



## Der externe Berater — Spezialist auf Zeit als Erfolgsfaktor



*Karl RESCH, seit 1963 Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Fertigungsorganisation und Industrial Engineering. Geschäftsführender Gesellschafter der INSTRAT — Institut für strategische Unternehmensführung, Produktplanung, Entwicklung und Vermarktung Ges.m.b.H., Linz. Seit 1985 Fachverbandsvorsteher der Unternehmensberater und Datenverarbeiter Österreichs in der Bundeskammer der Gewerblichen Wirtschaft, Wien.*

Mit dem sprunghaften Anstieg der Dienstleistungen auf dem Sektor Unternehmensberatung und Datenverarbeitung wurde 1985 in der Bundeswirtschaftskammer der Fachverband Unternehmensberatung und Datenverarbeitung gegründet.

Der Fachverband stellt nicht nur die Interessensvertretung aller österreichischen Berater dar, sondern sieht sich auch der Klientel gegenüber verantwortlich:

**Zum Ausüben der Beratungstätigkeit ist in Österreich das Ablegen einer Befähigungsprüfung notwendig, nach Bestehen dieser Prüfung können österreichische Berater einen international anerkannten Ausbildungsstandard nachweisen.**

**Damit sind Österreichs Berater in der Lage, als Spezialisten auf Zeit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu verbessern.**

### Der Fachverband in Zahlen

Zum 31.12.1986 waren in Österreich 1210 Unternehmensberater und 1973 Datenverarbeiter zur Ausübung ihrer Dienstleistung befugt. Ein deutliches Zeichen, daß die angebotenen Dienstleistungen bei den Klienten — neben der Wirtschaft zählen öffentliche Institutionen zu den Auftraggebern — positive Resonanz finden, spiegelt sich in den Zuwachsraten.

**Jährlich erwerben jeweils ca. 100 Berater die Gewerbeberechtigung für Unternehmensberatung und/oder Datenverarbeitung.**

Die dem Fachverband angehörenden Unternehmen beschäftigen österreichweit ca. 13.000 Mitarbeiter. Auf Erfahrungswerten basierenden Schätzungen zufolge läßt sich der Branchenumsatz mit ca. 12 Milliarden beziffern.

In beiden Branchen des österreichischen Fachverbandes dominieren Kleinunternehmen und selbständig tätige Berater. Ihnen steht eine geringe Zahl von Großbetrieben mit bis zu 400 Mitarbeitern gegenüber, ein Mittelbau in der Größe von 20 bis 50 Beschäftigten ist erst im Entstehen.

Von den rund 3200 beratenden Unternehmen sind rund 40% in Wien ansässig. In Niederösterreich sind 16% und in Oberösterreich 10% registriert, während die anderen Bundesländer gemeinsam ca. 34% der Unternehmensberater und Datenverarbeiter stellen.

### Situationsaufnahme des Beratungsmarktes

Eine Erhebung über den Bedarf an Umfeldinformationen der Mitgliederunternehmen der VÖI bestätigt den Trend zum externen Berater.

Zur Beschaffung von Umfeldinformationen bedienen sich derzeit 68% von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern eines Unternehmensberaters. Bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern sind es insgesamt 54%, die diese Möglichkeit bereits nutzen, geplant ist es bei fast 60% der Unternehmen für die nähere Zukunft. Dies ergibt sich aus der Tatsache, daß sich diese Art der Informationsbeschaffung als sehr zweckmäßig erwiesen hat und bei 72% des Samples keinen nennenswerten Kostenfaktor darstellt.

Die Frage, ob in Zukunft verstärkt externe Beratungsleistungen in ihrer Gesamtheit in Anspruch genommen werden, beantworteten 43% mit »eher ja«. Die zitierte Untersuchung läßt eine klare Tendenz unter Österreichs Industriebetrieben zum externen Berater erkennen. Wird weiters die Tatsache herangezogen, daß sich in Österreich derzeit rund 25% eines Beraters bedienen, während es in den Vereinigten Staaten von Amerika bereits 80% sind, läßt sich die Expansion in der österreichischen Beratungsbranche leicht erahnen.

