



BDU-Fachverband Change Management

# CHANGE-LEITFADEN FÜR ENTSCHEIDER

## KRITERIEN FÜR QUALIFIZIERTE CHANGE-MANAGEMENT-BERATUNG



# CHANGE-LEITFADEN FÜR ENTSCHEIDER

## **Kriterien für qualifizierte Change-Management-Beratung**

Keine Veränderung ist wie die andere. Change-Vorhaben sind so individuell wie die Menschen, so komplex wie die Strukturen und so dynamisch wie die Umfeldbedingungen, die sie prägen – gerade im Zeitalter globaler Märkte und digitalisierter Wertschöpfungsketten. Ob der Wandel erfolgreich gelingt, hängt insbesondere vom eingeschlagenen Weg und den gewählten Veränderungsmaßnahmen ab. Das stellt Managementverantwortliche vor große Herausforderungen – und vor die Frage, welche Kriterien bei der Change-Management-Beratung wirksam und nützlich sind?

Der Change-Leitfaden für Entscheider setzt genau hier an. Typische Charakteristika und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprojekten, wesentliche Grundannahmen und Empfehlungen, professionelle Standards sowie Kernanforderungen an eine qualifizierte Change-Management-Beratung – diese Informationen haben wir kompakt zusammengefasst, um Sie bei allen Überlegungen rund um die Beraterwahl zu unterstützen. Der BDU-Fachverband Change Management ist dabei Ihr Garant für “State-of-the-Art“-Beratung und gebündeltes Praxis-Knowhow. Machen Sie mit uns einen Haken an die wichtigsten Fragen! Kommen Sie mit Ihren Veränderungsgestaltern ins Gespräch!

# SIEBEN GRÜNDE: WARUM QUALIFIZIERTE CHANGE-MANAGEMENT-BERATUNG?

In Veränderungszusammenhängen kommt es ganz besonders darauf an, betriebswirtschaftliche, kulturelle und Systemumwelt-Faktoren zu integrieren. Das leistet eine gute und qualifizierte Change-Beratung – damit Sie die gesamte Kompetenz Ihrer Organisation nutzen können.

- Sie vermeiden einseitige Maßnahmenpakete, unnötige Verzögerungen und ungewollte Störungen. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung denkt Veränderung ganzheitlich-integrativ.
- Sie bewegen Ihre Organisation nachhaltig. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung definiert, gestaltet und implementiert gemeinsam mit Ihnen die Veränderungsmaßnahmen, die zum Ziel führen – maßgeschneidert, machbar, erprobt.
- Sie schaffen es, kritische Phasen gelassen zu managen. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung bietet Ihnen einen Verhandlungsrahmen, in dem schwierige Themen ziel- und sachorientiert besprochen werden können – auch und gerade, wenn sie emotional sind.
- Sie sehen klarer. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung sorgt in Ihrem Unternehmen für mehr Durch- und Überblick – zur Ausgangslage, zu den Zielen und zu den Aktionsschritten.
- Sie steigern Qualität und Wirksamkeit. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung unterstützt Sie dabei, Entscheidungsprozesse in Ihrem Unternehmen zu reflektieren und zu optimieren – es geht künftig deutlich strukturierter, fundierter und transparenter zu.
- Sie führen Ihr Veränderungsvorhaben zum Abschluss – und zum Erfolg. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung reduziert das Risiko des Scheiterns nachweislich – 100 Prozent mehr erfolgreiche Projekte bei 14 Prozent Projektbudget-Anteil für Change-Management-Maß-

nahmen (gegenüber Projekten, bei denen nicht in aktives Change Management investiert wird), wie eine renommierte Studie belegt.

[Quelle: Making Change Work: Erfolgsfaktoren für die Einführung von Innovationen. IBM/ZEM Uni Bonn 2007]

- Sie stellen Ihr Unternehmen zukunftsfähig auf. Denn qualifizierte Change-Management-Beratung unterstützt Sie dabei, die Intelligenz Ihrer Organisation optimal zu entfalten – so wird Ihre Organisation zur erfolgreichen Veränderungsgestaltung befähigt!

Definition: Was ist Change Management?

