

Normatives Management

**Ein Beitrag zur einer nachhaltigen
Unternehmensführung und -aufsicht**

3., umfassend überarbeitete Auflage

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort zur dritten Auflage	1
1 Denkmodelle der Unternehmensführung	5
1.1 Problemlage	5
1.2 Das traditionelle, eindimensionale Verständnis der Unternehmung	6
1.3 Ein neues integratives Unternehmensmodell	9
1.4 Zielkonflikte als Merkmal ganzheitlich vernetzter Unternehmensführung	10
1.5 Strategisches und normatives Denken	12
1.6 Der Weg zu nachhaltigen Unternehmensstrategien	13
1.7 Definition der Nachhaltigkeit	14
1.8 Standpunkte zum normativen Management und Erkenntnisse aus juristischer Sicht und empirischen Studien	16
1.8.1 Juristische Einwände gegen das normative Management aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie	16
1.8.1.1 Die Principal-Agent-Theorie	16
1.8.1.2 Die Argumentation der Vertretenden der Principal-Agent-Theorie	17
1.8.2 Erkenntnisse aus empirischen Arbeiten	23
1.9 Folgerungen für Führungskräfte	25
1.10 Die entscheidende Fragestellung	28

2	Orientierungshilfen für das normative Management	29
2.1	Die Wirtschaftsethik	29
2.1.1	Ansatz	29
2.1.2	Die drei Ansätze der Wirtschaftsethik	30
2.1.2.1	Übersicht	30
2.1.2.2	Korrektive Wirtschaftsethik	30
2.1.2.3	Funktionalistische Wirtschaftsethik	31
2.1.2.4	Integrative Wirtschaftsethik	32
2.1.3	Folgerungen für Führungskräfte	36
2.2	Bisherige Aktivitäten bezüglich des normativen Managements von Unternehmungen	37
2.2.1	Übersicht	37
2.2.2	Code of Conduct (Code of Ethics)	38
2.2.3	Code of Corporate Governance	40
2.2.3.1	Grundlagen	40
2.2.3.2	Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	42
2.2.3.3	Der «King Code of Governance for South Africa 2009»	44
2.2.4	Initiativen zur Umschreibung der Corporate Social Responsibility	48
2.2.4.1	Grundlagen	48
2.2.4.2	Ziele der UNO für eine nachhaltige Entwicklung	49
2.2.4.3	World Ethos Declaration	52
2.2.4.4	Principles for Responsible Investment (PRI)	54
2.2.4.5	Aktionsplan zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen des schweizerischen Bundesrates	55

3	Das Problem der Definition der Nachhaltigkeit	57
3.1	Gegebenheiten	57
3.2	Die Operationalisierung der Nachhaltigkeit	57
4	Normatives Management in der Unternehmenspraxis: Strategische Planung und alltägliche operative Führung	61
4.1	Vorbemerkung	61
4.2	Zusätzliche Anforderungen an Verwaltungsräte im Hinblick auf das normative Management	61
4.3	Die Wertfragen im normativen Management	63
4.4	Anregungen für die Praxis des normativen Managements	64
4.4.1	Gesamtverantwortung einer Unternehmung	64
4.4.2	Überlegungen zur Strategie-Entwicklung	65
4.4.3	Ein Modell zur Reflexion normativer Fragen	74
4.5	Abschliessende Bemerkungen zur Praxis	75
5	Die Bewertung der Bemühungen um das normative Management	77
5.1	Ziel der Bewertung des ESG und deren Gestaltung	77
5.2	Ansätze zum ESG-Rating	78
5.3	Quantitatives ESG-Rating	79
5.4	Qualitatives ESG-Rating	84
6	Nachwort	87
6.1	Grundsätzliches	87
6.2	Die Fähigkeit zur Reflexion	90
6.3	Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens in der gesamten Wirtschaft	93
6.4	Gedankenanstösse für Leitungsorgane von Unternehmungen	95
	Literaturverzeichnis	97