Die häufigsten Einsatzgebiete des Beraters sind leicht gegeneinander abzugrenzen. Und dennoch haben alle Beratungsaktivitäten den Blick über das isolierte Detailprojekt hinaus gemeinsam:

Ein gesamtheitlicher Lösungsansatz wird in die entsprechende Firmenphilosophie eingebettet, um der gesamten Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

### Die häufigsten Einsatzbereiche

Aus der Kenntnis um die Wichtigkeit des Humankapitals jedes Klienten leitet die **Personalberatung** gezielte Strategien und Personalentwicklungsmaßnahmen ab, die über die Personalbeschaffung als Grund-

stein jeder Personalwirtschaft hinausgehen.

Der Berater bietet nicht nur klassische Selektionsinstrumente an, sondern unterstützt auch die Menschenführung im Betrieb aus soziologischen und psychologischen Aspekten heraus.

In der **Strategischen Unternehmensführung und -planung** stellen neben der Installation von strategischen Planungsinstrumenten und Frühwarnindikatoren die Beratung zum Informationswesen und zur Kommunikation Schwerpunkte dar.

Zunehmend an Bedeutung gewinnt der Bereich der **Material- und Fertigungswirtschaft**. Die Beratung reicht über die Themenkreise Einkauf und Lagerhaltung hinaus über das Erarbeiten von Logistikkonzepten bis zu kompletten Problemlösungen der Automationstechnik.

Im Bereich der **Absatzwirtschaft** wird das Instrumentarium des Marketing, der Werbung und der Public Relations kundenorientiert implementiert.

Im **Finanz- und Rechnungswesen** stehen neben Kostenrechnung und Controlling Bilanzanalysen und Investitionsrechnungen im Vordergrund. Auch wird die Einführung von Kennzahlensystemen zunehmend als Wettbewerbsvorteil genutzt.

Bei **Organisations-Entwicklungen** zählen Systemanalysen ebenso wie das Erarbeiten von Richtlinien zum Projektmanagement zu Werkzeugen des externen Beraters.

Das **Beratungswesen** selbst gibt Hilfestellungen zu beratungstechnischen Ansätzen und klärt über beraterpsychologische Zusammenhänge auf.

**Damit wird für den Kunden eine wünschenswerte Transparenz und Nachvollziehbarkeit der angebotenen Leistung geschaffen.**

## Strategische Unternehmensentwicklung als Weiterführung der »Hilfe zur Selbsthilfe«

Die Unternehmensberatung wird oft als Krisenmanagement für wenig erfolgreiche Unternehmen angesehen.

Die Beratungstätigkeit geht aber über solche »Wiederbelebungs-Maßnahmen« hinaus, die traditionellen Rationalisierungs- und Sanierungsaufgaben machen heute nur noch rund 50% der Beratungs-Aufträge aus. Zur anderen Hälfte sind die österreichischen Berater in gesunden Firmen tätig, die mit Hilfe von außen ihre Wettbewerbsposition weiter verbessern wollen.

In beiden Fällen wird die Beratung als tatsächliche Problemlösung und gemeinsame Arbeit als ihre beste Methode im Mittelpunkt stehen. Die »Beratung on the job« wird kreative Lösungsansätze aus freier und unabhängiger Betrachtungsweise konzipieren. Die konkrete Umsetzung und das kontrollierende Verfolgen des Projektes wird durch moderne Management-Techniken zum permanenten Dialog zwischen dem Klienten und dem Berater.

