

Dr. Roy Nussbaum

# Umweltbewusstes Management und Unternehmensethik

**Umweltbewusstes Management als Ausdruck  
erfolgsstrategischer und ethischer Rationalität**



# INHALTSVERZEICHNIS

## Einleitung

E.1 Ausgangslage.....	1
E.2 Problemstellung und Zielsetzung.....	5
E.3 Vorgehen und Methode.....	7

---

## Teil I Der unternehmensethische Rahmen

---

1. Ziel, Methode und Inhalt des ersten Teils.....	11
2. Ethische Grundlagen und Grundpositionen.....	12
2.1 Ziel und Inhalt des Kapitels.....	12
2.2 Definition und Abgrenzung von Ethik und Moral.....	12
2.3 Forschungsrichtungen der Ethik.....	13
2.4 Die Hauptgestalten der normativen Ethik.....	14
2.5 Die Diskursethik.....	18
2.5.1 Einleitung.....	18
2.5.2 Definition und Beschreibung der Diskursethik.....	19
2.5.3 Restriktionen der Diskursethik und ihre verantwortungsethische Ergänzung.....	22
2.6 Synthese.....	26
3. Unternehmensethische Grundpositionen.....	32
3.1 Ziel, Abgrenzung und Inhalt des Kapitels.....	32
3.2 Der korrektive und der integrative Ansatz einer Unternehmensethik.....	33
3.2.1 Der korrektive Ansatz von Steinmann und Löhr.....	33
3.2.2 Der integrative Ansatz von Ulrich.....	37
3.2.3 Gemeinsamkeiten, Divergenzen und Kritik der beiden Ansätze.....	42
3.3 Synthese.....	47
4. Einbezug ökologischer Interessen in eine Unternehmensethik.....	51
4.1 Ziele und Inhalt des Kapitels.....	51
4.2 ökozentrische Ansätze.....	52
4.2.1 Der Ansatz von Meyer-Abich.....	52
4.2.2 Systemtheoretischer Ansatz.....	54

4.3	Anthropozentrische Ansätze.....	56
4.3.1	Der korrektive Ansatz von Steinmann und Löhr.....	56
4.3.2	Der integrative Ansatz Ulrichs einer human- und sozialökologischen Ethik.....	57
4.3.3	Der sozialökologische Ansatz von Pfriem.....	60
4.4	Synthese.....	62
<b>5.</b>	<b>Konklusion: Skizzierung eines eigenen Ansatzes.....</b>	<b>65</b>
5.1	Ziel und Inhalt.....	65
5.2	Erster Ausgangspunkt: Der Stakeholder Ansatz.....	65
5.3	Zweiter Ausgangspunkt: Ethische Grundbeziehungen nach Rieh.....	69
5.4	Unternehmenspolitik als "Gleichgewicht der Interessen".....	74

## Teil II      Umweltbewusstes Management als Verbindung erfolgsstrategischer und ethischer Rationalität

6.	Ziel, Methode, Vorgehen und Inhalt des zweiten Teils.....	79
7.	Umweltbewusstes Management und umweltbewusste Unternehmenspolitik.....	81
7.1	Ziel und Inhalt des Kapitels.....	81
7.2	Zum Begriff eines umweltbewussten Managements.....	82
7.3	Umweltbewusste Unternehmenspolitik.....	85
7.4	Ethische Aspekte.....	92
7.4.1	Bemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes.....	92
7.4.2	Vorbemerkungen für das Weitere der Arbeit.....	94
<b>8.</b>	<b>Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den internen Bezugsgruppen hinsichtlich einer umweltverantwortlichen Unternehmenspolitik.....</b>	<b>97</b>
8.1	Ziel des Kapitels.....	97
8.2	Einfluss der internen Bezugsgruppen.....	97
8.2.1	Einführung, Ziel und Inhalt dieses Abschnitts.....	97
8.2.2	Kollektive Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer.....	99
8.2.2.1	Gesetzliche Regelungen.....	99
8.2.2.2	Mitwirkung und Umweltschutz.....	103
8.2.3	Vorschlagswesen und Qualitätszirkel.....	105
8.2.3.1	Zu den Begriffen.....	105
8.2.3.2	Vorschlagswesen und Qualitätszirkel für ökologische Verbesserungen.....	107
8.2.4	Der Einfluss der Unternehmenskultur.....	111
8.2.5	Einfluss von Anteilseignern.....	113

