

Thesenübersicht

Thesen „Konsumsystem“

These KS.1: Bei einer zukunftsfähigen Transformation des Konsumsystems ist der Fokus „hin zu Nachhaltigkeit“ nicht zielführend. Der Schlüssel liegt nicht auf der Nachhaltigkeitsseite, sondern auf der des Einkommens.

These KS.2: Der bisherige systemische Auftrag, Konsum respektive das volkswirtschaftliche (quantitative) Wachstum immer weiter zu steigern, ist nicht länger zukunftsweisend. Es steht vielmehr an, mit einigen Tabus der Wachstumserzählung zu brechen und die Frage, was gesellschaftlichen Wohlstand – Gemeinwohl – heute tatsächlich ausmacht, neu zu verhandeln.

These KS.3: Suffizienz muss nicht Verzicht bedeuten.

These KS.4: Der herkömmliche Nachhaltigkeitsbegriff geht von falschen Annahmen aus: Im Konsumsystem existiert keine Win-Win-Situation für soziale, ökonomische und ökologische Belange, sondern ein (unauflösbares) Dilemma zwischen (quantitativem) Wachstum und Nachhaltigkeit. Ressourcenerhalt ist unvereinbar mit einem andauernden Mehr an Konsum.

These KS.5: Konzepte, die auf „nachhaltigen (bzw. grünen) Konsum“ setzen, sind nicht zukunftsorientiert. Die Situation erfordert vielmehr Trade-offs bezüglich bestehender Konsumansprüche respektive herrschender Wachstumsziele. Im Konsumsystem ist ein Perspektivenwechsel notwendig, der statt des bisherigen „Immer mehr“ ein „Genug“ in den Mittelpunkt rücken lässt.

These KS.6: Wenn sich Unternehmen für den Erhalt der sozialen und ökologischen Ressourcenbasis einsetzen, dann handeln sie wirtschaftlich rational. Die Ursache, dass Unternehmen sich dennoch nicht oder wenig für Nachhaltigkeit einsetzen, liegt u. a. auch daran, dass vielen Unternehmen ein klares Bild über ihren *tatsächlichen* Handlungsspielraum – der nicht vom Wachstumsparadigma bestimmt sein muss – fehlt.

These KS.7: Entscheidende Handlungsprämissen von Unternehmen, sind Einkommen und Nachhaltigkeit sowie Reputation.

These KS.8: Die Konsumentensouveränität, die einen vollständig informierten Konsumierenden voraussetzt, ist eine theoretische Annahme der ökonomischen Theorie, die empirisch nicht belastbar ist. Nachhaltigkeitskonzepte, die auf „Verbrauchermacht – Unser Konsum verändert die Welt“ aufbauen und das Thema eines zukunftsorientierten Konsums in den hauptsächlichen Verantwortungsbereich der Konsumierenden legen, führen in eine konzeptionelle Sackgasse. Für transformativen Konsumwandel ist eine andere Sicht auf die Rolle von Verbraucher:innen dringend erforderlich.

These KS.9: Die Gründe, warum Menschen zu nachhaltigen Konsumententscheidungen kommen, sind unterschiedlich. Bewusste Konsumententscheidungen, die *zuvörderst* nachhaltig sind, setzen einen Planungshorizont auf einer Komplexitätsstufe voraus, von der gemeinhin, zumal in der Hektik alltäglicher Einkaufsroutinen nicht auszugehen ist. Ein erfolgversprechenderer Ansatzpunkt für zukunftsorientierte Konzepte der Konsumsteuerung liegt womöglich in dieser Beobachtung: Konsumierende treffen Entscheidungen, die nachhaltig sind, *regelmäßig* dann, wenn dies für sie keine negativen Einkommenseffekte hat, also mit keinem höheren Aufwand an Zeit und/oder Geld verbunden ist.

These KS.10: Eine zukunftsorientierte Konsumsteuerung erfordert eine aktivere Rolle (trans-)staatlicher Akteure, weil nur sie über das Mandat verfügen, den notwendigen neuen ordnungspolitischen Regelrahmen zu setzen. Die politische Stellschraube liegt dabei *zuvörderst* in der Abkehr vom bedingungslosen Wachstumsdenken und einer anderen, gerechteren Verteilung von Einkommen.

These KS.11: Wenn der Staat, die volkswirtschaftlichen Ziele neu ausrichtet, muss dies die politische und wirtschaftliche Stabilität nicht gefährden. Mit einem Festhalten am Wachstumskurs hingegen produziert der Staat Nebenfolgen, die sich nicht allein fatal auf den Ressourcenschutz auswirken, sondern die sich auch rasch zu einer Krise seiner eigenen Existenz ausweiten können. Der demokratische Staat riskiert mit seinem Nichthandeln, seinen Spielraum immer weiter, gefährlich weit einzuengen.

