

## Verhaltenskodex für zertifizierte Unternehmensberater «CMC»

Ethisches Verhalten ist eine Geisteshaltung. Unternehmensberater mit einer solchen Geisteshaltung anerkennen, dass Integrität und Objektivität unabdingbar sind, und dass diese Werte den wichtigsten Bestandteil des Berufsbildes des zertifizierten Unternehmensberaters CMC darstellen. Jeder CMC bestätigt schriftlich, dass er den Verhaltenskodex studiert hat und ihn in seiner täglichen Arbeit beachtet.

Darüber hinaus hängt auch das Vertrauen der Öffentlichkeit davon ab, wie sie das ethische Verhalten der Unternehmensberater wahrnimmt. Falls daher bei der Anwendung des Verhaltenskodex Konflikte zwischen den Interessen beteiligter Parteien entstehen, gelten die folgenden Prioritäten: (1) die Öffentlichkeit, (2) der Klient, (3) der Berufsstand, (4) das Interesse des Unternehmensberaters.

Der Verhaltenskodex des ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) beinhaltet neun Grundsätze, die nachstehend kursiv wiedergegeben werden. Darunter befinden sich jeweils die dazugehörigen Erklärungen und Interpretationen.

### Vertraulichkeit

1. *Ein CMC behandelt Klienteninformationen vertraulich und nutzt sie weder zum eigenen Vorteil noch macht er sie Dritten zugänglich.*
  - 1.1 Ein CMC gibt keine vertraulichen Kundeninformationen ohne das ausdrückliche Einverständnis des Klienten weiter.
  - 1.2 Ein CMC bewahrt Klienteninformationen derart auf, dass Sorgfalt und übliche administrative Handhabung es ermöglichen, die Informationen zu schützen. Wenn beispielsweise Informationen auf elektronischen Medien gespeichert sind, muss ein CMC jederzeit über den Standort solcher Medien, einschliesslich allfälliger Kopien, informiert sein. Gedrucktes, Entwürfe und Berichte sind zu vernichten oder vor dem Wegwerfen unkenntlich zu machen.
  - 1.3 Falls vom Klienten nicht anders angewiesen, hat ein CMC jegliche Informationen, die er vom Klienten erhält, vertraulich zu behandeln. Dieses Gebot trifft nicht auf Informationen zu, die öffentlich zugänglich sind.
  - 1.4 Falls ein CMC von vertraulichen Informationen während eines Mandates Kenntnis erhält, die beispielsweise mittels Börsentransaktionen ausgenutzt werden könnten, ist er nicht nur dafür verantwortlich, dass diese Informationen vertraulich bleiben, sondern muss auch von jeglichen Aktivitäten absehen, die in der Öffentlichkeit als Vorteilsnutzung angesehen würden.

### Unrealistische Erwartungen

2. *Ein CMC weckt keine unrealistischen oder falschen Erwartungen und gibt kein Versprechen ab, dass der erwartete Nutzen aus spezifischen Beratungsleistungen mit Sicherheit anfallen wird.*
  - 2.1 Ein CMC bedient sich nicht irreführender Werbeaktionen, Druckmittel oder anderer unprofessionellen Methoden zum Erlangen von Mandaten.
  - 2.2 Bei Verhandlungen mit dem Klienten und/oder bei der Bestätigung des Auftragsumfangs (siehe 6. und 6.1) verhält sich ein CMC jederzeit realistisch und verspricht keine Resultate, die ausserhalb seiner eigenen Einflussmöglichkeiten liegen.
  - 2.3 Ein CMC identifiziert normalerweise potenzielle Nutzen, und beschreibt diese dem Klienten. Diese «Beschreibung» sollte sich direkt auf den Arbeitsplan abstützen und durch Erfahrungen erhärtet sein.

## Kommissionen/Finanzielle Interessen

3. *Ein CMC nimmt weder Kommissionen, Entschädigungen noch andere Vorteile seitens Dritter im Zusammenhang mit Empfehlungen an den Klienten ohne dessen Wissen und Einverständnis an. Ebenso sind eigene finanzielle Interessen an Gütern oder Dienstleistungen, die Teil einer solchen Empfehlung sind, offenzulegen.*
- 3.1 Ein CMC legt dem Klienten (oder potenziellen Klienten) jegliche persönliche, berufliche oder andere Geschäftsinteressen/Abhängigkeiten offen, die das Vertrauen des Klienten in die Integrität, Objektivität oder Unabhängigkeit des CMC beeinträchtigen könnten.

