

## Janusköpfe werden nicht geschätzt

Erschienen: Handels Zeitung, 4. September 2002

Verfasser: Bettina Büsser

VR-MANDATE Management-Berater haben ein Know-how, das auch in Verwaltungsräten geschätzt wird – entsprechend häufig werden ihnen VR-Mandate angeboten. Doch es drohen Interessenkonflikte. Certified Management Consultants vermeiden es, gleichzeitig in potenziellen Konfliktsituationen zu agieren, ohne alle Parteien im Voraus davon in Kenntnis gesetzt zu haben« – so lautet »Gebot Nr. 5« des »Kodex für CMC-Berater« der Swiss Association of Management Consultants (ASCO).

»Potenzielle Konfliktsituationen« gibt es sicher in Bezug auf konkurrierende Unternehmen. Wer als Berater für eine Firma tätig ist, arbeitet innerhalb von zwei Jahren nicht für die Konkurrenz«, definiert ASCO-Mitglied Peter Acél, Mitinhaber Dr. Acél & Partner in Zürich, seine Haltung. Ebenso grosses Konflikt-Potenzial sieht er, wenn ein Berater Verwaltungsratsmitglied einer Firma ist – und gleichzeitig die Konkurrenz berät. »Diese Konstellation ist sehr heikel«, glaubt auch Rudolf Gysi, ASCO-Vorstandsmitglied und Inhaber der Berner GMS Gysi Management Support + VR-Mandate: »Sie ist höchstens unter Offenlegung der Situation allen gegenüber denkbar.«

Management-Berater sind nicht selten Mitglieder von Verwaltungsräten; schliesslich sind viele Firmen an ihrem Know-how interessiert. Doch anscheinend vertrauen ihre Kunden darauf, dass Berater ihre VR-Mandate von sich aus deklarieren: Übereinstimmend erklären Gysi und Acél wie auch Albert Frieder, Vorsitzender des Bereichs Corporate Consulting and Development des Management Zentrums St. Gallen (MZSG), sie seien noch nie von einem Kunden nach möglichen VR-Mandaten gefragt worden: »Es hängt also davon ab, dass man sie selber offenlegt.«

### Spezialisierung auf unethische Mandate

Berater mit Verwaltungsratsmandaten können in einen weiteren Interessenkonflikt geraten: Wenn sie diese beiden Aufgaben im selben Unternehmen wahrnehmen. Laut Peter Acél kommt diese Konstellation häufiger vor: »Ich kenne Leute, die einige VR-Mandate innehaben und gleichzeitig beraten. Eigentlich dürfte es diese Kombination gar nicht geben.« Für Rudolf Gysi ist die gleichzeitige Position als Auftraggeber und Auftragnehmer nicht sinnvoll – und undenkbar: »Man kontrolliert sich selbst. Ein ethisch einwandfreier Verwaltungsrat oder Berater wird sich darauf nicht einlassen. Es gibt aber Berater, die sich auf unethische Mandate spezialisieren...«

Ebenfalls einen »undenkbaren Interessenskonflikt« sieht Albert Frieder in dieser Doppelfunktion: »Das gilt nicht nur für den Berater. Eine Person, die eine aktive Geschäftsbeziehung mit einer Unternehmung unterhält, Berater, Anwalt, Kunde oder Vertreter der Hausbank, gehört nicht in den Verwaltungsrat. Wie soll so eine Person eine neutrale Sicht haben und dem Unternehmen weiterhelfen?« Entsprechend restriktiv gehen Frieder, Acél und Gysi mit angebotenen VR-Mandaten um. Dennoch: Es gibt Verwaltungsräte, welche »ihre« Unternehmen gleich noch beraten. Gysi hat diese Konstellation verschiedentlich bei Beratern beobachtet, »die sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert haben.« Frieder vor allem bei Firmen der so genannten New Economy: »Gerade die grossen Beratungsfirmen waren in diesem Bereich sehr aktiv – als Berater und als Verwaltungsräte.«

### **Eine Hand wäscht die andere**

Neben der Kombination Verwaltungsrat-Berater machen Frieder, Acél und Gysi eine Reihe weiterer potenzieller Interessenkonflikte, in der Beratungsbranche aus. Etwa, so Frieder, dass es bei manchen Firmen zur Strategie gehört, ihre Berater in den beratenen Firmen in hohen Positionen zu platzieren: »Man kann dann davon ausgehen, dass solche Ehemalige ihre ehemalige Beratungsfirma weiterhin als Hausberater einsetzen.« Acél sieht Konfliktpotenzial bei Beratungsfirmen, die gleichzeitig Personal vermitteln: »Wenn die Personalvermittlung auf Lohnprozenten basiert, hat der Vermittler ein Interesse, möglichst hoch bezahlte Leute zu vermitteln – ein Interesse, das er als Berater der Firma nicht hat.«

Private oder familiäre Beziehungen zu Firmenmitgliedern, deren Unternehmen man berät, sieht Gysi als weiteres Problempotenzial. Schliesslich könnten auch langjährige Beratungsverhältnisse kritisch werden: »Es ist zwar ein Vorteil, dass man sich in der Firma wirklich auskennt. Doch es droht Betriebsblindheit – und ein Berater sollte ja neue Perspektiven einbringen. Bei langjährigen Mandaten muss man sich gemeinsam mit den Kunden, die manchmal fast zu Freunden werden, hie und da fragen: Brauchen wir vielleicht eine Pause?«