Thesen „Das innere Wesen des Marketing“

These WM.1: Die große Wirkkraft des Marketing ist weder genuin negativ noch zerstörerisch. Insofern hat eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten einer anderen, transformativen Ausrichtung des Marketingsystems grundsätzlich Zukunftspotenzial. Die Herausforderung ist jedoch anspruchsvoll und verlangt zu Recht nach Respekt.

These WM.2: Das herkömmliche Marketing droht Opfer seiner eigenen „Gefallsucht“ zu werden. Um nicht noch weiter an Wirkkraft zu verlieren, ist eine (Selbst-)Reflexion unausweichlich. Die Branche muss sich fragen: Was ist die Essenz von Marketing; die *wesentliche* Bestimmung unseres Tuns?

These WM.3: Ein zukunftsweisender Schlüssel im Marketing liegt in einer Verbindung der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen mit einer anderen, ressourcenorientierten Ausrichtung. Allerdings kann ein Marketing, das für „Nachhaltigkeit“ antritt, sich dann aber *unreflektiert* in den Dienst des klassischen, absatzorientierten Marketing stellt, keine zukunftsorientierte Wirkung entfalten. Im Gegenteil, daraus resultierende Phänomene wie Greenwashing respektive Bluewashing schwächen die Wirkkraft von Marketing – sowohl hinsichtlich betriebswirtschaftlicher als auch hinsichtlich möglicher transformativer Ziele.

These WM.4: Marketing bezieht seine Stärke aus seiner Glaubwürdigkeit. Um als glaubwürdig zu gelten, muss Marketing jedoch keineswegs gesellschaftlich anerkannte Wahrheiten abbilden, sondern es muss Bilder zeichnen, die (der jeweiligen Zielgruppe) gefallen. Kurzum: Wenn Marketing wirkt, ist es glaubwürdig; und nur vielleicht auch „wahr“.

These WM.5: Ein essenzielles Evaluationsthema im Marketing heißt Glaubwürdigkeit. Um wieder an Wirkkraft zu gewinnen, muss sich das herkömmliche absatzorientierte Marketing öffnen für tatsächlich Neues. Kern der Krise ist nicht die Inszenierung von *Scheinwelten*, sondern vielmehr das Werben für *Scheininnovationen*, die für Kund:innen ohne Mehrwert und ohne Zusatznutzen sind.

These WM.6: Ein anderes Marketing unterstützt (Pionier-)Unternehmen, deren Zweck nicht die Gewinnmaximierung ist, sondern einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Marketing könnte diesem Zweck dienen. In der Praxis herrscht jedoch viel Misstrauen gegen

„Werbung“ vor. Hier gilt es, Vorurteile abzubauen – sowie vor allen Dingen mit zukunftsorientierten Konzepten zu überzeugen.

These WM.7: Das Marketingsystem ist zukunftsfähig, wenn es ihm gelingt, seinen paradigmatischen Kern – die Kunden- und Marktorientierung – zu revitalisieren bzw. zu transzendieren: Ein Marketing, das Nachhaltigkeit bzw. die drängenden globalen Herausforderungen im Blick hat, heißt Konsumierende als Marktteilnehmer:innen in einer anderen, vitaleren Rolle willkommen. Der herkömmliche Anbieter-Nachfrager-Dualismus wird abgelöst bzw. ergänzt von einem offenen Wissensaustausch.

These WM.8: Ein zukunftsorientiertes Marketingsystem richtet sich neu aus. Die bisher dominierenden kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Ziele werden innerhalb eines neuen Bezugsrahmens eingeordnet, der nach Kennzahlen des (globalen) Gemeinwohls ausgerichtet ist. Ein solcher Paradigmenwechsel steht nicht im Widerspruch zum wesentlichen Zweck von Marketing; im Gegenteil: Marketing ist von seinem inneren Wesen her zur Transformation bereit.

These WM.9: Marketing verfügt über ein besonderes Potenzial für transformativen Konsumwandel. Es kann einen Beitrag zu einer grundlegenden Neuorientierung der Gesellschaft in sozialer, wirtschaftlicher sowie technologischer Hinsicht leisten.

These WM.10: Die ökonomische Syntax eines zukunftsorientierten Marketing ist zweisprachig. Es hat den Willen und die Fähigkeit ausgebildet, sowohl erwerbsökonomisches als auch haushaltsökonomisches Handeln als zwei widersprüchliche Rationalitäten zu erkennen. Das antagonistische Wechselspiel der beiden Polaritäten ist für die Struktur eines zukunftsorientierten Marketing wesentlich.

These WM.11: Der Rahmen eines anderen, zukunftsorientierten Marketing wird durch das Ziel des aktiven Ressourcenerhalts bestimmt. Das neue Mindset ist nicht zuletzt – im Sinne autopoietischer Selbsterhaltung – eine wirtschaftlich rationale Entscheidung: Es sichert die eigene, existentielle Ressourcenbasis.

