

**Rolf Dubs**

# Normatives Management

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

4., umfassend überarbeitete Auflage

HAUPT VERLAG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	5
<b>Vorwort zur vierten Auflage</b>	13
<b>1 Grundlegung</b>	15
<b>2 Denkmodelle der Unternehmensführung</b>	19
2.1 Zielvorstellung	19
2.2 Das traditionelle, eindimensionale Verständnis der Unternehmung	19
2.3 Ein neues integratives Unternehmensmodell	22
2.4 Zielkonflikte als Merkmal ganzheitlich vernetzter Unternehmensführung	23
2.5 Definition der Nachhaltigkeit	25
2.6 Der Weg zu nachhaltigen Unternehmensstrategien	27
2.7 Standpunkte zum normativen Management und Erkenntnisse aus juristischer Sicht und empirischen Studien	28
2.7.1 Juristische Einwände gegen das normative Management aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie	28
2.7.1.1 Die Principal-Agent-Theorie	28
2.7.1.2 Die Argumentation der Vertretenden der Principal-Agent-Theorie	29
2.7.1.3 Erkenntnisse aus empirischen Arbeiten	35
2.8 Folgerungen für Führungskräfte	37
2.9 Ein mahnendes Wort	39
<b>3 Orientierungshilfen für das normative Management</b>	41
3.1 Erwartungen	41
3.2 Die Wirtschaftsethik	41

3.2.1	Ansatz	41
3.2.2	Die drei Ansätze der Wirtschaftsethik	42
3.2.2.1	Übersicht	42
3.2.2.2	Korrektive Wirtschaftsethik	43
3.2.2.3	Funktionalistische Wirtschaftsethik	44
3.2.2.4	Integrative Wirtschaftsethik	45
3.3	Folgerungen für Führungskräfte	48
3.4	Massnahmen für Unternehmungen	49
3.5	Initiativen zur Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility)	50
3.5.1	Grundlagen	50
3.5.2	Ziele der UNO für eine nachhaltige Entwicklung	51
3.5.3	Principles for Responsible Investment (PRI)	54
3.5.4	World Ethos Declaration	55
3.5.5	Code of Corporate Governance	57
3.5.5.1	Grundlagen	57
3.5.5.2	Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	59
3.5.5.3	Der «King Code of Governance for South Africa 2009»	61
3.5.6	Aktionsplan des schweizerischen Bundesrates zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen	64
3.5.7	Code of Conduct (Code of Ethics)	66
<b>4</b>	<b>Die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in der Wirtschaft</b>	<b>69</b>
4.1	Vorbemerkung	69
4.2	Problemstellung	69
4.3	Nachhaltigkeitsprozesse in Produktions- und Dienstleistungsunternehmungen	71
4.3.1	Erster Schritt: Analyse der künftigen Entwicklung der ökonomischen und technologischen Umweltsphäre der Unternehmung	71
4.3.2	Zweiter Schritt: Analyse der künftigen Probleme in der sozialen und ökologischen Umweltsphäre der Unternehmung	71

4.3.2.1	Herausforderungen für die Verwaltungsräte und die Geschäftsleitungen	71
4.3.2.2	Persönliche Wertvorstellungen und ihr Einfluss auf die Beachtung der Nachhaltigkeit	72
4.3.2.3	Ein Modell zur Reflexion normativer Fragen	73
4.3.2.4	Kriterien der Nachhaltigkeit (ESG-Matrix)	75
4.3.3	Schritt: Nachhaltigkeit in die ökonomischen, technologischen, strategischen Ziele integrieren	85
4.3.3.1	Grundsatz	85
4.3.3.2	Das Wechselspiel zwischen der ökonomisch- technologischen Strategie und der Nachhaltigkeit	85
4.3.4	Schritt: Überwachung der Zielerreichung (Compliance)	86
4.4	Nachhaltigkeitsprozesse bei Banken, Fonds, Versicherungen und Pensionskassen	87
4.4.1	Grundsätzliches	87
4.4.2	Der Prozess	88
<b>5</b>	<b>Die Bewertung der Massnahmen zur Nachhaltigkeit</b>	91
5.1	Ausgangspunkt	91
5.2	Das quantitative ESG-Rating und Ranking	93
5.2.1	Das Ratingverfahren für einzelne Unternehmungen und Unternehmungsgruppen	93
5.2.2	Rating und Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung	95
5.2.3	Rating und Ranking der Nachhaltigkeit von Branchenverbänden	96
5.3	Probleme mit dem ESG-Rating und Ranking	97
<b>6</b>	<b>Nachwort</b>	99
6.1	Grundsätzliches	99
6.2	Die Fähigkeit zur Reflexion	101
6.3	Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens in der gesamten Wirtschaft	104
6.4	Gedankenanstösse für Leitungsorgane von Unternehmungen	106
	Literaturverzeichnis	107