aufgrund der Detaillierung der Ziele kann übrigens nun auch ein Controlling-Verfahren entwickelt werden, falls dies gewünscht wird.

Die Initialisierungsphase des Projektes sollte mit einem Auftakt-Workshop enden, einer Informationsveranstaltung oder einer Open Space Veranstaltung. In diesen Veranstaltungen wird über den Projektverlauf, die Projektziele und die Mitwirkung der Beteiligten diskutiert. Falls gewünscht, erhalten die Beschäftigten hier eine erste Möglichkeit aktiv mitzuwirken. Mindestens aber werden Sie über die Projektschritte informiert.

Je nach Dauer und Umfang der Organisationsuntersuchung kann eine Internet-Plattform eingerichtet werden, auf der die Beschäftigten über den Stand der Untersuchung informiert werden.

Das genaue Beteiligungskonzept wird mit dem Auftraggeber vereinbart. Es ist von Faktoren wie Untersuchungsdauer und -tiefe abhängig und kann deswegen im Vorfeld nicht exakt bestimmt werden.

*Durch Information zur  
Motivation:*

*Beschäftigte integrieren*



In diesem Projektschritt werden zunächst alle wesentlichen und für das Projekt relevanten Informationen ausgewertet. Sie dienen der Einarbeitung in das Umfeld und die Spezifika des Auftraggebers.

Die Bestandsaufnahme erfolgt in aller Regel durch Gespräche mit den Verantwortlichen. Die Gesprächsführung erfolgt mittels strukturierter Interviewleitfäden.

Ergebnis der Bestandsanalyse ist der genaue Projektplan und eine Stärken-/Schwächen-Analyse.

Anhand des Projektplans wird die Vorgehensweise detailliert und das Untersuchungsfeld abgegrenzt. Die Abgrenzung des Untersuchungsfeldes ist sehr wichtig, da die Größe einen ganz erheblichen Einfluss auf den externen Beratungsaufwand hat. So führt eine pauschale Aussage „wir möchten eine komplette Organisationsuntersuchung“ zu einem erheblichen Aufwand, weil konsequenterweise alle Stellen und Einrichtungen untersucht werden. Ein Untersuchungsumfang, der in vielen Fällen in dieser Höhe nicht notwendig ist. Warum sollten optimiert arbeitende Bereiche untersucht werden? Ähnliches gilt für Bereiche, die zu einem erheblichen Teil hoheitliche Aufgaben ausführen. Diese können in eine Untersuchung einbezogen werden, müssen aber nur in ganz bestimmten Bezügen untersucht werden. Solche Bezüge sind beispielsweise Bearbeitungsdauern oder –abläufe. Eine reine Aufgabenkritik ist in solchen Bereichen beispielsweise nur selten sinnvoll.

Eine transparente Darlegung des Untersuchungsfeldes ist auch noch aus einem anderen Grunde wichtig: Beschäftigte und Politik sollten wissen, warum Bereiche ausgewählt wurden und andere Bereiche ausgeklammert wurden. Wird dies versäumt entstehen Intransparenz und unnötige Unruhe.

Management consult ist deswegen bestrebt, schon in einer frühen Phase der Organisationsuntersuchung Transparenz über das Wieso, Warum, Weshalb und Wie herbeizuführen.



Oftmals wird im Rahmen einer Organisationsuntersuchung eine Prozessanalyse gewünscht. Diese dient dem Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation. Durch die kritische Untersuchung von Prozessen werden Optimierungspotenziale transparent und es können Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

Zu den Prozessen gehört auch der Prozess Information. **Prozesse werden konsequent am Kunden ausgerichtet.** Nur so kann die Wertschöpfung erhöht und die Kundenzufriedenheit (interne und externe Kunden) gesteigert werden.

Verzweigte und unnötige Schnittstellen erhöhen die Kosten und die Kundenzufriedenheit.