**Der Berater als Moderator zur Entscheidungsvorbereitung setzt das gemeinsam erarbeitete Wissen als Gestaltungs- und Steuerungselemente zur methodischen Strategiefindung um.**

## Die Qualität des Beraters — Erfolgsfaktor der Klientel

An die Ausübung der Beratungstätigkeit werden in jeder Hinsicht hohe Anforderungen gestellt. Der rasche Wandel von Marktstrukturen, wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen erfordert vom Unternehmensberater die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung von adäquaten Unternehmensstrategien. Die korrekte Analyse aktueller, vielfach sehr komplexer Situationen sowie die Erarbeitung praxisorientierter Problemlösungen gehört zum selbstverständlichen »Handwerkszeug« im Beratungsalldag.

**Dies setzt beim Unternehmensberater vor allem zwei Dinge unverzichtbar voraus:**

- 1) Eine entsprechend entwickelte Beraterpersönlichkeit sowie
- 2) das notwendige Beratungsknow-how auf möglichst hohem Niveau.

Durch Einbringen dieser Qualitäten wird der externe Berater für das Klientel zum vielfach entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern am Markt. Der Fachverband will daher vor allem Berufsanwärter durch Bereitstellung hochwertiger Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützen, für die Anforderungen der selbständigen Berufsausübung am Beratungsmarkt gerüstet zu sein.

Ebenso will der Fachverband der österreichischen Klientel gegenüber sicherstellen, daß nur überdurchschnittlich ausgebildete Berater die Gewerbeberechtigung zur Ausübung dieser Dienstleistung erhalten.

## Prüfung für Unternehmensberater

Die Befähigungsnachweis-Verordnung für das gebundene Gewerbe der »Betriebsberater einschließlich Betriebsorganisatoren« vom 22. Mai 1978, BGBl. Nr. 254/1978, ausgegeben vom Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (vormals Handel, Gewerbe und Industrie) sieht für die Ausübungsberechtigung dieses Gewerbes die Erbringung des Nachweises der Befähigung durch die erfolgreiche Ablegung einer Prüfung gemäß den Bestimmungen dieser Verordnung vor.

Diese Prüfung wird an der Prüfungsstelle der örtlich zuständigen Kammer der gewerblichen Wirtschaft abgenommen.

Die zweiteilige kommissionelle Prüfung erstreckt sich auf die zur Gewerbeausübung erforderlichen Kenntnisse und umfaßt beim schriftlichen Teil Prüfungsaufgaben aus folgenden Fachgebieten:

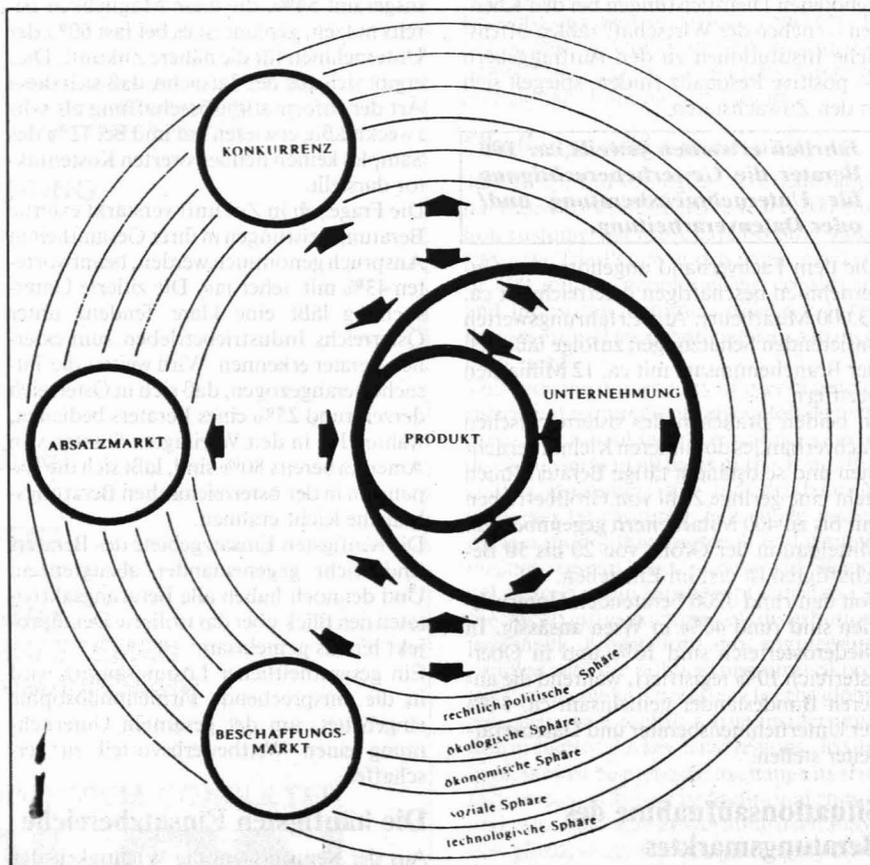
- Unternehmensführung
- Materialwirtschaft
- Absatzwirtschaft
- Finanz- und Rechnungswesen
- Personal- und Sozialwirtschaft

