

Rolf Dubs

Normatives Management

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

2., überarbeitete Auflage

**HAUPT VERLAG
BERN · STUTTGART · WIEN**

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	1
Vorwort zur zweiten Auflage	4
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 Definition der Nachhaltigkeit	14
1.7 Zwischenzusammenfassung	15
1.8 Einwände gegen die Aussagen dieser Zusammenfassung	16
1.9 Die entscheidende Fragestellung	19
2 Orientierungshilfen für das normative Management	21
2.1 Die Wirtschaftsethik	21
2.1.1 Ansatz	21
2.1.2 Die drei Ansätze der Wirtschaftsethik	22
2.1.2.1 Übersicht	22

2.1.2.2	Korrektive Wirtschaftsethik	22
2.1.2.3	Funktionalistische Wirtschaftsethik	23
2.1.2.4	Integrative Wirtschaftsethik	25
2.1.3	Zwischenzusammenfassung	28
2.2	Bisherige Aktivitäten bezüglich des normativen Managements von Unternehmungen	30
2.2.1	Übersicht	30
2.2.2	Code of Conduct (Code of Ethics)	30
2.2.3	Code of Corporate Governance	32
2.2.3.1	Grundlagen	32
2.2.3.2	Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	34
2.2.3.3	Der «King Code of Governance for South Africa 2009»	35
2.2.4	Initiativen zur Umschreibung der Corporate Social Responsibility	38
2.2.4.1	Grundlagen	38
2.2.4.2	Der UN Global Compact	39
2.2.4.3	World Ethos Declaration	40
2.3	Zwischenzusammenfassung	42
2.4	Nachhaltigkeit und Verantwortung von Leitungsorganen in Kapitalgesellschaften aus juristischer Sicht	45
2.4.1	Die Principal-Agent-Theorie	45
2.4.2	Das Spannungsfeld Ziele der Unternehmung und Corporate Social Responsibility	46
2.4.3	Praktische Folgerungen	49
3	Die Bewertung der Bemühungen um das normative Management	55
3.1	Entwicklungstendenzen	55
3.2	Das Verfahren der ESG-Ratings	56
3.3	Beurteilung	59

4 Das normative Management	61
Das gesellschaftliche Grundproblem und die Anforderungen an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder	
4.1 Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens in der gesamten Gesellschaft	61
4.2 Zusätzliche Anforderungen an Verwaltungsräte im Hinblick auf normatives Management	64
4.3 Zusätzliche Anforderungen an Mitglieder von Leitungsorganen	65
4.4 Gefahren für die unternehmerische Freiheit	68
5 Normatives Management in der Unternehmenspraxis	71
Strategische Planung und alltägliche operative Führung	
5.1 Ausgangslage für praktische Empfehlungen	71
5.2 Übersicht	73
5.3 Ein Modell zur Reflexion normativer Fragen	74
5.4 Die konkreten Bereiche des normativen Managements	75
5.4.1 Grundsätzliche Fragen	75
5.4.2 Fragen zur ökonomisch-strategischen Entwicklung	76
5.4.3 Fragen zur ökologischen Verantwortung	77
5.4.4 Fragen zur sozialen Verantwortung	78
5.4.5 Fragen zur Qualität der Governance	82
5.4.6 Abschliessende Fragen	84
6 Nachwort	85
Literaturverzeichnis	89