These WM.12: Marketing wird seine Existenzberechtigung, seine „licence to operate“ dauerhaft nur behalten, wenn es glaubwürdig ist. Glaubwürdigkeit bezieht sich dabei nicht allein darauf, verspieltes Vertrauen der Kund:innen zurückzugewinnen. Notwendig ist zudem,

die „wahren“ Kosten des eigenen Handelns in den Blick zu nehmen. Mit anderen Worten: Nur wenn Marketing materielle und immaterielle Ressourcen aktiv schützt und nie über das Maß beansprucht, wie sich diese regenerieren, dann ist Marketing glaubwürdig – und auch zukunftsfähig.

These WM.13: Ein zukunftsorientiertes Marketing basiert – wie auch das klassische Marketing – auf Glaubwürdigkeit. Ein zukunftsorientiertes Marketing „programmiert“ sich jedoch um. Statt sich auf „Werben, um (immer mehr) zu verkaufen“ zu fokussieren, erweitert es seine Perspektive und begreift sich als Teil eines größeren (globalen) Systems. Das Programm eines zukunftsorientierten Marketing heißt Ressourcenorientierung.

Thesen „Kommunikationsstrategien“

These KSt.1: Nudging ist eine Strategie, die im Konsumkontext einen sehr differenzierten Einsatz erfordert. Beim Ziel, Konsum- und Lebensstile zu verändern, können Nudges gleichermaßen förderlich wie auch blockierend wirken: Ihre spielerische Leichtigkeit kann vielleicht (auf der Stufe des orangenen ^WMem) einer ungesunden Verbissenheit und einem gesellschaftlichen Klima der Intoleranz entgegensteuern. Ihr Verzicht auf Information kann aber gleichermaßen (auf der Stufe des blauen ^WMem) die Ausbildung einer selbstständigen Urteilskraft respektive Mündigkeit behindern.

These KSt. 2: Eine selbstständige Urteilskraft respektive Mündigkeit von Konsumierenden ist unverzichtbar für eine zukunftsfähige Transformation des Konsumsystems.

These KSt.3: Suffizienz ist eine Schlüsselkategorie für ein Marketing, das Konsumwandel unterstützen will. Denn die Suffizienz-Strategie birgt das Potenzial zu einer tatsächlichen Veränderung des Konsumsystems – unter der Voraussetzung, dass die grundlegende systemische Spannung zwischen Konsum und Nachhaltigkeit respektive Ressourcenerhalt klar benannt wird.

These KSt.4: Die Suffizienz-Strategie impliziert die Abkehr von der bisherigen Wachstumslogik und birgt somit eine große gesellschaftliche Sprengkraft. Ein hohes Konfliktpotenzial liegt (auch) auf der Ebene des grünen ^WMems, also bei Kund:innen, die gemeinhin als besonders sozial und umweltbewusst gelten und die Hauptzielgruppe des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing darstellen. Kurzum: Suffizienz-Kommunikation erfordert eine hohe Sensibilität. Suffizienz muss für jedes ^WMem anders erzählt werden.

These KSt.5: Label sind nützlich, weil sie Konsumierenden in einer zunehmend komplexen, globalisierten (Konsum-)Welt wichtige Orientierung und Verbindlichkeit bieten. Seitens der Absender erfordern Vereinfachungsstrategien jedoch ein hohes Verantwortungsbewusstsein und ein feines Gespür für gesellschaftspolitische Wechselwirkungen. So unterstützen z. B. politisch-unbedarfte Kommunikationsstrategien, die unreflektiert von rechts konnotierte, völkisch-nationalistisch aufgeladene Symbole verwenden, einen rückwärtsgewandten „Konsumpatriotismus“ und tragen zum Erstarken populistischer, demokratiefeindlicher Sammelbewegungen bei.

Thesen „Attitude-Behaviour Gap“

These ABG.1: Kund:innen, die für Nachhaltigkeit sensibilisiert sind, befinden sich in einem inneren Konflikt zwischen persönlichem „Naturbewusstsein“ einerseits und den Anforderungen der Konsumgesellschaft andererseits. Herkömmliches Green Marketing bietet vermeintlich einen Ausweg aus diesem Dilemma: Grüner Konsum rettet die Welt! Ein Trugschluss, denn das oberste Ziel von Green Marketing ist es, Kund:innen weiterhin auf (Konsum-)Kurs zu halten.

These ABG.2: Das herkömmliche Nachhaltigkeitsmarketing versucht, direkten Einfluss auf das Wertesystem von Kund:innen auszuüben. Dies ist keine Strategie, die ein zukunftsorientiertes Marketing verfolgt.

These ABG.3: Green Marketing verführt Kund:innen dazu, ihre gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten zu überschätzen, indem es behauptet, der Einkaufszettel sei ein Stimmzettel. Die Politisierung von Konsum trägt tendenziell zu einer Verschärfung gesellschaftlicher Konfliktlagen bei und schwächt die freiheitlich-demokratische Grundordnung. Notwendige Transformationsprozesse werden dadurch noch zusätzlich erschwert.