8.3	Auswirkungen auf die internen Bezugsgruppen.....	115
8.3.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	115
8.3.2	Bildung einer Umweltstrategie als Aufgabe des Managements.....	115
8.3.3	Umwelt-Controlling.....	123
8.3.3.1	Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente.....	123
8.3.3.2	Operatives Umwelt-Controlling.....	124
8.3.4	Umweltbewusste Organisations- und Personalentwicklung.....	127
8.4	Ethische Aspekte.....	130
8.4.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	130
8.4.2	Vorbemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes: Die Rolle der Kerngruppe und des Managements.....	130
8.4.3	Diskussion der ethischen Aspekte einer umweltbewussten Unternehmensstrategie.....	131
8.4.4	Diskussion der ethischen Aspekte von Mitwirkung und Partizipation der Mitarbeiter.....	135
8.4.5	Kurze Diskussion des "Ethischen Investierens".....	141
<b>9.</b>	<b>Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft hinsichtlich einer umweltverantwortlichen Unternehmenspolitik.....</b>	<b>143</b>
9.1	Ziel des Kapitels.....	143
9.2	Einfluss der Gesellschaft.....	143
9.2.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	143
9.2.2	Die Macht der Gesellschaft und ihrer Bezugsgruppen.....	144
9.2.2.1	Entwicklung und Bedeutung.....	144
9.2.2.2	Formen.....	147
9.2.2.3	Verlauf.....	152
9.2.3	Gesellschaftsforschung und Umweltbewusstsein.....	154
9.2.3.1	Gesellschaftsforschung.....	154
9.2.3.2	Exkurs: Die Entwicklung des Umweltbewusstseins am Beispiel der Schweiz.....	156
9.3	Auswirkungen auf die Gesellschaft.....	160
9.3.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	160
9.3.2	"Societal Strategy" und "Social Reponsibility".....	160
9.3.2.1	Klassifikationen.....	160
9.3.2.2	Verbindung zwischen ökonomischem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung.....	164
9.3.3	Umweltbewusste Öffentlichkeitsarbeit.....	167
9.4	Ethische Aspekte.....	172
9.4.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	172
9.4.2	Bemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes.....	172
9.4.3	Weitere Diskussion der ethischen Aspekte.....	175
<b>10.</b>	<b>Beziehungen zwischen Unternehmen und Markt hinsichtlich einer umweltverantwortlichen Unternehmenspolitik.....</b>	<b>181</b>
10.1	Ziel des Kapitels.....	181
10.2	Einfluss des Marktes.....	181
10.2.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	181
10.2.2	Einfluss einzelner Konsumenten: Die Konsumentensouveränität.....	182
10.2.3	Konsumerismus.....	189

10.3	Auswirkungen auf den Markt.....	193
10.3.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	193
10.3.2	Ökologische Marketingstrategien und die instrumentellen Ausprägungen eines ökologischen Marketings.....	193
10.3.2.1	Einleitung.....	193
10.3.2.2	Ökologische Basisstrategien im Marketing.....	194
10.3.2.3	Ökologischer Marketing-Mix.....	197
10.3.3	Auswirkungen auf andere Unternehmen.....	204
10.3.3.1	Horizontale Auswirkungen.....	204
10.3.3.2	Vertikale Auswirkungen.....	206
10.4	Ethische Aspekte.....	208
10.4.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	208
10.4.2	Bemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes.....	208
10.4.3	Weitere Diskussion der ethischen Aspekte.....	211
<b>11.</b>	<b>Beziehungen zwischen Unternehmen und Politik hinsichtlich einer umweltverantwortlichen Unternehmenspolitik.....</b>	<b>217</b>
11.1	Ziel des Kapitels.....	217
11.2	Einfluss der Politik.....	217
11.2.1	Einführung, Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	217
11.2.2	Instrumente der Umweltpolitik.....	218
11.2.2.1	Freiwilliger Umweltschutz.....	218
11.2.2.2	Technisch-planerische Instrumente des Umweltschutzes.....	221
11.2.2.3	Polizeiliche Instrumente des Umweltschutzes.....	222
11.2.2.4	Marktwirtschaftliche Instrumente des Umweltschutzes.....	224
11.3	Auswirkungen auf die Politik und Diskussion der ethischen Aspekte.....	231
11.3.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	231
11.3.2	Bemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes.....	231
11.3.3	Weitere Diskussion der ethischen Aspekte.....	237
<b>12.</b>	<b>Direkte Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Natur hinsichtlich einer umweltverantwortlichen Unternehmenspolitik.....</b>	<b>245</b>
12.1	Ziel des Kapitels.....	245
12.2	Auswirkungen auf die Natur.....	245
12.2.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	245
12.2.2	Das Unternehmen als Teil einer Schadschöpfungskette.....	246
12.2.3	Umweltbewusste Gestaltung von Produktion und Materialwirtschaft.....	248
12.2.3.1	Generelle Ziele.....	248
12.2.3.2	Produktentwicklung und F&E.....	249
12.2.3.3	Beschaffung.....	251
12.2.3.4	Produktion.....	253
12.2.3.5	Recycling.....	255
12.2.3.6	Entsorgung.....	259
12.3	Ethische Aspekte.....	262
12.3.1	Ziel und Inhalt des Abschnitts.....	262
12.3.2	Bemerkungen aus der Sicht des eigenen Ansatzes und weiterführende Gedanken.....	262
	<b>Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>273</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>281</b>