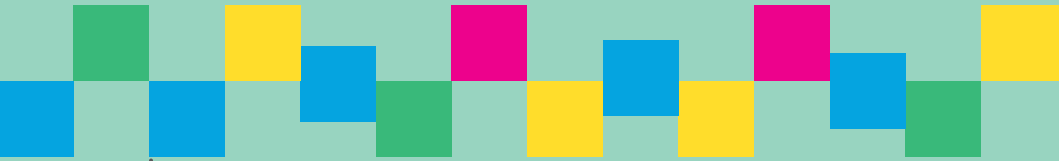


Rolf Dubs



Normatives Management

Ein Beitrag zu einer nachhaltigen
Unternehmensführung und -aufsicht

4., umfassend überarbeitete Auflage

VR- und GL-Praxis

! Haupt

VR- UND GL-PRAXIS

Herausgegeben vom
International Center for Corporate Governance
(www.icfcg.org)



International Center
for Corporate Governance

■ Haupt

Rolf Dubs

Normatives Management

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

4., umfassend überarbeitete Auflage

HAUPT VERLAG

4. Auflage: 2019

3. Auflage: 2015

2. Auflage: 2012

1. Auflage: 2010

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem
Strukturbeitrag für die Jahre 2016 – 2020 unterstützt.

ISBN 978-3-258-08148-9 (Buch)

ISBN 978-3-258-48148-7 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2010 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Satz Umschlag und Inhalt: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH,
Göttingen

www.haupt.ch

Geleitwort

Mit der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis» wollen wir die wichtigsten Untersuchungsergebnisse unseres International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org) einem Fachpublikum vorstellen. Unser «New Corporate Governance»-Ansatz beinhaltet folgende Empfehlungen:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

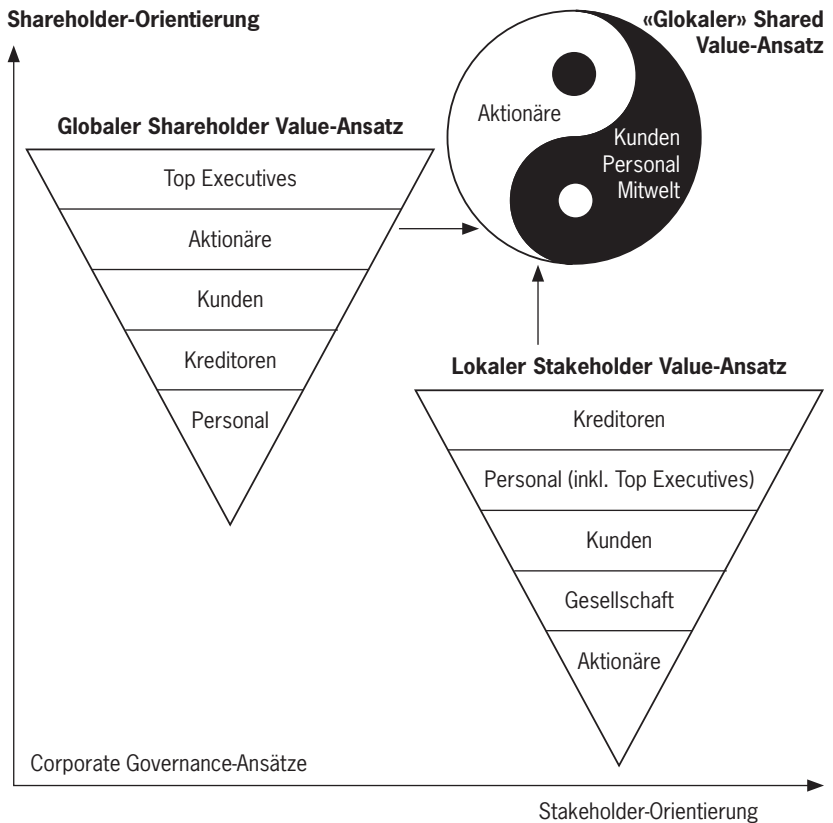
Die hier vorliegende Schrift ist dem zweiten Grundsatz «Keep it strategic» zuzuordnen.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat eines aufgezeigt: Die quartalsorientierte Shareholder-Maximierung und Wirtschaftsethik sind unvereinbar.

Zu den erfolgreichsten Unternehmen gehören in den meisten Ländern Familiengesellschaften, bei denen Familyness einen Wettbewerbsvorteil darstellt, sowie vereinzelt transnationale Unternehmen (wie z.B. Nestlé oder Johnson & Johnson).

Was ist diesen gemeinsam?

Sie vertreten alle einen nachhaltigen «Shared Value-Ansatz». Dabei werden gemäss der nachfolgenden Abbildung bei allen wichtigen Unternehmensentscheiden immer gleichzeitig die Ansprüche der Kunden, Eigentümer, Mitarbeitenden und der Mitwelt berücksichtigt.



Die meisten Corporate Governance-Richtlinien für börsennotierte Unternehmen basieren auf dem Shareholdermaximierungsansatz, der wirtschaftsethisches Verhalten vernachlässigt.

Es verwundert deshalb nicht, dass der Südafrikanische King III Report weltweit zu den wenigen Ausnahmen gehört, der sowohl den Shared Value-Ansatz als auch wirtschaftsethisches Verhalten postuliert (vgl. 3.5.5.3).

In dieser neuen Ausgabe unserer Schriftenreihe stellt Rolf Dubs, der über langjährige Erfahrung mit Erfolgsausweis als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrats zahlreicher namenhafter Unternehmen im In- und Ausland verfügt, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Führung und Aufsicht von Unternehmen vor.

Ob Unternehmen in Zukunft zu den Gewinnern oder Verlierern im Zuge des weltweiten Wandels gehören, hängt vor allem von der Wahl des Werteansatzes ab.

St. Gallen, Juni 2019

Martin Hilb

Herausgeber der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis»

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort zur vierten Auflage	13
1 Grundlegung	15
2 Denkmodelle der Unternehmensführung	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
3 Orientierungshilfen für das normative Management	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
4	Die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in der Wirtschaft	69
4.1	Vorbemerkung	69
4.2	Problemstellung	69
4.3	Nachhaltigkeitsprozesse in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen	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	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	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
5	Die Bewertung der Massnahmen zur Nachhaltigkeit	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
6	Nachwort	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