These ABG.4: Konsumwandel braucht eine Mut machende, Orientierung gebende Zukunftsidee davon, wie ressourcengerechter Konsum aussehen kann. Die erforderliche visionäre Strahlkraft entwickelt ein zukunftsorientiertes Marketing, indem es Konsumierenden Perspektiven aufzeigt, welche – kollektiven wie individuellen – Handlungsmöglichkeiten vorstellbar und möglich sind.

These ABG.5: Ein zukunftsorientiertes Marketing zielt nicht darauf, mittels moralischer Appelle das Wertesystem einer Gesellschaft zu beeinflussen. Sein strategischer Ansatz ist vielmehr, einen Blick hinter den Horizont zu ermöglichen: Es re-produziert Handlungsräume, die jenseits herkömmlicher (Konsum-)Möglichkeiten bereits heute in Nischen existieren. Somit zeichnet ein zukunftsorientiertes Marketing keineswegs ein Trugbild, sondern akzentuiert die Möglichkeiten einer im Entstehen begriffenen Zukunft.

These ABG.6: Ein zukunftsorientiertes Marketing ist anders. Ein zentraler Unterschied zum herkömmlichen Green Marketing ist die Sicht auf Konsumierende: Ein zukunftsorientiertes

Marketing begrenzt Kund:innen *nicht* auf den Teilaspekt des Kaufens, sondern fördert deren Handlungsspielräume, z. B. in der Rolle als Prosumenten. Anders als Green Marketing suggeriert ein zukunftsorientiertes Marketing auch *nicht*, dass sich die globale Klimakrise auf der individuellen Ebene der Konsumierenden bewältigen ließe. Ein zukunftsorientiertes Marketing fördert stattdessen Veränderungen auf der kollektiven Ebene. So unterstützt es z. B. die Verbreitung sozialer Innovationen des kollaborativen Konsums und der Ko-Produktion. Kurzum: Das Leitbild des starken Konsumierenden ist *nicht* Ausgangspunkt eines zukunftsorientierten Marketing. Im Gegenteil: Empowerment – Selbstermächtigung – von Kund:innen ist eines seiner strategischen Ziele.

These ABG.7: Ein zukunftsorientiertes Marketing öffnet sein Herz – die Produktionspolitik – für kollaborative Produktions- und Konsummuster, weil in einer stärkeren Beteiligung von Konsumierenden an der Wertschöpfungskette größte Chancen für transformativen Konsumwandel liegen.

These ABG.8: Das Versprechen des herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing, die ökologisch-soziale Krise, die der Hyperkonsum westlicher Wohlstandsgesellschaften verursacht hat, sei durch „grünen Konsum“ wettzumachen, erinnert an die Selbstlüge eines Alkoholkranken, die Sucht durch Selbstkontrolle überwinden zu können.

These ABG.9: Marketing muss sich verändern, um für die Zukunft fit zu werden. Der anstehende Paradigmenwechsel beinhaltet das Loslassen der bisherigen bedingungslosen Wachstumslogik und die Orientierung am Gemeinwohl. Konkret bedeutet dies das Entwickeln von Geschäftsmodellen, die innovative Lösungen für tatsächliche Kundenbedarfe bieten.

These ABG.10: Ein zukunftsorientiertes Marketing unterscheidet sich vom herkömmlichen Marketing in seiner Fähigkeit, systemisch-integral zu denken. Es begreift, dass es Teil eines größeren (globalen) Ganzen ist.

Thesen „Narrativ“

These N.1: Die transformative Aufgabe, die im Konsumsystem zu bewältigen ist, besteht in der Verständigung auf neue materielle Ziele, weil die planetaren Grenzen ein weiteres quantitatives Wirtschaftswachstum verbieten. Daraus entstehen neue normative Fragen: Was bedeutet (in wohlhabenden Konsumgesellschaften) ein „Genug“? Wie bemisst sich eine „nachhaltige“ Einkommensverteilung?

These N.2: „Konsum macht glücklich!“ – Mit seiner Botschaft verfolgt das bisherige Konsumnarrativ das Ziel, den materiellen Wirtschaftskreislauf beschleunigt zu halten. Ein zukunftsfähiges Konsumnarrativ hingegen möchte den *immateriellen* Stoffwechsel ankurbeln. Sein Interesse gilt den Ideen zu einem anderen möglichen Konsum.

These N.3: Ein neues Konsumbild ist gesellschaftlich noch nicht fassbar: Was ist unsere Idee eines guten Lebens – ressourcensensibel und auch sozial gerecht? In dieser Situation kommt dem Entwickeln neuer mentaler Modelle eine Schlüsselfunktion zu. Ein zukunftsfähiges Konsumnarrativ liefert Gegenentwürfe zur herrschenden „Konsum macht glücklich“-Erzählung. Mit konkreten, positiven Zukunftsbildern wirkt es ermutigend, ungewohnte und innovative Konsumwege zu erkunden.