- Produktion
  - Organisation, Wirtschaft und Technik im Büro- und Verwaltungswesen
  - Arbeitshygiene und Unfallverhütung
- Von den vier vorgelegten Prüfungsaufgaben sind vom Berufsanwärter zwei zur Bearbeitung auszuwählen.

Die mündliche Prüfung erstreckt sich ebenfalls auf die zur selbständigen Ausübung des Gewerbes notwendigen betriebswirtschaftlichen und beruflich-fachlichen Kenntnisse. Beim rechtlichen Themenkreis zum Beispiel umfaßt das nachzuweisende Wissen folgende Gebiete:

- Steuerrecht
- Arbeitsrecht
- Sozialversicherungsrecht
- Gewerberecht
- Organisationsrecht der Kammern der gewerblichen Wirtschaft
- Gesellschaftsrecht
- Handelsrecht
- Bürgerliches Recht
- Wettbewerbsrecht
- Kartellrecht

Die Gewerbeordnung verpflichtet ferner jeden Prüfungskandidaten zur Ablegung der sogenannten »Ausbilderprüfung« — unabhängig davon, ob er überhaupt beabsichtigt, Lehrlinge auszubilden. Dieser Prüfungsteil wird in Form eines Fachgespräches im Rahmen der mündlichen Prüfung abgenommen.



**Bild 1: DIE UMWELT DER UNTERNEHMUNG**

Bei allen Einsatzgebieten betrachtet der Berater das gesamte Steuerungssystem der Unternehmung. Wechselwirkungen und entstehend Spannungsfelder werden aufgezeigt und für eine nachhaltige Ergebnisverbesserung nutzbar gemacht.



**Zulassungsvoraussetzungen zur Betriebsberaterprüfung**

Zur Prüfung wird zugelassen, wer durch Zeugnis eine der vier folgenden Ausbildungen nachweist:

- 1) den erfolgreichen Besuch der Hochschule für Welthandel (Wirtschaftsuniversität) Wien oder der
  - rechtswissenschaftlichen,
  - staatswissenschaftlichen,
  - soziologischen,
  - sozialwirtschaftlichen,
  - sozial- und wirtschaftsstatistischen,
  - volkswirtschaftlichen,
  - betriebswirtschaftlichen,
  - handelswirtschaftlichen oder
  - wirtschaftspädagogischen
 Studienrichtung, der Studienrichtung
  - Wirtschaftsingenieurwesen-Bauwesen,
  - Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau (Studienzweig Betriebswissenschaften)
 oder
  - technische Mathematik einer inländischen Universität**und eine mindestens zweijährige fachliche Tätigkeit**
  - oder**
- 2) den erfolgreichen Besuch der Handelsakademie oder einer Sonderform der Handelsakademie, der Höheren Technischen Lehranstalt für Betriebstechnik, für Bautechnik — Fachrichtung Baubetriebstechnik, für chemische Betriebstechnik, für Textiltechnik — Fachrichtung Textilbetriebstechnik, oder für Berufstätige — Fachrichtung Betriebstechnik
  - und eine mindestens vierjährige fachliche Tätigkeit**
  - oder**
- 3) den erfolgreichen Besuch einer nicht unter Ziffer 2) fallenden berufsbildenden höheren Schule oder einer allgemeinbildenden höheren Schule
  - und einer mindestens sechsjährigen fachlichen Tätigkeit**
  - oder**
- 4) den erfolgreichen Besuche der Fachschule für Betriebstechnik, für chemische Betriebstechnik oder für Textiltechnik — Fachrichtung Textilbetriebstechnik, oder den erfolgreichen Besuch der Handelsschule, sofern aus dem Zeugnis auch der Besuch des Freigegegenstandes »Spezielle BWL« hervorgeht
  - und eine mindestens achtjährige fachliche Tätigkeit.**