Die Disziplin „Change Management“ bzw. Veränderungsmanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie Veränderungs- und Lernprozesse in Organisationen (= Innovationen) erfolgreich gestaltet werden.

**So verstehen wir im BDU-Fachverband „Change Management“:**

Ziele dieser Veränderungsprozesse sind die Lösung von Businessproblemen und die Weiterentwicklung der Organisation. Basis aller konzeptionellen Überlegungen ist das mentale Modell, dass Organisationen soziale Systeme sind. Deshalb ist die Gestaltung der Kommunikation zwischen den beteiligten Menschen der Schlüssel zum Erfolg.

Basierend auf systemischen und organisationalen Denkbildern gilt es, Veränderungen im Sinne einer Organisationsentwicklung zu gestalten und dabei die betriebswirtschaftlichen und die kulturellen Faktoren zu integrieren. Dies gelingt durch die Verschmelzung von traditionellen Projektmanagement- und Change-Management-Konzepten.

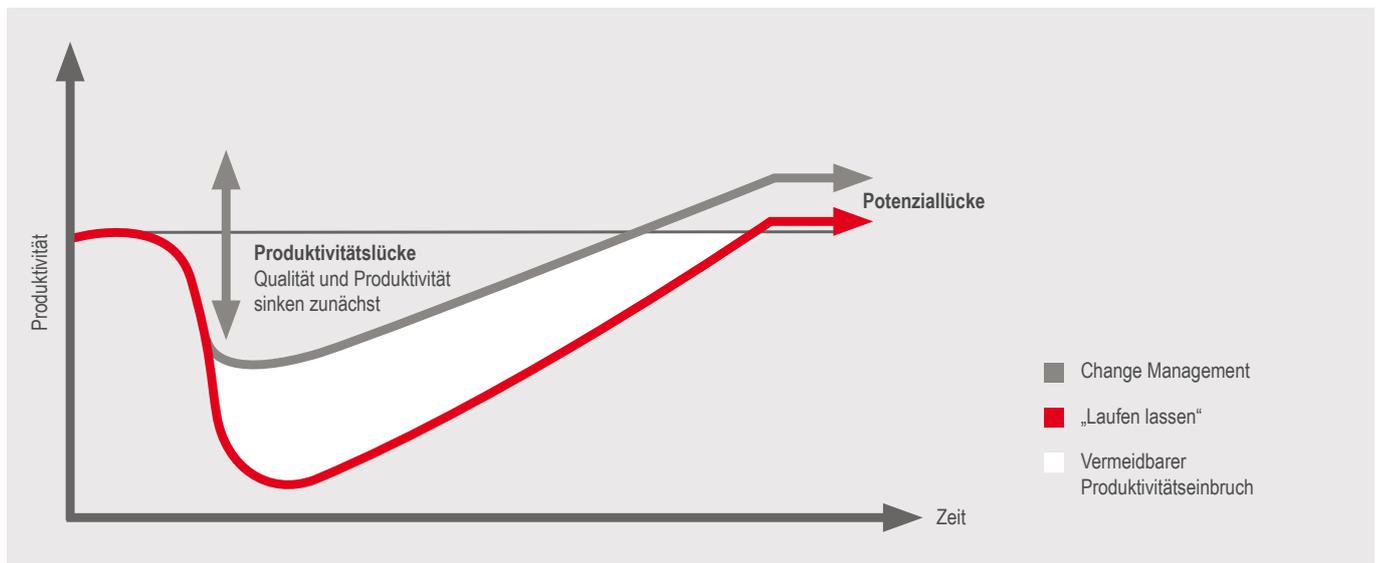
Wandel in Organisationen hat immer eine Eigendynamik und kann einen völlig anderen Verlauf nehmen als ursprünglich vorgesehen. Darauf reagiert erfolgreiches Change Management schnell und flexibel.