These N.4: Konsumwandel ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, unvermeidliche Trade-offs sozial gerecht und für alle Beteiligten auch rational nachvollziehbar zu gestalten. Denn nur dann kann der Wandel so radikal vollzogen werden, wie er angesichts der zunehmend engen planetaren Grenzen erforderlich ist.

These N.5: Ein zukunftsorientiertes Konsumnarrativ transportiert „die Liebe zum Leben und zu allem Lebendigen“ (Fromm). Es ist eine Einladung, nicht nur zu versuchen, bisherige Konzepte zu verbessern, sondern vor allem nach vollkommen neuen Lösungen zu suchen. Dazu erzählt es von den wundervollen Möglichkeiten eines anderen, nicht quantitativen Wachstums: Der Mut zu Weniger bedeutet ein Mehr an Vitalität.

These N.6: Das neu entstehende Narrativ im Konsumsystem ist keine vollendete „große Erzählung“, die eine neue Glücksversprechung bereithält. Es ist vielmehr eine lebendige Geschichte über gesellschaftliche Suchbewegungen. Das neue Konsumnarrativ macht gesellschaftlich noch Unsichtbares sichtbar.

These N.7: Ein zukunftsorientiertes Marketing dient der Wahrheitsfindung. Erstens: Im Unterschied zum herkömmlichen Nachhaltigkeitsmarketing verschleiert es nicht die Realität des inhärenten Widerspruchs wachstumswirtschaftlicher Konsumgesellschaften: Ein zukunftsorientiertes Marketing gibt der Illusion vom grünen Wachstum keine neue Nahrung. Zweitens: Ein zukunftsorientiertes Marketing bringt emergierende Wahrheiten ans Licht, indem es Zukunftsideen, die in Nischen emergieren in gesellschaftlich anschlussfähige Bilder und Botschaften übersetzt. In dieser mäeutischen Wirkung liegt das besondere transformative Potenzial von Marketing: Es öffnet den anderen verbraucherpolitischen Akteur:innen respektive Teilsystemen Fenster zu neuen Möglichkeitsräumen.

These N.8: Ein neues Konsumnarrativ gedeiht nicht aus sich heraus. Marketing als Profi im Geschichtenerzählen kann bei der Entwicklung unterstützen. Bei der Kreation ermutigender Inhalte greift Marketing wiederum auf die Expertise jener Akteur:innen zurück, die als Konsumierende respektive Prosumierende die reichen Möglichkeiten einer zukunftsorientierten Produktions- und Konsumweise bereits erproben bzw. praktisch leben.

These N.9: Im transformativen Prozess lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Kategorien von Kund:innen beobachten: Von den Konsumierenden, die auf den Wandel – je nach ^wMem anders und in ganz eigener Weise – reagieren, sind Konsumierende zu unterscheiden, die den Transformationsprozess pro-aktiv vorantreiben. Diese innovativen, systemisch denkenden Akteur:innen sind wichtige Partner:innen eines zukunftsorientierten Marketing: Sie sind ihm Wissensressource und Inspirationsquelle.

These N.10: Von einem transformativen Konsumwandel sind die verschiedenen Akteur:innen – je nach Bewusstseins- und/oder gesellschaftlicher Rolle sowie systemischem Interesse – sehr unterschiedlich betroffen. Zielgruppengerechte, mem-adäquate Erzählungen erleichtern es den Akteur:innen, mit unvermeidlichen Trade-offs konstruktiv umzugehen und daraus für sich ein pragmatisches Handeln abzuleiten. Für ein solches zielgruppen- bzw. memsensibles Storytelling braucht ein zukunftsorientiertes Marketing die Fähigkeit, systemisch-integral zu denken.

Thesen zur Aufstellungsmethode

These M.1: Die Formenanalyse ist bei der Auswertung von Aufstellungsdaten eine wichtige Ergänzung zur Interpretation von Wortaussagen. Dies gilt im besonderen Maße für Aufstellungen im Impro-Format, die ohne expliziten Bezugsrahmen sind.

These M.2: Die Aufstellungsmethode gibt Forschenden nicht nur den Raum, sondern letztlich auch den Mut, der für die Freiheit, sich auch gegen die bewährte Sicht der Dinge zu entscheiden, erforderlich ist.