Gradlinige Prozesse senken die Kosten und führen zu einer Verstärkung der Kundenzufriedenheit und zu einer Verantwortungsstärkung der Beschäftigten.

Die Bearbeitung der Themen erfolgt mittels verschiedener Methoden, die mit dem Auftraggeber abzustimmen sind. Management consult wendet die folgenden Methoden, je nach Zweckmäßigkeit und methodischem Konzept an:

- Analyse statistischer Daten
- Detaillierung Cluster-Analyse
- Interviews (strukturiert) - persönlich und/oder schriftlich -
- Portfolio-Technik
- Trigger-Technik
- SWOT-Analyse

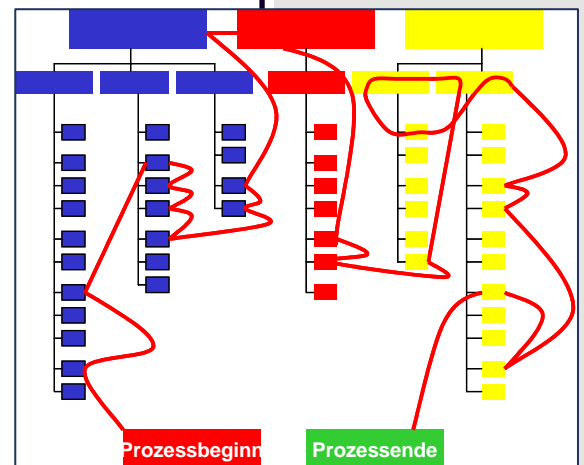
Ergebnis ist eine Bestandsaufnahme, die die Prozesse darstellt, deren Verknüpfungen und notwendige Informationen in Form von Flow-Charts und Verantwortungsmatrizen.

Ist die Prozessgestaltung abgeschlossen, gilt es den technischen und nicht-technischen Teil zu gestalten. Der nicht-technische Teil rankt sich um die Aufbauorganisation (dezentrale / zentrale Organisation), die Prozessverantwortlichen, Servicezeiten-Konzept, Beratungskonzept etc.

Im technischen Teil geht es um das E-Producement, die Ausstattung mit elektronischen Ressourcen.

Auf diese Art und Weise erfolgt die Gestaltung der veränderten Aufbau- und Prozessorganisation. Hierbei folgt unsere Methodik dem Ziel „Prozess geht vor Aufbau“. Das soll bedeuten, das wir stets den Arbeitsprozess selbst in den Mittelpunkt stellen. Die Aufbauorganisation ergibt sich dann aus der Prozessorganisation.

Dieser Arbeitsschritt wird sehr intensiv mit den Beschäftigten und dem Auftraggeber erörtert. Es gilt, Organisationsmöglichkeiten zu finden, die helfen die Effizienz und Effektivität zu erhöhen und die von den Akteuren getragen wird.





Organisationsuntersuchungen bieten ebenfalls einen Rahmen dafür, in eine Kostenanalyse einzusteigen. Hierzu werden die Kostentreiber identifiziert und Vorschläge zu Reduzierung von Kosten erarbeitet.

Die Analytik wird hierbei wie folgt angewandt:

- Analyse der Kosten Bereichs-/Produktweise (abhängig von Kundenstruktur)
- Zusammenstellung der Kosten nach Kostenarten
- Typisierung der Kosten (variable, fixe, Gemeinkosten)
- Detailanalyse insbesondere (meist notwendig) der Gemeinkosten
- Analyse der Verrechnungsschlüssel (bei bestehender Kosten- und Leistungsrechnung)
- Analyse der Kostenarten

Aus der Analytik und der kritischen Untersuchung der Kostenauslöser folgen Vorschläge zur Verbesserung bzw. Reduzierung.



Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden die Ziele der Aufgabenkritik und die zu untersuchenden Bereiche festgelegt. Bei umfangreichen Maßnahmen, beispielsweise wenn die gesamte Verwaltung einer Aufgabenkritik unterzogen werden soll, ist die Initiierung einer Voruntersuchung empfehlenswert. Dies minimiert die Kosten für das Projekt und gibt dem Auftraggeber Sicherheit bei der Umsetzungsreihenfolge.

Wir setzen ein kombiniertes Werkzeugpaket ein:

- Erstellung von **Aufgabenkatalogen**
- Durchführung von **Workshops** mit den Beschäftigten mit dem Ziel, pauschale Schwachstellen und Stärken der Bereiche zu erkennen
- Schriftliche Erhebung mittels **Fragebogen**.

Damit erreichen wir folgende Wirkungen:

Die Aufgabenkataloge strukturieren die Aufgaben und Tätigkeiten der Bereiche, katalogisieren freiwillige Aufgaben und Pflichtaufgaben und bilden gleichzeitig die Grundlage für die Hauptuntersuchung. Ferner aktiviert die Erstellung der Aufgabenkataloge die Beschäftigten und motiviert sie auch, über den Vollzug ihrer Tätigkeiten unter organisatorischen Aspekten nachzudenken.

In der Management consult Broschüre „Methodenskizze Aufgabenkritik“ können Sie weitere Details nachlesen.

*Aufgabenkritik ist ein erfolgreiches Instrument zum Aufdecken von Optimierungspotenzialen.*

*Lesen Sie mehr in unserer Broschüre „Methodenskizze Aufgabenkritik“*



Die Identifikation der Stelleninhalte erfolgte in der Phase Bestandsaufnahme (sonst würde eine unnötige Doppelarbeit aufkommen). Die Stelleninhalte werden mittels Aufgabenkatalog aufgenommen und mit den Arbeitsplatzinhabern besprochen.

Aufgaben- und Tätigkeitskataloge können als Basis zur Personalbedarfsanalyse oder aber zur Beschreibung von Stellen genutzt werden.

Im Anschluss können Entwürfe der Stellenbeschreibungen erstellt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Stellenbeschreibungen den Anforderungen einer späteren Stellenbewertung gerecht werden.

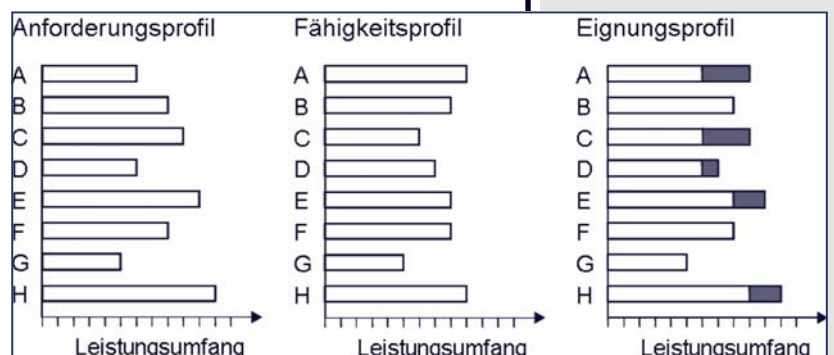
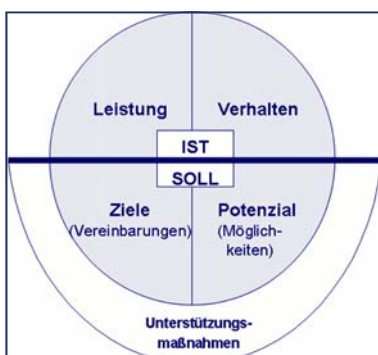
Gleichzeitig dient die Definition der Stelleninhalte als Grundlage zur Schätzung des Personalbedarfs (vgl. hierzu die gesonderte Broschüre).



Im Rahmen einer Reorganisation werden häufig auch Maßnahmen zur Personalentwicklung angepasst.

