

(Fortsetzung von Seite 1)

Themen wie Leistungs- bzw. Erfolgsmessung sowie eine offene Feedbackkultur müssen zwingend auch in den Verwaltungsräten Eingang finden.

**Honorierung:** Im Gegensatz zu den zum Teil exorbitant hohen VR-Honoraren in börsenkotierten Unternehmen ist die Realität – insbesondere bei KMU – eher eine andere. Es kommt im Grundsatz eher zu moderaten monetären Auszahlungen. In diesem Bereich wäre eine Flexibilisierung der oftmals starren Fixsysteme zu wünschen. Flexibilisierung basierend auf den Komponenten «individuelles zeitliches Engagement» sowie «Leistung und Erfolg». Marktconforme Honoraransätze führen dazu, dass die für die unternehmerische Zukunft entscheidenden Kompetenzen organrechtlich eingebunden werden können, welche für grundlegende Entscheide auch verantwortlich zeichnen.

**Förderung der einzelnen Personen:** Was tun eigentlich VR-Mitglieder, damit sie in Ihrer Tätigkeit up to date sind und bleiben? Werden die zum Teil ausgewiesenen guten Aus- und Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte überhaupt genutzt? VR-Mitglieder haben sich genauso wie andere mit der operativen Führung betraute Personen stetig à jour zu halten, wollen sie nicht ins Hintertreffen gelangen.

### Risikobewusst und krisenresistent

Die eigentliche Qualität der Unternehmensleitung ist letzten Endes immer erst dann abschliessend beurteilbar, wenn es darum geht, Worst-Case-Szenarien zu bewältigen bzw. mit entsprechenden unternehmerischen Risiken umzugehen. Das verlangt vom Verwaltungsrat eine vorausschauende Tätigkeit und das Bewusstsein der Binsenwahrheit, dass guten Zeiten regelmässig auch schlechte Zeiten folgen. Es ist somit seine unerlässliche Pflicht, sich nebst der eigentlichen Strategieverfolgung auch Gedanken dazu zu machen, was im Falle eines Nichtgreifens oder gar Scheiterns seiner strategischen Ausrichtung für alternative Möglichkeiten in

Betracht gezogen werden können. Er muss sich dabei der externen wie auch internen Risiken seiner unternehmerischen Tätigkeit bewusst werden, diese bewerten, bewältigen und überwachen. Nur Unternehmen die das Einmaleins des vorausschauenden, gesamtheitlichen Risikomanagements im Griff haben, werden auch auf lange Dauer erfolgreich sein.

### Kommunikativ und transparent

«Kommunikation ist Chefsache. Vertrauen durch transparente und glaubwürdige Kommunikation.» So oder ähnlich schon oft gehört, aber des öfters in entscheidenden Situationen schmerzlich vermisst oder zuwider gehandelt.

In den für die Unternehmung wesentlichen Angelegenheiten muss der Verwaltungsrat für alle verbindliche Spielregeln schaffen. Kommunikation nach innen wie auch nach aussen muss transparent, glaubwürdig, zielgruppengerecht und vertrauensbildend sein. Kommunikation und Transparenz bezieht sich unter dem Gesichtspunkt der Corporate Governance aber auch auf eine entsprechend transparente Rechnungslegung. Der Aktionär hat Anrecht auf eine adäquate Darstellung des Unternehmenserfolges sowie des entsprechenden Unternehmenswertes.

### Fazit

Verwaltungsräte, die ihre entsprechende Funktion ganzheitlich und systematisch wahrnehmen, werden mit grösserer Wahrscheinlichkeit: Gesetzeskonform handeln, ganzheitlich und zukunftsgerichtet agieren und somit qualitativ bessere Entscheide treffen; über eine bessere, weil auch professionellere Kontrolle verfügen; unabhängig und kompetent zusammengesetzt sein; aktiv die Oberleitungsfunktion wahrnehmen können; intern wie extern vertrauensbildend wirken; sich nicht mit Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen auseinandersetzen müssen.

(\*) Silvan Felder ist Gründer und Inhaber der VR Management AG in Luzern.

([www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch), [silvan.felder@vrmanagement.ch](mailto:silvan.felder@vrmanagement.ch))

## Bookmarks

### Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

#### Corporate Governance

##### [www.corpgov.net](http://www.corpgov.net)

Der Auftritt liefert weltumspannende News, Links und ein Literaturverzeichnis zum Thema Corporate Governance.

##### [www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

Swiss Code of Best Practice als massgebende Corporate Governance Empfehlung für Schweizer Unternehmen.

##### [www.treuhaender.ch](http://www.treuhaender.ch)

Der Schweizer Treuhänder als Publikationsorgan der Treuhand-Kammer mit vielen wertvollen Diskussions- und Fachbeiträgen.