Paradigma-Darstellungen

Paradigma-Darstellung Aufstellung „Konsumsystem“

	(In vivo-)Kodes/Kontext (Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics)	Kategorie
EINKOMMEN	das Zentrum, auf das alle Akteure ausgerichtet sind; „die Fäden in der Hand“	Dirigentin; Machtzentrum; Satt-Sein; Transformation Das verbraucherpolitische System ist auf <i>Einkommen</i> ausgerichtet. Dieser Pol beherrscht das System. Der <i>Staat</i> wagt sich als einziger Akteur in die Konfrontation (orange Phase). Der Pol durchlebt eine Transformation: Ab der grünen Phase ist <i>Einkommen</i> nicht länger alleinige Dirigentin und steht im Machtzentrum mit <i>Staat</i> und <i>Wissenschaft</i> . In der gelben Phase kann es den Führungsanspruch komplett abgeben und fühlt sich „fest und satt“.
	genießt Aufmerksamkeit vom <i>Staat</i> ; <i>Medien</i> sollen eingeschüchtert sein	
	<i>Staat</i> erscheint beinahe als „Gegenpol“; auf den erstarkten <i>Staat</i> liegt der Fokus; doch auch <i>Konsumenten</i> und <i>Wissenschaft</i> sind fest im Blick	
	nicht mehr die „Dirigentin“, aber fühlt sich weiterhin respektiert, nur <i>NGOs</i> schenken zu wenig Aufmerksamkeit; Bedrohung durch <i>Staat</i> ist verschwunden	
	in der Selbstwahrnehmung nicht mehr das Zentrum; fühlt sich „fest und satt“	
NACHHALTIGKEIT	irritiert, dass die <i>Konsumenten</i> desinteressiert sind.	Irritation; Unsicherheit; reaktiv; unangenehmer Freiraum; Gegenpol <i>Nachhaltigkeit</i> erscheint im verbraucherpolitischen System stark irritiert und verunsichert; verhält sich stets passiv bzw. reaktiv. Dabei fällt eine durchgehende vertrauensvolle Verbindung zu <i>Unternehmen</i> auf. Erstmals in der grünen Phase artikuliert <i>Nachhaltigkeit</i> pro-aktiv eine Erwartungshaltung an <i>Staat</i> . Insgesamt erscheint <i>Nachhaltigkeit</i> ist für das System zu keinem Zeitpunkt richtungsweisend. Sie empfindet den freien Raum, der durch die Metamorphose von <i>Einkommen</i> entsteht, als „unangenehm“. <i>Einkommen</i> bleibt der Gegenpol.
	„verwirrt“; versteht die Veränderungen um sich herum nicht	
	irritiert von der zentralen Positionierung von <i>Staat</i> ; bestätigt reaktiv Verbindung zu <i>Unternehmen</i>	
	zunehmende Unsicherheit; pro-aktiv formulierte Erwartungshaltung an <i>Staat</i>	
	<i>Einkommen</i> bleibt Gegenpol; freier Raum ist „unangenehm“; bestätigt reaktiv Verbundenheit zu <i>Medien & Unternehmen</i>	
UNTERNEHMEN	die Mitte zwischen den Polen wäre der eigentliche Platz; aber: „Schusslinie“	Schusslinie (zwischen den Polen); Fokus auf Nachhaltigkeit; (potenzieller) Treiber von Nachhaltigkeit <i>Unternehmen</i> meiden es, sich zwischen den Polen zu exponieren d.h. in die „Schusslinie“ zu gehen; die Ausrichtung auf <i>Nachhaltigkeit</i> erscheint <i>Unternehmen</i> stets rational; in der grünen Phase rücken sie demonstrativ an <i>Nachhaltigkeit</i> heran. <i>Unternehmen</i> sind aufmerksame Analytiker des Zeitgeistes: In der orangen Phase verfolgen sie <i>Wissenschaft</i> als Garant technischen Fortschritts; in der grünen Phase wecken <i>NGOs</i> das Unternehmensinteresse als Akteure der gesellschaftliche Vernetzung. Doch in der gelben Phase werden <i>Unternehmen</i> von den <i>Medien</i> ausgebremst.
	unverändert	
	neue Allianz mit <i>Wissenschaft</i> und <i>Staat</i> ; Fokus liegt dabei auf <i>Nachhaltigkeit</i>	
	Verlassen der vorherigen Allianz, demonstrative Hinwendung zur <i>Nachhaltigkeit</i> und Kontaktaufnahme zu <i>NGOs</i>	
	weiterhin Kontaktwunsch zu <i>NGOs</i> ; doch störende Medienpräsenz	
KONSUMENTEN	schwächster Akteur im System; nur lose assoziiert; einzige Beziehung zu <i>Einkommen</i>	schwächster Akteur; Peripherie; Beobachter; Suchbewegung <i>Konsumenten</i> haben keinen Einfluss auf das System. Sie sind der schwächste Akteur und stehen am Rand. Ihr Fokus liegt auf dem Pol <i>Einkommen</i> . Doch sie sind bereit, ihren Fokus neuauszurichten (grüne Phase). In der gelben Phase erkennen sie erstmalig den Pol <i>Nachhaltigkeit</i> .
	der unverstellte Blick auf <i>Einkommen</i> ist wichtig	
	verliert den Kontakt zum System völlig; außer zum Pol <i>Einkommen</i>	
	Suchbewegung	
	<i>Nachhaltigkeit</i> gewinnt das erste Mal ein Gesicht, <i>Einkommen</i> verliert an Bedeutung; <i>Wissenschaft</i> wird als fördernd erlebt	