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung sind die Anforderungsprofile transparent geworden. Hieraus lassen sich leicht Schulungsmaßnahmen ableiten.

Wenn es gewünscht wird, können die außerfachlichen Anforderungen an die Stelleninhaber durch Interviews gewonnen. Es wird ein Anforderungskatalog erarbeitet, der dann für jede Stelle angepasst wird.



Diese Frage nach der richtigen Stellenbemessung beantworten analytische Personalbedarfsberechnungen. Wenn man argumentative Antworten sucht, müssen die Gründe für den aktuellen Personalbestand transparent werden. Hier ist eine analytische Untersuchung notwendig, die Begründungen nachvollziehbar macht und dann auch die Basis für eine sachgerechte inhaltliche Diskussion liefert.

Eine systematische analytische Personalbedarfsberechnung setzt deswegen stets zwei Zeiten in Beziehung zueinander

- Wie viel Zeit ist nötig, um eine bestimmte Tätigkeit oder Aufgabe zu erfüllen?
- Wie viel Zeit steht dem Beschäftigten zur Arbeitsleistung zur Verfügung?

Aus dem Vergleich der beiden Werte ergibt sich das erforderliche Personal für den Status Quo. Hier können nun Analyse-Arbeiten ansetzen. Durch Optimierung können Arbeitsprozesse verändert und angepasst werden. Ergebnis ist dann ein veränderter Personalbedarf.

In Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung des Hauses können im Anschluss an ein Projekt zur Personalbedarfsanalyse leicht eine Potenzialanalyse durchgeführt werden und passgenaue Qualifikationsangebote formuliert werden.

In der Management consult Broschüre „Methodik Personalbedarfsanalyse“ können Sie alles Wissenswerte rund um die Bemessung von Personal nachlesen.

Der Einsatz der von Management consult entwickelten Standard-Software „PAULA Personalbedarf leicht und analytisch auswerten®“ ist übrigens auch in Organisationsuntersuchungen sehr sinnvoll! Aufgrund des Erhebungskonzeptes liefert die Software dem Organisator alle Informationen (Ausnahme Flow-Charts), die er im Rahmen einer Organisationsuntersuchung benötigt. Alle Ergebnisse sind direkt verfügbar—sogar Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen lassen sich sofort ausdrucken.

**PAULA** 

Personalbedarf  
analytisch und leicht auswerten

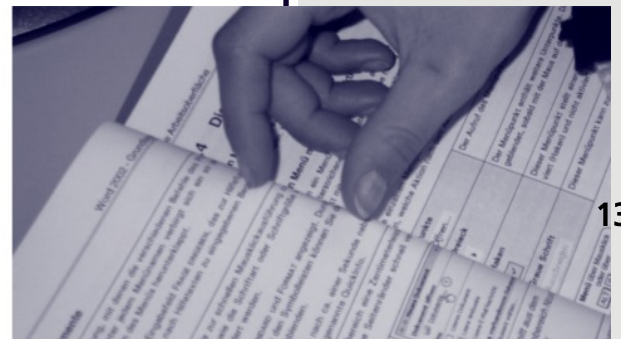
**Software aus der Praxis**

Je nach Schwerpunkt der Untersuchung werden vorhandene Produkte hinsichtlich ihrer Relevanz geprüft. Dort wo noch keine Produkte erstellt wurden, werden diese stufenweise erarbeitet. Hierbei ist es unumgänglich, dies mit den Verantwortlichen der Verwaltung zu tun.

In einem ersten Schritt werden zunächst die Aufgabenbestände analysiert und mit den Führungskräften besprochen.

Der nächste Schritt ist die Erarbeitung eines Produktplans (unter Berücksichtigung der Vorgaben des Landes). Ist dieser verabschiedet erfolgt die Erarbeitung der Produktbeschreibungen. Diese werden zunächst durch die Führungskräfte (mit Unterstützung durch die Berater) erarbeitet.