## Aufträge

4. *Ein CMC nimmt nur solche Mandate an, für die er über Erfahrung und Wissen verfügt.*
- 4.1 Ein CMC gibt sich für die Ausführung eines Auftrages nicht als qualifiziert aus, wenn nicht sowohl die entsprechende Ausbildung als auch die praktische Erfahrung dafür gegeben sind. Dies ist jedoch auch im Zusammenhang mit dem Grad der Unterstützung (sowohl Methodik als auch Ausbildung) seitens seiner Beratungsfirma zu beurteilen.
- 4.2 Ein CMC nimmt keine Mandate an, für die er nicht qualifiziert ist (Ausbildung und Erfahrung), auch wenn ein Klient in Kenntnis dieses Mangels speziell darauf besteht. In diesem Fall kann die Möglichkeit erwogen werden, notwendige Fachkenntnisse unterzuvergeben und sich auf Projektleitung und -überwachung zu beschränken.
- 4.3 Ein CMC entwickelt seine Fähigkeiten und sein Wissen über das Basiswissen gemäss «Einheitlichem Wissensgerüst» (Uniform Body of Knowledge; Formular A3) ständig weiter, insbesondere in seinem Spezialgebiet, und zwar auf ein Niveau, das den Bedürfnissen der Klienten entspricht und mit den Dienstleistungen anderer Berater im selben Gebiet vergleichbar ist.

## Unverträgliche Aufträge

5. *Ein CMC vermeidet es, in potentiellen Konfliktsituationen zu agieren, ohne alle Parteien im Voraus davon in Kenntnis gesetzt zu haben.*
- 5.1 Ohne die Einwilligung aller Beteiligten nimmt ein CMC kein Mandat bei der Konkurrenz seines Klienten oder bei anderen Parteien, die den Interessen des Klienten zuwiderlaufen, an. Dies kann sich auf Aufträge beziehen, die mehrere Wochen auseinander liegen; ein Zeitraum von mehreren Jahren zwischen zwei Mandaten reduziert jedoch den Konflikt oder kann ihn sogar gänzlich beseitigen.
- 5.2 Konflikte können ebenfalls durch geschäftliche oder persönliche Beziehungen eines Mitarbeiters der Beratungsfirma des CMC entstehen. Auch hier liegt die Lösung zunächst immer in der vollständigen Offenlegung der Umstände gegenüber dem Klienten vor Annahme des in Aussicht gestellten Mandates. Gewisse Konflikte können jedoch so gravierend sein, dass jegliche Offenlegung die Situation nicht zu bereinigen vermag. Unter solchen Umständen besteht der einzige Ausweg darin, auf das Mandat zu verzichten.

Ein echter Konflikt liegt dann vor, wenn eine aussenstehende Person in Kenntnis aller Fakten zum Schluss käme, dass die vorliegende Beziehung eine inakzeptable Beeinträchtigung der Objektivität des CMC darstellt.

## Verhandlungen mit dem Klienten

6. *Ein CMC stellt sicher, dass vor der Annahme eines Mandates gegenseitiges Einvernehmen über Ziele, Umfang, Arbeitsplan und Honorar besteht, und dass alle persönlichen, finanziellen oder anderen Interessen, die die Ausführung der Arbeit beeinträchtigen könnten, offengelegt wurden.*
- 6.1 Ein CMC bestätigt schriftlich die Modalitäten eines Auftrages, d.h.
- Zielsetzung des Mandates
  - voraussichtliche Einschränkungen, denen das Mandat nach Auffassung des CMC unterliegen wird
  - Phasen, Meilensteine und Ergebnisse des vorgeschlagenen Arbeitsplans
  - Zeitrahmen der Phasen, Meilensteine, Ergebnisse sowie des Abschlussstermins
  - Name, einschlägige Qualifikationen und Rolle jedes vorgeschlagenen Beraters
  - Zweckbestimmung/Adressatenkreis der Arbeitspapiere
  - Honorare (in der Regel aufgeteilt nach den Phasen des Arbeitsplanes)
  - Art der Rechnungsstellung einschliesslich Verrechnung von Spesen, Auslagen und allfälliger Steuern
- 6.2 Sollten sich die Modalitäten im Verlauf eines Mandates ändern, so wird ein CMC sicherstellen, dass die entsprechenden Auswirkungen auf Honorare, Spesen, Auslagen, Steuern und Rechnungsstellung dem Klienten rechtzeitig unterbreitet und schriftlich vereinbart werden.