	(In vivo-)Kodes/Kontext (Bewusstseinsstufen nach Spiral Dynamics)	Kategorie
STAAT	Orientierung auf <i>Einkommen</i> und <i>NGOs</i> ; keine Kenntnisnahme von <i>Nachhaltigkeit</i>	Machtzentrum; Fokus auf <i>Einkommen</i>; Irrelevanz von <i>Nachhaltigkeit</i> Der <i>Staat</i> ist der einzige Akteur, der im Spannungsfeld der beiden Pole stehen kann. <i>Nachhaltigkeit</i> ist nie im Wahrnehmungsfeld von <i>Staat</i> . Der Fokus von <i>Staat</i> liegt durchweg auf dem Pol <i>Einkommen</i> . <i>Wissenschaft</i> wird für den <i>Staat</i> im verbraucherpolitischen Kontext ab der grünen Phase zum starken Partner. <i>Staat</i> bleibt in machtvoller Position trotz des sich abzeichnenden Paradigmenwechsels ab der grünen Phase.
	verstärkter Fokus auf <i>Einkommen</i>	
	unveränderter Fokus auf <i>Einkommen</i> ; <i>Unternehmen</i> rücken ins Blickfeld	
	unveränderter Fokus auf <i>Einkommen</i> ; Machtzentrum; Allianz mit <i>Wissenschaft</i>	
	„Machtdreieck“ mit <i>Einkommen</i> & <i>Wissenschaft</i> ; <i>Nachhaltigkeit</i> bleibt irrelevant	
MEDIEN	Pole sind bedeutsam (+ <i>Nachhaltigkeit</i> und - <i>Einkommen</i>); brauchen einen Partner (eher <i>Wissenschaft</i> als <i>Staat</i>); <i>Konsumenten</i> wichtig, aber negativ konnotiert	Beobachter; (zunächst schwache, dann machtvolle) Dienerin von <i>Nachhaltigkeit</i> <i>Medien</i> fühlen sich über lange Zeit durch <i>Einkommen</i> bedroht. Sie fühlen eine Verantwortung für <i>Nachhaltigkeit</i> , doch erst ab der grünen Phase können sie sich frei zu ihrer Aufgabe bekennen (Dienerin von <i>Nachhaltigkeit</i>). In eine machtvolle Position bringen sie sich erst in der gelben Phase.
	Bedrohung durch <i>Einkommen</i> ; <i>Nachhaltigkeit</i> wird geschützt vor <i>Einkommen</i> und wirkt gleichzeitig als eigenes Schutzschild vor <i>Einkommen</i>	
	erstarken; doch anhaltende Bedrohung durch <i>Einkommen</i> (oder auch von Innen, den <i>Medien</i> selbst)	
	freier; „Dienerin von <i>Nachhaltigkeit</i> “	
	machtvolle Verbindungen sind möglich	
NGOs	„Platz des geringsten Schmerzes“; Pole sind irrelevant; ambivalente Haltung zum System: Position innerhalb vs. außerhalb	Beobachter von außen; Habacht-Stellung; Verzögerung <i>NGOs</i> haben zunächst keinen Platz im System, doch mit dem Erwachen einer Zivilgesellschaft (orange Phase) finden die <i>NGOs</i> ihre Rolle als außenstehender Beobachter. Distanz ist ihnen wichtig. In der Phase GRÜN glauben sie, über Einflussmöglichkeiten zu verfügen: Sie erheben sich über das System, fühlen sich überlegen. In der gelben Phase bemerken sie, dass etwas noch unvollendet ist.
	fühlen sich systemirrelevant	
	Positionierung außerhalb des Systems; möchten das gesamte System überblicken	
	„Außenleiter“-Position; Überlegenheitsgefühl; glauben, das System verändern zu können	
	„Habacht-Stellung“; wissen, dass sie sich auch verändern müssen; „eine Bewegung im Raum ist noch nicht vollführt“	
WISSENSCHAFT	„kreist um sich selbst“; losgelöst vom System; nur <i>Unternehmen</i> geben etwas Stabilität	wechselnde Rollen & Ausrichtung; Perspektivwechsel <i>Wissenschaft</i> kreist um sich selbst; etwas Orientierung geben <i>Unternehmen</i> . Stabilität findet <i>Unternehmen</i> ab der grünen Phase, in der Allianz mit <i>Staat</i> und <i>Einkommen</i> und steht jetzt im Zentrum der Macht. Die Fokussierung auf jeweils einen bzw. wenige Partner weicht in der gelben Phase einer ganzheitlichen Perspektive auf alle Systemelemente.
	fühlt sich jetzt dazugehörig; pendelt sich langsam in Richtung <i>Nachhaltigkeit</i> ein	
	mehr Klarheit; Pole verlieren an Bedeutung; <i>Unternehmen</i> und <i>NGOs</i> werden wichtig	
	sieht sich zusammen mit <i>Einkommen</i> und <i>Staat</i> als stabiles Zentrum des Systems	
	Machtdreieck mit <i>Einkommen</i> & <i>Staat</i> besteht fort; neue Verbindung mit den anderen Akteuren, namentlich <i>Konsumenten</i>	