#### Lehrgang für IT-Projekte

##### [www.gulp.ch/kb/it/projekt/itprojekteins\\_f.html](http://www.gulp.ch/kb/it/projekt/itprojekteins_f.html)

Untersuchung zum Thema «Scheitern von Informatikprojekten».

##### [www.telecol.ch](http://www.telecol.ch)

Informationen zum Thema e-Learning inklusive einer ausführlichen Einführung zum herunterladen. Technologie und Methodik.

##### [www.vernetzt-denken.ch](http://www.vernetzt-denken.ch)

Überblick und Literaturhinweise zu verschiedenen Themen rund um das vernetzte Denken und Handeln.

##### [www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)

# Schuss von der Kanzel

## Kartoffel-Ethik

von Prof. Dr. Christoph Stückelberger (\*)

*25 Kilogramm Kartoffeln für 3 Euro im Supermarkt in Frankreich. Zuerst traute ich meinen Augen nicht: 18 Rappen pro Kilo neuer Bintje-Kartoffeln! Dann packte mich die Wut: Auf wessen Kosten geht dieser Preis? «Da kann doch etwas nicht stimmen», meinte meine Frau. Ja, was stimmt denn nicht?*

*Viele Landwirtschaftspreise decken die Kosten nicht, nicht einmal die Produktionskosten und schon gar nicht die ökologischen Kosten, nicht nur in der EU, sondern auch in der Schweiz. Die Industrieländer geben zusammen jährlich 50 Milliarden Dollar für Entwicklungszusammenarbeit aus. Gleichzeitig stützen sie aber ihre eigene Landwirtschaft allein für Agrarexportsubventionen mit 350 Milliarden Dollar, also sieben Mal mehr! Als Konsumentinnen und Konsumenten zahlen wir also zuwenig für die Nahrungsmittel, zahlen als Steuerzahler aber drauf, damit die Landwirte ihre Produkte wenigstens im Export noch loswerden und so zu einem halbwegs tragbaren Einkommen kommen. In der Schweiz werden heute durchschnittlich nur noch 8,3 Prozent des Haushaltbudgets für Nahrungsmittel ausgegeben (für Versicherungen ohne Sozialversicherungen 11,3 Prozent)! In Äthiopien brauchen die Menschen 70-80 Prozent ihres Geldes für die Nahrung. Beide Extreme sind ungesund. In Afrika bleibt kein Geld für Bildung, Kleidung, Gesundheit und Sicherheit und bei uns sind die Landwirtschaft und die Böden wegen der zu tiefen Preise krank.*

*Was würde denn ethisch stimmen? «Die Preise müssen die Wahrheit sagen», lautet die berühmt gewordene These zur nachhaltigen Wirtschaftspolitik von Ernst Ulrich von Weizsäcker. Sie müssen die wahren Kosten spiegeln: Leistungsgerechtigkeit heisst eine*

*gerechte Entlohnung der bäuerlichen Leistung. Ökologische Gerechtigkeit erfordert eine Bezahlung der Leistungen der Natur, indem man ihr nur soviel entnimmt, dass sie nachhaltig gesund bleibt. Verteilungsgerechtigkeit bedeutet, dass die Erträge der Landwirtschaft weltweit gerecht verteilt werden.*

*So ginge es allen besser: Als Konsumenten zahlen wir kostendeckende, d.h. leicht höhere Agrarpreise, als Steuerzahler aber weniger durch Abbau der staatlichen Agrarexportsubventionen. Wenn nur ein Teil dieser eingesparten 350 Milliarden Dollar der Industrieländer zudem benutzt würden, um die Entwicklungshilfe endlich auf das an den internationalen Konferenzen wie in Monterrey letzten Frühling versprochene Niveau anzuhäufen, dann wäre allen geholfen.*

*Die Preistreiber der Agrarprodukte nach unten führte in den ersten Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg – nicht zuletzt wegen der zwei Grossverteiler – zu einer wichtigen Entlastung der Haushaltsbudgets. Heute ist aber bei manchen Produkten eine wirtschaftsethisch und entwicklungssethisch nicht mehr vertretbare untere Grenze dieser Preise erreicht. Der Anteil der Haushaltsausgaben für die Nahrung muss wohl in Zukunft wieder etwas steigen. Dies ist auch für kleinere Haushaltsbudgets vertretbar. Also: mit gutem Gewissen gute, das heisst gerechte Agrarpreise bezahlen. Das ist die Folgerung dieser Kartoffel-Ethik.*

(\*) Prof. Dr. Christoph Stückelberger ist Professor für Ethik an der Theologischen Fakultät der Universität Basel und Zentralsekretär der Entwicklungsorganisation Brot für alle ([stueckelberger@jfu-ppp.ch](mailto:stueckelberger@jfu-ppp.ch)). In dieser Rubrik schreiben Wirtschaftsethiker aus Wissenschaft und Praxis zu frei gewählten Themen.