

Management Consultant und Verwaltungsrat in Personalunion?

von Dr. Rudolf Gysi CMC, GMS Gysi Management Support

Verschiedene Management Consultants sind auch als Verwaltungsratsmitglied tätig. Firmen sind oft an deren Know-how interessiert, vor allem dann, wenn es darum geht, den Verwaltungsrat mit einem Mitglied zu ergänzen, das sich in Spezialgebieten wie z.B. in Strategiefragen gut auskennt. Weniger geeignet ist der Berater für Mandate, in denen primär die Sozialkompetenz oder die Führungserfahrung im Vordergrund steht, es sei denn, er habe sich diese im Laufe seiner Karriere in Linienfunktionen an der Front aneignen können.

Problematisch wird die Situation, wenn das Verwaltungsratsmitglied oder sein Beratungsunternehmen in der Firma Beratungsmandate übernimmt. Diese Person trägt dann plötzlich zwei Hüte und wird letztlich im Verwaltungsrat die eigene Arbeit beurteilen müssen. Das Argument, man könne in solchen Situationen ja in den Ausstand treten, überzeugt nicht. Man wird nicht in den Verwaltungsrat gewählt, um in den Ausstand zu treten.

Es sind auch ganz unterschiedliche Rollen, die ein Berater in dieser Situation spielen müsste. Als Verwaltungsrat nimmt er Einsitz in ein Organ der Firma und wird somit Teil davon. Dieses Engagement ist langfristig ausgelegt. Als Unternehmensberater hingegen soll er das Mandat zeitlich begrenzt, unvoreingenommen und aus externer Sicht wahrnehmen.

Vom Versuch, via Verwaltungsrat in der Firma Beratungsmandate zu generieren, wird dringend abgeraten. Die Konfliktsituation ist vorprogrammiert. Der Verhaltenskodex für CMC-zertifizierte Berater ist hier leicht zu interpretieren: Integrität und Objektivität sind die wichtigsten Bestandteile des Berufsbildes. Unmissverständlich wird auf die Problematik von unverträglichen Mandaten hingewiesen, und es wird verlangt, potenzielle Konfliktsituationen zu vermeiden oder sie den Parteien gegenüber rechtzeitig offen zu legen. Der kluge und ethisch handelnde Berater wird das Risiko von heiklen Zielkonflikten erkennen und vermeiden.

Für den Kunden muss es ein Warnzeichen sein, wenn ein Management Consultant die Kombination Verwaltungsrat und Beratungsmandate sucht. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass er vermutlich auch in anderen Fragen ethisch nicht einwandfrei handeln wird.

In kleinen Firmen, insbesondere Familienbetrieben, wo der Inhaber gleichzeitig Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter ist, ist es weniger kritisch. Diese Unternehmer arbeiten gerne mit einem externen Berater zusammen, der dann die Funktion eines Coachs oder Sparringpartners übernimmt und weniger jene des klassischen Unternehmensberaters. Nur, welchen zusätzlichen Nutzen bringt hier die formelle Einsitznahme in den Verwaltungsrat?

Äusserst kritisch wird die Lage, wenn ein Verwaltungsrat bei einer Konkurrenzfirma beratend tätig ist. Dieser Spagat ist zum Scheitern verurteilt.

Wie ist das Thema in verwandten Bereichen geregelt? Anwälte in Verwaltungsräten haben selten Skrupel, auch Mandate zu übernehmen. Bei den Wirtschaftsprüfern ist dies ausgeschlossen. Interessant ist die Diskussion beim Konzept «MittelstandPlus» in Deutschland. Mit dem Hinweis auf mögliche Interessenskonflikte sieht dieses vor, dass Unternehmensberater sich nie für Aufsichts- und Beiräte zur Verfügung stellen dürfen. Da wird wohl über das Ziel hinausgeschossen und das Kind mit dem Bad ausgeschüttet.

Letztlich ist die Frage Berater und/oder Verwaltungsrat nicht ein juristisches Problem, sondern eine ethische Frage. Für einen CMC-zertifizierten Berater kommt eine Kombination in derselben Firma aber einem Verstoss gegen den Verhaltenskodex gleich.