# AKTIVES CHANGE MANAGEMENT: WELCHER MEHRWERT?

Auch in Veränderungsprojekten führen verschiedene Wege nach Rom! Aber eines ist allen gemein: Es gibt steinige Abschnitte, Qualität und Produktivität im Unternehmen sinken zunächst. Die Frage ist nur: Wie tief? Unternehmen, die den Change „laufen lassen“, trifft es hier nachweislich härter. Kommt ein qualifiziertes Change Management zum Einsatz, lässt

sich nicht nur ein signifikanter Teil des Produktivitätseinbruchs vermeiden, sondern auch die Dauer des Veränderungsprozesses minimieren. Und natürlich muss es das Ziel sein, alle Potenziale zu wecken und zu heben, damit Ihr Unternehmen am Ende stärker und produktiver aus dem Change hervorgeht.

Von der Produktivitätslücke zum Potenzialvorsprung



# ZIELFÜHREND: WIE VORGEHEN?

Change-Vorhaben lassen sich nicht in ein starres Korsett pressen. Ihr „iterativer“ Grundcharakter verlangt regelmäßige Reflexion. Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Das bedeutet: Verändern sich Anforderungen, egal ob von innen oder außen, so macht das situative Maßnahmenanpassungen innerhalb des Zielkorridors erforderlich.

Change-Projekte benötigen hierfür eine klare Prozessstruktur. Ein Phasenmodell hilft dabei, die Entwicklung in ihren Teilprozessen zu ordnen, die damit verbundenen Aufgaben zu erfassen und für alle Beteiligten transparent zu machen. Die Mitglieder des BDU-Fachverbands Change Management orientieren sich hier unter anderem an einem klassischen 4-Phasen-Modell, das von der Analyse bis zur Umsetzung reicht.

Beispielhafte Prozessstruktur: Das 4-Phasen-Modell

Phase	Analyse Veränderungsvorhaben	Analyse Organisation	Entwicklung Vorgehensarchitektur	Umsetzung Veränderungen
Iteratives Vorgehen				
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgangssituation eruieren (Weshalb dieses Vorhaben?)</li> <li>■ Ziel formulieren (Was soll nachher anders sein?)</li> <li>■ Angedachtes Vorgehen beschreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reifegrad der Organisation und bisherigen Verlauf von Veränderungsprojekten untersuchen</li> <li>■ Stakeholder-Analyse durchführen</li> <li>■ Veränderungsenergie dimensionieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was / Wer / Wann / Zeitrahmen / Budget / Methoden / Werkzeuge planen und konzipieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maßnahmen implementieren (Business-Anpassung, Ressourcen, Aufbaustruktur, Prozesse, Management- &amp; Bewertungssysteme, Haltung und Verhalten der Beteiligten)</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rahmen definieren</li> <li>■ Impulse setzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsames Bild entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Planungen aktiv mitgestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung forcieren</li> <li>■ Nachhaltigkeit sicherstellen</li> </ul>
Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheider aktivieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multiplikatoren und Change Agents gewinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligungsformen und die Gestaltung der Entscheidungsprozesse planen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter aktivieren</li> </ul>
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräfte zum Thema Change Management „enablen“ (= handlungsfähig machen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multiplikatoren zu Change-Management-Fragestellungen weiterentwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflexionsprozesse so planen, dass sie das Problemlöseniveau der Organisation erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln (neue Haltung und neues Verhalten)</li> </ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beobachtungs- und Mess-Kriterien entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nullmessung durchführen</li> <li>■ Weitere Messpunkte fixieren (Quick Check)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reviews planen (Frequenz abhängig von der Agilität des Vorgehens)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lessons Learned erarbeiten und dauerhaft nutzbar machen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sinn erarbeiten (Change Story) und vermitteln</li> <li>■ Dialoge gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Über das Vorhaben informieren</li> <li>■ Dialoge gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitere Kommunikationsmaßnahmen planen</li> <li>■ Für Transparenz sorgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dialoge gestalten</li> <li>■ Quick Wins intern und extern vermarkten</li> <li>■ Für Transparenz sorgen – auch bei Plan-Anpassungen</li> </ul>

Eine qualifizierte Change-Management-Beratung wird eine Soll-Ist-Bestimmung vornehmen, kontextabhängig entsprechende Handlungsfelder definieren, daraus projektspezifische Maßnahmen und Methoden ableiten und diese in einem konsistenten Handlungsplan zusammenfassen und umsetzen.