Dann erfolgt in einem letzten Schritt ein Cross-Check, um sicher zu stellen, dass die Produkte relevant beschrieben wurden.



Die Umstellung auf das neue Rechnungswesen erfolgt ebenfalls schrittweise. Zunächst müssen die Haushaltsstellen den Produkten zugeordnet werden sowie dem Kontenplan zugeordnet werden. Daraus entsteht eine Überleitungsliste, die später hilfreiches Werkzeug bei der Implementierung eines Systems ist.

Sodann erfolgt die Neu-/Umgestaltung der Buchhaltung auf Basis NKF. Hierzu muss der Kontenplan erstellt und angepasst werden. Ferner müssen Kreditoren und Debitoren ermittelt werden. Die Stammdaten müssen eingerichtet werden. Je nach System ist es notwendig eine Mandantenbuchhaltung einzurichten, damit z.B. gebührenrechnende Bereiche und Eigenbetriebe verarbeitet werden können.

Ist das System aufgebaut können verschiedene Umsetzungsmodelle in Frage kommen. Beispielsweise die Buchung eines Probemonats kameral und nach dem neuen Rechnungswesen oder die sofortige Umstellung.

Das Einführungskonzept für ein NKF und eine Kosten- und Leistungsrechnung ist abhängig von den angetroffenen örtlichen Gegebenheiten und den Anforderungen, die die Kämmererei an ein System hinsichtlich der Auskunftsfähigkeit stellt.

Etwa ein halbes Jahr vor Umstellung muss auf jeden Fall das Personal in das neue Buchungsverfahren eingeführt werden. Schulungen sind hier unumgänglich. Ob diese intern (z.B. durch einen Multiplikator) oder extern (z.B. durch den Softwarehersteller) erfolgen sei dahingestellt.

Nicht zu vergessen ist das Thema Controlling. Auch hierfür gilt es Lösungen zu suchen und zu finden. Insbesondere, weil Controlling sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte abdecken muss. Bester Weg ist hier ein automatisches Berichtswesen, das sich seine Daten unmittelbar aus der Software holt und dann von den Verantwortlichen weiter bearbeitet werden kann, so dass die qualitativen Größen aufgefüllt werden können.

Unabhängig vom schriftlichen Berichtswesen sollten auch Bildschirminformationen controllingrelevant zur Verfügung stehen. Ein „Ampelsystem“ hilft hier sehr.



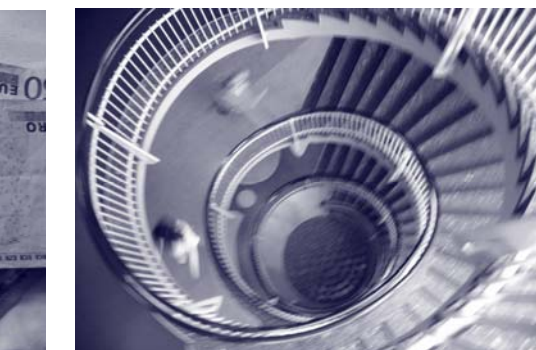
Sind alle Projektschritte durchlaufen worden und das Konzept und die Ergebnisse mit dem Auftraggeber besprochen, wird ein Zeitplan für die Umsetzung erstellt. Dadurch erhält der Auftraggeber quasi einen Fahrplan zur Realisation. Er braucht nur die beschriebenen Maßnahmen abzuarbeiten und kann sicher sein, dass seine Verwaltung optimiert wird.

Nach Abschluss aller Arbeiten werden die Ergebnisse in einer Präsentation dem Auftraggeber vorgestellt.

Management consult steht selbstverständlich zur Begleitung der Umsetzungsphase zur Verfügung. Solche Unterstützung geschieht durch fachliches Coaching, kann aber auch auf volle externe Unterstützung ausgebaut werden.