## Rekrutierung

7. *Ohne Einverständnis des Klienten wirbt ein CMC keine Mitarbeiter des Klienten ab.*
- 7.1 Ein CMC wirbt weder für seine eigene Firma noch für andere einen Mitarbeiter des Klienten ab, es sei denn, der Klient ist informiert und hat vorgängig sein Einverständnis gegeben.

## Allgemeines Verhalten

8. *Ein CMC zeigt sowohl im Umgang mit Klienten, als auch mit der Öffentlichkeit und anderen CMC's immer ein korrektes Geschäftsgebahren.*
- 8.1 Ein CMC veranlasst niemals jemanden dazu, anwendbares Recht und Gesetz zu brechen.
- 8.2 Ein CMC arbeitet für niemanden, der ihn veranlasst, Recht und Gesetz zu brechen.
- 8.3 Ein CMC hält sein Wissen und Verständnis des Verhaltenskodex und des «Einheitlichen Wissensgerüsts» einschliesslich aller Ergänzungen und Zusätze aufrecht.
- 8.4 Ein CMC kritisiert einen anderen CMC weder direkt noch indirekt, weder um Geschäfte zu akquirieren noch in anderen Bereichen seiner professionellen Tätigkeit.
- 8.5 Wird ein CMC von einem Klienten angefragt, eine kritische Beurteilung der Arbeit eines anderen CMC durchzuführen, so ist der betroffene CMC schriftlich darüber zu informieren und der Klient auf diese Pflicht aufmerksam zu machen.
- 8.6 Bevor ein CMC eine derartige Aufgabe annimmt, unterhält er sich mit dem Klienten darüber, ob die Ergebnisse der Beurteilung dem anderen CMC zur Kenntnis gebracht werden dürfen, wobei er feststellt, dass dies im Normalfall vorgesehen ist. Falls der Klient dies nicht zulässt, hat der CMC sorgfältig zu prüfen, ob er dieses Mandat angesichts des Verhaltenskodex annehmen soll.
- 8.7 Im öffentlichen Interesse kann einem CMC, der sich in irgendeiner Weise nicht dem Verhaltenskodex entsprechend oder rufschädigend verhalten hat, die Berechtigung zur Führung des Titels «CMC» entzogen werden.

## Andere Unternehmensberater

9. *Ein CMC stellt sicher, dass andere Berater, die für ihn arbeiten, mit dem «Verhaltenskodex» (A2) vertraut sind und diesen befolgen.*
- 9.1 Zusätzlich zur Verantwortung für seine eigenen Empfehlungen und Tätigkeiten stellt ein CMC sicher, dass andere Berater, die unter seiner Führung Aufträge bearbeiten - ob CMC's oder nicht - den Verhaltenskodex verstehen und beachten. Als Berater in diesem Sinne gelten Kollegen, Untergebene und beigezogene Unternehmensberater.
- 9.2 Ein CMC ist verantwortlich für jeden der Zertifizierungskommission gemeldeten Verstoss gegen den Verhaltenskodex durch sein Beratungsteam und unterliegt denselben Konsequenzen, die im Falle eines Verstosses durch den CMC allein entstanden wären.
- 9.3 Ein CMC, der sich unprofessionell verhält, wird der Zertifizierungskommission gemeldet.
- 9.4 Im Interesse aller CMC's informiert ein CMC die Zertifizierungskommission und/oder fordert betroffene Kunden und Öffentlichkeit auf dies zu tun, falls das Verhalten eines CMC dem Verhaltenskodex nicht entspricht.

## Zusätzliche Interpretationen

Kein niedergeschriebener Kodex wird jemals alle Eventualitäten abdecken. Daher sind CMC's angehalten, sich in Fällen, bei denen über ethische Aspekte Unklarheit besteht, von der Zertifizierungskommission beraten zu lassen. Entsprechende Anfragen werden streng vertraulich behandelt.

Die Zertifizierungskommission wird in Zweifelsfällen den Rat des ICMCI einholen.

Die Zertifizierungskommission wird die Umstände jeder Anfrage sowie den Inhalt der im Einzelnen erteilten Ratschläge in anonymer Form dokumentieren. Die Summe dieser Ratschläge wird dazu dienen, in Zukunft zusätzliche Interpretationen des Verhaltenskodex zu erstellen.

Das ICMCI beabsichtigt, sowohl den Kodex als auch seine Interpretationen periodisch zu überarbeiten bzw. zu ergänzen.