# ERFOLGSFAKTOREN: WIE GELINGT DAS VERÄNDERUNGSVORHABEN?

Als Unternehmensentscheider stellen Sie die Weichen für Veränderungen – auch durch die Wahl des Beratungspartners und die Art der Zusammenarbeit. Organisationen, die sich offen den Herausforderungen eines Change-Prozesses stellen, haben einen deutlich größeren Projekterfolg als jene, bei denen dieses Bewusstsein weniger ausgeprägt ist. Welche Faktoren hier wesentlich zum Gelingen beitragen, das lässt sich aus der Beratungspraxis ableiten.

Die wichtigsten haben wir für Sie zusammengestellt.

- Das bisher Erreichte und Aufgebaute würdigen – denn keine Zukunft ohne Vergangenheit.
- Die Integrität aller Beteiligten wahren – von Anfang an.
- Das Zielbild erarbeiten und den Rahmen für die Umsetzung bestimmen – das Management definiert den Sinn des Vorhabens.
- Eine gute Projektbasis legen – durch eine qualifizierte Analyse des Veränderungsvorhabens und Klärung des Auftrags.
- Eine zielführende Zusammensetzung des Projektteams gewährleisten – intern wie extern.
- Entscheidungsprozesse im Veränderungsprozess bewusst gestalten.
- Interessengruppen und systemische Zusammenhänge analysieren – jedes Unternehmen ist eine Welt für sich.
- Die benötigten Ressourcen bereitstellen – es zählt sich aus.
- Echte Impulse und den neutralen Blick von außen zulassen.
- Über Absichten und Ergebnisse der Veränderung sprechen – im laufenden Dialog.
- Blockaden lösen – schwierige Themen „sprachfähig“ machen.
- Ein Bewusstsein für organisationale Muster, neue Ideen und Perspektiven entwickeln.
- Die mittleren Führungskräfte in den Blick nehmen – sie sind der Schlüssel.
- Veränderungen gemeinsam planen und umsetzen – ohne Alleingänge.
- Projektplanung und Projektprozess integriert gestalten.
- Prozessorientiert und „iterativ“ vorgehen, kontinuierliche Revisionen durchführen.
- Den fortlaufenden Wirksamkeits- und Kosten-Nutzen-Check machen – Kontrolle ist besser.

Wichtig ist, genügend Zeit und Raum für Reflexion und Lernen zur Verfügung zu stellen, damit die Organisation sich mit dem Sinn der Veränderungen vertraut machen kann. Denn: Die Gestaltung des Vorgehenskonzeptes entscheidet maßgeblich über den Projekterfolg!

# ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN: WER MACHT WAS?

Change wird durch Zusammenarbeit zum Erfolg. Um ein Veränderungsvorhaben erfolgreich gestalten und durchführen zu können, braucht es das Zusammenspiel verschiedener Rollen sowie Rollentransparenz. Manche Verantwortlichkeiten sind notwendigerweise intern verortet, andere idealerweise durch einen externen Partner abgedeckt. Über die „Must-haves“ und „Nice-to-haves“ entscheidet situativ der Projektkontext.