*Management consult  
setzt natürlich die  
Konzepte auch um,  
die entwickelt werden!*



Erfolgreiche Transformationsmethoden gründen auf einer maßgeblichen Erkenntnis: Ein tiefgreifender Wandel ist aus vielen Gründen nur durch umfassende Bemühungen zu erreichen. Er setzt strukturiertes, konzeptorientiertes, stufenweises Vorgehen voraus. Auf diesen Überlegungen basiert unser Vorschlag. Unsere bisherigen positiven Erfahrungen bestärken uns in diesem Vorgehen.

Uns ist es wichtig, während der gesamten Projektlaufzeit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Projektarbeit einzubinden. Dies geschieht zum einen aus dem Grund, die Honorarkosten in einem vertretbaren Rahmen zu halten und zum anderen, um die Beschäftigten und Akteure für den Prozess zu gewinnen und zu motivieren. Veränderungen lassen sich nämlich nur dann umsetzen, wenn die Beschäftigten den Sinn verstehen und die Umsetzung von Veränderungen unterstützen und bewirken.

### **Wir lassen Sie nicht alleine!**

Unsere Berater unterstützen Sie in allen Phasen des Projektes. Wir konzipieren für Sie, leiten an, geben Wissen und Methoden weiter an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Erfolg ist unser Erfolg!

Wir wissen, dass Veränderungen nicht immer schmerzlos ablaufen. Daher stehen unsere Coachs für persönliche Gespräche bereit, unterstützen und helfen den Mitarbeitern auf der persönlichen Ebene so weiter, dass spürbare Vorteile entstehen.

Die Management consult plant die ihr übertragenen Projekte sorgfältig. Hierbei gehen wir nach der DIN 69904 : 1999-07 vor. Je nach Vorstellungen des Auftraggebers erarbeiten wir den Projektplan und stimmen ihn mit den Mitgliedern der Projektgruppe des Auftraggebers ab.

Gemeinsam mit dem Auftraggeber vereinbaren wir die Bildung von Projektgremien. In aller Regel wird das ein Lenkungsausschuss sowie ein/mehrere Projektgruppen sein.

Das Projekt wird seitens der Management consult mit einem Projektleiter, seinem Vertreter sowie mehreren Projektmitarbeitern bedient. Wir gehen davon aus, dass wir ein Projektteam bestehend aus etwa fünf bis acht Beratern bilden werden. Die genaue Personalplanung kann jedoch erst erarbeitet werden, wenn uns weitere Informationen vorliegen. Ausreichende Kapazitäten, auch für größere fachkundige Projektteams sind vorhanden.

Unser Projekt-Controllingsystem umfasst intern die Prozesse und Regeln, die innerhalb des Projektmanagements zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen. Der externe Controllingbaustein umfasst die Projektberichterstattung an den Auftraggeber.



Was meinen Sie nun?

Ist Management consult der geeignete Partner für Ihr Vorhaben?

Gerne erarbeiten wir für Sie ein individuelles Angebot.

Rufen Sie uns an oder faxen Sie

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

Mehr Informationen, Tipps, Tricks und Wissenswertes finden Sie auf unseren Internet-Seiten

[www.Managementconsult.de](http://www.Managementconsult.de)

Per Telefax an 0228 433 81 11

**Management consult GmbH**  
**Königswinterer Straße 154**  
**D-53227 Bonn**

Absender

Behörde: .....

Abteilung: .....

Name, Vorname: .....

Strasse: .....

PLZ Ort: .....

Telefon: .....

E-Mail: .....

Ich wünsche Informationen zu folgenden Themen

.....  
.....

Ich möchte mit Ihnen sprechen. Rufen Sie mich an.

- ● ● Der Mensch hat dreierlei Wege,  
klug zu handeln:  
erstens durch Nachdenken, das ist der edelste,  
zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste  
und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.

● ● ●  
*Konfuzius*

**Management**  
**consult**  
Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn  
Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11  
<http://www.Managementconsult.de>  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)