Unter **fachlicher Tätigkeit** ist eine Tätigkeit zu verstehen, die geeignet ist, die Erfahrungen und Kenntnisse zu vermitteln, die zur selbständigen Ausübung des Gewerbes des Unternehmensberaters erforderlich sind. Bei Vorliegen der Prüfungsvoraussetzungen ist bis spätestens sechs Wochen vor dem in Aussicht genommenen Prüfungstermin das Zulassungsansuchen bei der zuständigen Landesammer einzureichen.

## AUSBILDUNG

|                           |   |   |                           |
|---------------------------|---|---|---------------------------|
| <b>WU, TU<br/>UNI</b>     | <b>Berufsbil.<br/>höhere<br/>Schule</b> | <b>Berufsbil.<br/>mittlere<br/>Schule</b> | <b>Sonstige</b>           |
| <b>2 Jahre<br/>Praxis</b> | <b>4 Jahre<br/>Praxis</b>               | <b>6 Jahre<br/>Praxis</b>                 | <b>8 Jahre<br/>Praxis</b> |

**Wissensstand der 1. Diplomprüfung einer sozial- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät**

Voraussetzungen zum Besuch des Vorbereitungsseminars

**Akademie für Unternehmensberatung**

**8 Wochenend-Blockseminare**

Zulassungsansuchen  
(mind. 3 Wochen Wartezeit)

**Prüfung für Unternehmensberater**

**(Kammern der gewerblichen Wirtschaft)**

# AUSBILDUNGS- KONZEPT

**Bild 2:** Ausbildungskonzept des Fachverbandes für Unternehmensberatung und Datenverarbeitung in der Bundeswirtschaftskammer Wien. (In Abstimmung mit der gesetzlichen Grundlage BGBl. Nr. 254/1978.)

**Ausbildungskonzept des Fachverbandes**

Im Hinblick auf die hohen Anforderungen an die Kandidaten bietet der Fachverband einen auf die einzelnen Prüfungs-Fachgebiete abstellenden Vorbereitungslehrgang an.

Das Ausbildungskonzept des Fachverbandes sieht dabei eine weitgehend praxisorientierte Vorbereitung und Ausbildung durch erfahrene Unternehmensberater, ergänzt durch die theoretische Wissensvermittlung durch Universitätsprofessoren und -assistenten sowie Lektoren anderer Bildungsinstitutionen vor.



Als Arbeitsunterlagen dieser »Betriebsberater-Akademie« dienen die vom Fachverband erarbeiteten Skripten, die alle die in der Befähigungsnachweis-Verordnung vorgesehenen Fachgebiete inhaltlich abdecken.

Vor Beginn dieses acht Wochenenden dauernden Seminarblockes bietet der Fachverband den Berufsanwärtern ein fakultatives persönliches Gespräch in Form einer Ausbildungsberatung an. Interessenten wenden sich bitte an die Bundeswirtschaftskammer Wien (0222) 6505-3539 DW.