Klassisches Rollenkonzept für Veränderungsprojekte

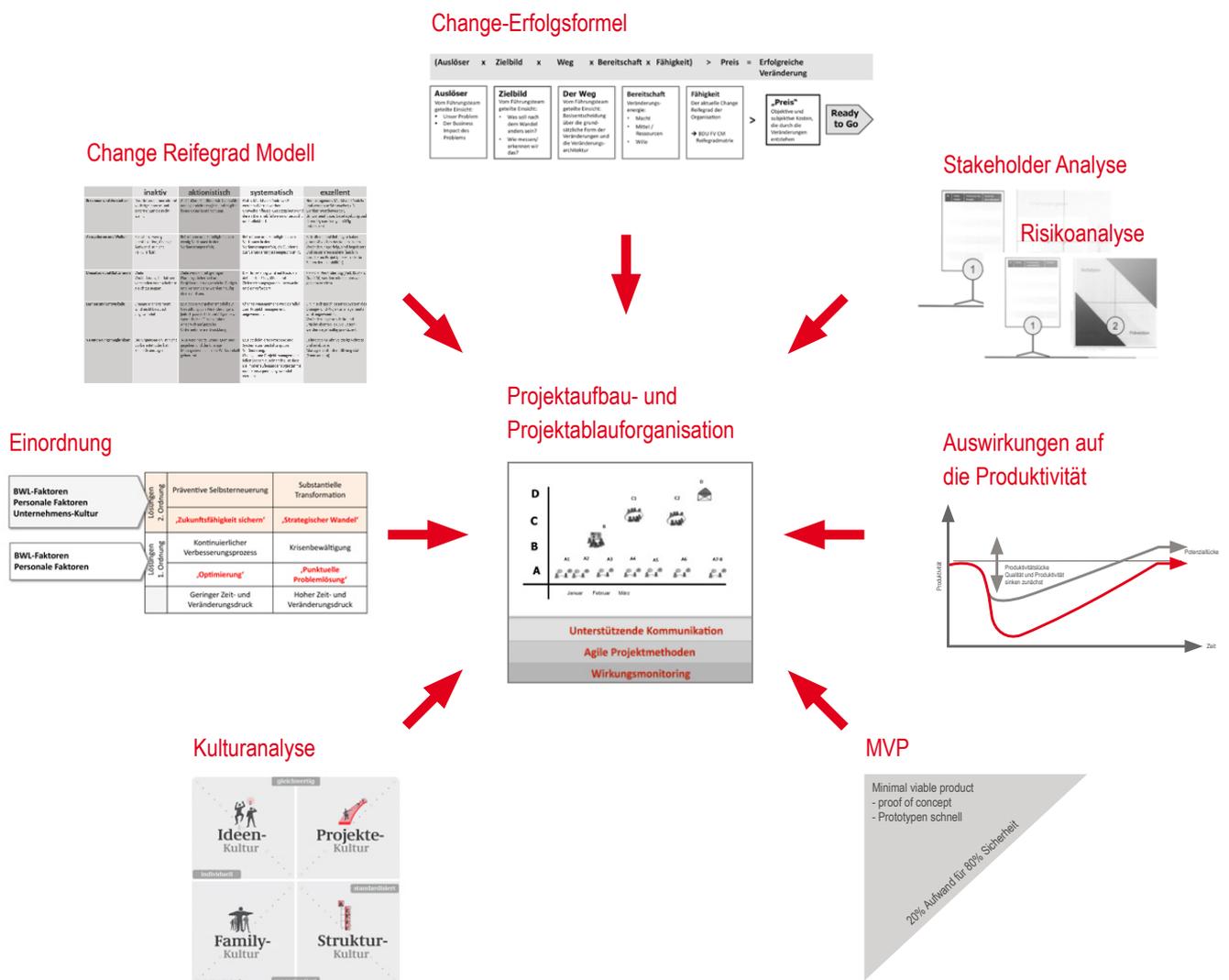
Akteur	Aufgabe und Rolle
Kunde	Steht für den Projekt-Absender (Unternehmen / Institution / Organisation) und ist vertreten durch verschiedene Rollen (u.a. Entscheidungsträger, Auftraggeber, interner Projektleiter etc.).
Auftraggeber	Beauftragt die Change-Management-Beratung, definiert die Auftragsziele und nimmt im Unternehmen eine Abgrenzung zur Definition der Projekteckpfeiler vor.
Change-Management-Berater	Besitzt die Expertise und das Know-how, einen Change-Management-Prozess zu definieren, zu bewerten und zu begleiten.
Entscheidungsträger	Hat von Kundenseite die Legitimation erhalten, im Rahmen seiner Rolle Entscheidungen zu treffen – ist somit während des Change-Management-Prozesses für alle relevanten Entscheidungen verantwortlich (z.B. Lenkungskreis, Steering Board, Buyer usw.).
Projektmanager	Ist verantwortlich für die Zielerreichung und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen in einem Change-Prozess, wobei die Entscheidungskompetenz beim Entscheider liegt.
Projektmitarbeiter	Übernimmt als interner oder externer Fachexperte die Maßnahmenumsetzung in einem Change-Management-Prozess – entlang klarer Vereinbarungen mit Blick auf Erfolgskriterien, Zielsetzungen, Ergebnisse, Spielräume.
Change Manager	Treibt und begleitet als managementverantwortliche Führungskraft intern den Change-Prozess, ist von der Organisation „empowert“, fungiert als Ansprechpartner für die Entscheider-Ebene, trägt die Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Veränderung.
Change Agent	Begleitet den Prozess kommunikativ als Multiplikator bzw. Meinungsbildner – sehr wichtig für die Beteiligung der Mitarbeiter.

Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozesse beinhalten typischerweise Elemente aus dem klassischen Projektmanagement. (Umgekehrt beinhaltet nicht jeder Einsatz von Projektmanagement-Methodik im Unternehmen automatisch einen Change). Im Change-Projekt sorgt der Berater für einen strukturierten, flexiblen („agilen“) und ergebnisorientierten Prozess. Der Entscheidungsträger ist verantwortlich für dessen Inhalt – und hat unternehmerisch natürlich immer das letzte Wort. Zusätzliche Fachexperten werden nach Bedarf hinzugezogen.

# METHODENKOFFER: WELCHE WERKZEUGE WIRKEN?

So einzigartig jeder Change für sich genommen ist, so vielfältig ist das Spektrum der Methoden und Instrumente, die zum Einsatz kommen können. Die Mitglieder des BDU-Fachverbands Change Management tauschen sich hierzu kontinuierlich aus und bedienen sich aus einer gemeinsamen Tool-Box, die langjährig erprobte und validierte Empfehlungen enthält.

Typische Tools im Überblick



# BAUSTEINE UND INFOS: WAS SOLLTE EIN BERATUNGSANGEBOT ENTHALTEN?

Die Mitglieder des BDU-Fachverbands Change Management orientieren sich an einem Angebotsaufbau und an Kernkriterien, die sich aus der zugehörigen DIN-Norm (DIN EN ISO 22700) ableiten. Unsere Empfehlung: Gleichen Sie Angebote damit ab und prüfen Sie sie direkt auf Herz und Nieren. Hat der Berater die Situation und den Gesamtkontext Ihrer Organisation richtig eingeordnet? Gibt es ein gemeinsames Verständnis zu Zielen, Rahmenbedingungen, Ressourcen? Überzeugen Sie die skizzierten Vorgehensweisen und die genannten Konditionen? Fühlen Sie sich bei dem vorgestellten Berater-Team gut aufgehoben?

## Musteraufbau eines Angebots

A. Allgemein	Analyse der Ausgangssituation  Hintergründe, Annahmen, Anwendungsbereiche, Abgrenzung
B. Zweck / Absicht	Von der Vision über die Mission zur Strategie (Einordnung in den unternehmerischen Gesamtkontext)  Festlegung der allgemeinen Rahmenbedingungen: Abzuliefernde Leistungen / Ergebnis-Spezifikation / Ziel des Change-Projektes
C. Vorleistung / Aufwand	Vorbereitungsphase: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (Ressourcenbereitstellung intern, Mitwirkungspflicht des Kunden) unter Beachtung der Historie
D. Resultat	(Sinn-)Zusammenhang: Verortung des Projektes im Gesamtzusammenhang (Anteil der beauftragten Change-Beratung am Gesamt-Change)  Vorgehen / Arbeitsplanung: Maßnahmen-, Handlungs- bzw. Aktionsplan, soweit schon zu diesem Zeitpunkt erarbeitet  Rollen / Zuständigkeiten: Mitarbeiter von Change-Management-Beratung und Kunde (inkl. Verantwortlichkeiten)  Kompetenzen, Erfahrungen und Profile der beteiligten Berater  Konditionen: Geschäftsbedingungen, Preis, fixe bzw. variable Kosten (ggf. Anforderungen an den Kunden)

Jeder Veränderungsprozess ist einzigartig und setzt somit eine kontextabhängige Definition der damit verbundenen Handlungsfelder voraus. Jedes Angebot sollte dies berücksichtigen.

# DIE BDU-CHANGE-MANAGEMENT-BERATER: IHRE EXPERTEN – IHR NUTZEN!

Veränderungsinitiativen sind meist hochkomplexe Vorhaben – nicht selten risikobehaftet und erfolgskritisch für die Organisation, die den Wandel wagt. Umso wichtiger ist, dass Entscheider bei der Ausgestaltung des Projekts und bei der Auswahl eines möglichen externen Partners ganz genau hinschauen. Und mehr als verständlich, dass Sie Ihr Vorhaben in den richtigen – vielmehr in den besten – Beraterhänden wissen wollen.