## Externe Beratung als Management-Tool

Das ständig wachsende Wissen der Menschheit hat den Universalisten in allen federführenden Positionen weitgehend verdrängt. Zum umfassenden Aufbereiten von Entscheidungsgrundlagen muß verstärkt der Spezialist herangezogen werden. In zunehmendem Maße kommt daher dem externen Berater als kompetenten Fachmann für ein Spezialgebiet höchste Bedeutung zu. Der Berater vermag in vielen Belangen der Führungskraft oder dem Unternehmer selbst wichtige Hilfestellungen zu leisten.

### Modernes Management heißt Delegieren an den Spezialisten.

Der externe Berater wird die Führungskräfte lediglich unterstützen und deshalb nie in Konkurrenz zur Führungskraft treten. Auf diese Weise vermag er am effektivsten seiner eigentlichen Rolle als externe »Stabsabteilung« des Unternehmens nachzukommen.

## Der externe Berater — Manager auf Zeit

Ein neuer Beratertyp, der nicht nur eine Problemanalyse und ein darauf abgestimmtes Lösungskonzept ausarbeitet, wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen:

**Der Manager auf Zeit hat als Mitglied der Geschäftsleitung den Erfolg des von ihm erstellten Konzeptes selbst zu verantworten.**

Da jedes Konzept seinen Wert erst durch die konkrete Umsetzung erlangt, ist es sinnvoll, den Berater mit Kompetenzen auszustatten und ihn mit der praktischen Umsetzung zu betrauen.

Ein durchführungsorientierter Berater bringt dem Klienten nicht nur als Troubleshooter oder Innovator Vorteile, sondern kann auch Bestandteil eines langfristigen Personalkonzeptes sein. Eine plötzlich vakant gewordene Stelle soll — um das Tagesgeschäft nicht in Mitleidenschaft zu ziehen — nicht mit dem erstbesten Bewerber besetzt werden. Aber auch das Nachfolgeproblem in Familienbetrieben kann mittels Management auf Zeit einer erfolgreichen Lösung zugeführt werden: der Manager auf Zeit überbrückt die Zeitdauer bis zum Ausbildungsabschluß des internen Nachwuchses.

Auch eine lediglich aktive Unterstützung bei der Neuorientierung oder Neuorganisation eines Klientenunternehmens stellt für den Berater eine Herausforderung dar, deren Effizienz er selbst mitgestalten und verantworten kann.

## Der Fachverband — Garant für Beratungsqualität und -seriosität

Die Ausübung jeglicher Beratungstätigkeit ist in Österreich an die Gewerbeberechtigung gebunden.

Die Gewerbeberechtigung wiederum kann nur nach Vorliegen der oben beschriebenen Voraussetzungen erteilt werden.

Jeder Unternehmensberater muß also die Beraterprüfung positiv absolviert haben und kann damit in Ergänzung zu seinem praktischen Erfahrungsschatz auf einen hohen Ausbildungsstandard verweisen.

Um den Klientenunternehmen eine Richt-

schnur für die Vergütung von Beratungsaktivitäten zu geben, wird beim Fachverband eine Gebührenordnung erhältlich sein, die als Kalkulationsgrundlage Richtsätze für Auftragneber und Auftragnehmer enthält. Wie in anderen Branchen der persönlichen Dienstleistung (Jurist, Notar, Steuerberater, Ziviltechniker) dient die Gebührenordnung als Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

## Unternehmensberater-Kongreß 1987

Vom 8. — 10. Oktober 1987 findet der diesjährige Bundeskongreß der Unternehmensberater in Villach statt.

Dieses Meinungsforum zum Austausch von Erfahrungen wird auch wieder die Möglichkeit zu fachlichen Dialogen und zum Knüpfen erster Kontakte mit Ihrem zukünftigen Berater bieten.

International anerkannte Referenten und Unternehmensberater werden über internationales Consulting und grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Beratungssektor zur Verfügung stehen.

Da der Kongreß nicht nur als Forum für Unternehmensberater gedacht ist, sind auch alle anderen Interessierten herzlich willkommen. Auch ihnen soll als zukünftigem Berater oder Klienten ein Einblick in die österreichische Beratungsbranche gegeben werden.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an den Fachverband UB & DV in der Bundeswirtschaftskammer (Telefon 0222/6505-3539 DW).

### Literatur:

HASLAUER, Florian; RÖCKER, Andreas; PÄNITSCH, Thomas: Erhebung über den Bedarf an Umfeldinformationen der Mitgliederunternehmen der VÖI, Diplomarbeit, TU Graz 1986.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ANGELEGENHEITEN: BGBl. Nr. 254/1978.



## Impressum

### Medieninhaber (Verleger)

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure, Kornikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 7061-7281, Telex 311221 TUGRAZA.

**Ehrenpräsident:** Vorst.-Dir. Dipl.-Ing. Dr. Heimo Kandolf

### Vorstand des Verbandes:

**PRÄSIDENT:** Hofrat Dipl.-Ing. Ernst Appel

**VIZEPRÄSIDENTEN:** Vorst.-Dir. Dipl.-Ing. Albert Pietsch, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Walter Veit, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Josef Wohinz

**GESCHAFTSFÜHRER:** Dipl.-Ing. Roland Falb

**REDAKTEUR:** Dipl.-Ing. Gerhard Moritz

**FINANZREFERENT:** Dipl.-Ing. Wolfgang Egle

**ORGANISATIONSREFERENT:** Dipl.-Ing. Alexander Wiegele

**STUDENTENVERTRETER:** cand.-ing. Peter Unterguggauer

**FACHGRUPPENVERTRETER:** Dipl.-Ing. Dr. Gerhard Kappl

**BEIRÄTE:** Dipl.-Ing. Dr. Franz Freudhofer, Dipl.-Ing. Dr. Otto Greiner

Dipl.-Ing. Dr. Hans-Jörg Gress, Doz. Dr.-Ing. Bruno Hake, Dipl.-Ing. Christoph Hinteregger, Dipl.-Ing. Dr. Harald Mayer-Rönne, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Adolf Stepan, Dipl.-Ing. Dr. Arnold Tautschnig, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Karl Winsauer  
**STUDENTISCHE BEIRÄTE:** cand.-ing. Dominik Brunner, cand.-ing. Thomas Rauch, cand.-ing. Herbert Wippel.

### Redaktionsteam

Dipl.-Ing. Gerhard Moritz (Chefredakteur)  
Dipl.-Ing. Ulrich Bauer  
Dipl.-Ing. Heimo Ellmer  
Dipl.-Ing. Dr. Rupert Hasenöhr  
Dipl.-Ing. Gerfried Tatzl  
cand.-ing. Florian Haslauer (Schwerpunktbetreuer)

### Anzeigenleitung, Layout und Grafik

Werbegentur Werner Mörth GesmbH.  
Raiffeisenstraße 118 — 120, 8041 Graz, Tel. (0316) 44519

### Satz (Datenkonvertierung)

Typographic, Fotosatz Ges.m.b.H.  
Münzgrabenstraße 53, 8010 Graz, Tel. (0316) 702328

### Druck

Grazer Druckerei, Graz

### Erscheinungsweise

4x jährlich, jeweils Mitte der Monate 3, 6, 9, 12

### Bezug

Einzelpreis pro Nummer öS 50,—/DM 8.50  
Jahresabonnement (4 Hefte) öS 180,—/DM 30,—  
Bezugspreis für WIV-Mitglieder im Mitgliedsbeitrag enthalten

### Nachdruck

Nachdruck od. Textauszug frei gegen Quellenangabe.

**DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR erscheint im wissenschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (IWB) und dem Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der Technischen Universität Graz.**

**Der Österr. Verband der Wirtschaftsingenieure ist ein unpolitischer Verein, der die Standesinteressen der Wirtschaftsingenieure vertritt.**

**Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftlich gebildete Techniker mit Studienabschluß an einer Technischen Universität oder einer Universität.**

**ISSN 0256-7830**