Der BDU-Fachverband Change Management gibt Ihnen die Sicherheit, schnell und unkompliziert in die Zusammenarbeit mit einem kompetenten Anbieter und zuverlässigen Partner starten zu können. Während es in der Natur von Veränderungsprojekten liegt, dass die Gewähr für ein bestimmtes Sachergebnis nahezu ausgeschlossen ist, bieten unsere Mitglieder höchstmögliche Verbindlichkeit im Change-Prozess. Und: BDU-Change-Management-Berater und das von ihnen eingesetzte Beratungspersonal verpflichten sich zur strikten Einhaltung der BDU-Berufsgrundsätze.

Ihr Nutzen: Der direkte Weg zum passenden Partner

- Sie gewinnen einen einfachen Überblick über hochqualifizierte Experten im Bereich Change-Begleitung.
- Sie erhalten einen schnellen und vollumfänglichen Zugang zu allen Beratungskompetenzen, die in einem Change-Projekt notwendig und relevant sind.
- Sie reduzieren Ihren Gesamtaufwand für Vorrecherche, Auswahlvorbereitung und Anbieterprüfung signifikant. Unsere BDU-Qualität: Höchste Professionalität, modernste Methoden
- Wir richten unser Handeln zu 100 Prozent an den Prämissen der Kundenorientierung, Ergebniszielerreichung und Umsetzbarkeit sowie Wirksamkeit im unternehmerischen Tagesgeschäft aus.
- Wir arbeiten mit „State-of-the-Art“-Methodik. Alle Vorgehensweisen sowie erzielten Ergebnisse erfüllen die festgelegten BDUQualitätsanforderungen und Standards.
- Wir betreiben eine fortlaufende Qualifizierung und Weiterbildung – Sie profitieren davon, dass Qualität sowie Wirksamkeit unserer Arbeitsmethoden im Expertenkreis regelmäßig überprüft und validiert werden. Unser Leistungsversprechen: Sicherheit, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit
- Wir sorgen für einen höchstmöglichen Wirkungsgrad, was die Erreichung vereinbarter Beratungsziele betrifft.
- Wir entlasten das Management von zusätzlicher Prozess-Verantwortung und geben Prozess-Sicherheit. Neben der Prozess-Treue gewährleisten wir die Auswahl geeigneter, wirksamkeitsorientierter sowie praxiserprobter Vorgehensweisen.
- Wir bringen Methoden-Sicherheit ins Change-Projekt – das eingesetzte Beratungspersonal und die verwendeten Instrumente erfüllen höchste Qualitätsansprüche.

Der BDU-Fachverband Change Management: Veränderungsgestalter der ersten Stunde

- Der richtungsweisende Change-Expertenkreis unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen e.V. befasst sich fortlaufend mit der Ergebnis-, Erfolgs- und Qualitätssteigerung unternehmerischer Veränderungsprozesse
- Die renommierten Beratungsspezialisten, die sich im Fachverband engagieren, entwickeln kontinuierlich neue Ansätze, Lösungswege und Instrumente, beziehen Stellung zu aktuellen Themen und Zukunftsfragen und geben Entscheidern konkrete Empfehlungen an die Hand.
- Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

**Unser Expertenkreis im Überblick:**

- <http://www.bdu.de/fv-cm>

**Unsere Positionen zu wichtigen Fragestellungen im Change-Management:**

Change Management in der Informations- und Wissensgesellschaft: Zehn Herausforderungen und Chancen für Unternehmen und Berater

- <http://www.bdu.de/cm-positionspapier1>  
Bedeutet Change Management automatisch „Change the Management“?
- <http://www.bdu.de/cm-positionspapier2>



# IHR BERATER AUS DEM BDU-FACHVERBAND CHANGE MANAGEMENT

## BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN (BDU) E. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29  
53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi  
B-1040 Brüssel  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
europe@bdu.de

[WWW.BDU.DE](http://WWW.BDU.DE)