(eigene Darstellung)

Paradigma-Darstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Phase	Beziehungsstruktur	Positionierung zueinander	Kategorien der Beziehungsqualität
1.1	Ethos & A-Marketing	Die Elemente sind (nicht ausschließlich, aber durchgehend) stark aufeinander fokussiert. Als A-Marketing seine Position ändert, rückt <i>Ethos</i> nach und nimmt erneut eine Gegenposition ein.	Gegenüberstellung; Ambivalenz Die Konfrontationslinie bezieht sich nicht allgemein zwischen Ethos und den beiden Marketing-Elementen, sondern primär zwischen Ethos und A-Marketing.
	Ethos & BO-Marketing	<i>BO-Marketing</i> bevorzugt eine seitliche Position zu <i>Ethos</i> .	Ausweichend (in Koketterie) <i>BO-Marketing</i> hat eine geringere Bereitschaft zur Reflexion als <i>A-Marketing</i> .
1.2	A-Marketing & BO-Marketing	<i>A-Marketing</i> und <i>BO-Marketing</i> bilden ein Paar. <i>BO-Marketing</i> steht an der linken Seite von <i>A-Marketing</i> .	Liaison von A- & BO-Marketing Die <i>A- und BO-Marketing-Liaison</i> kann als das in Dreier-Beziehungen typische Herstellen einer dualistischen Ich-Du-Perspektive interpretiert werden: Koalition als Schutz gegen die große Energie von <i>Ethos</i> . – Der weitere Verlauf legt jedoch nahe, dass es noch weitere, system-immanente Gründe für die Verbindung gibt.
2.1	Glaubwürdigkeit & Ethos	<i>Glaubwürdigkeit</i> positioniert sich links vom <i>Ethos</i> .	essenzielle Ressource für Ethos <i>Glaubwürdigkeit</i> ist eine Ressource, die <i>Ethos</i> auch in Anspruch nimmt.
	Glaubwürdigkeit im Dreieck mit Ethos & A- und BO-Marketing-Paar	Nachdem sich <i>Glaubwürdigkeit</i> positioniert hat, verändert <i>Ethos</i> seine Position so dass ein gleichschenkliges Dreieck entsteht.	Ausgleich <i>Glaubwürdigkeit</i> wirkt sich aufs System harmonisierend aus.
	Glaubwürdigkeit & A- und BO-Marketing-Paar	<i>Glaubwürdigkeit</i> positioniert sich rechts vom <i>A- und BO-Marketing-Paar</i> .	vermittelnde Instanz; Orientierung gebende/nach zu erschließende Ressource <i>Glaubwürdigkeit</i> ist eine Ressource, die <i>A-Marketing</i> und <i>BO-Marketing</i> Orientierung bietet – oder von diesen noch zu erschließen ist. <i>Glaubwürdigkeit</i> formuliert selbst, es sei eine „vermittelnde Instanz“.
2.2	Rechteck aus Ethos & A-Marketing sowie Glaubwürdigkeit & BO-Marketing	<i>BO-Marketing</i> positioniert sich (auf Wunsch der anderen) gegenüber von <i>Glaubwürdigkeit</i> . Dadurch entsteht ein „Goldenes Rechteck“ (Seitenverhältnis 1:1,618) aus <i>Ethos</i> , <i>Glaubwürdigkeit</i> sowie <i>A-Marketing</i> und <i>BO-Marketing</i> .	Frage nach dem „Sinn“ Der Wunsch von <i>Glaubwürdigkeit</i> nach einem Gegenüber kann zunächst als Ausdruck ihres ausgleichenden Charakters interpretiert werden. In der besonderen Rechteckformation zeigt sich das System in seiner Soheit. als raumsprachlicher Ausdruck von „Sinn“ i. S. von Luhmann. Mit <i>Glaubwürdigkeit</i> zeigt sich der „Sinn“ von Marketing: die Gesamtheit dessen, was in dem System möglich ist.
	Diagonale mit Ethos & A-Marketing sowie Diagonale mit Glaubwürdigkeit & BO-Marketing	Auf den Diagonalen des Rechtecks stehen sich jeweils <i>Ethos & A-Marketing</i> sowie <i>Glaubwürdigkeit & BO-Marketing</i> gegenüber.	Selbsterkenntnis; Wunsch nach Entwicklung Auf den Diagonalen finden <i>A-Marketing</i> und <i>BO-Marketing</i> im jeweiligen Gegenüber ihre maßgebende Reflexionsinstanz. Hier zeigen sich energiespendende Spannungslinien des Systems.
3.1	Kunde	Der <i>Kunde</i> positioniert sich zunächst rechts vom <i>A-Marketing</i> . Auf Wunsch von <i>A-Marketing</i> wechselt der <i>Kunde</i> an die linke Seite.	(Wissens-)Ressource; Außenperspektive Dem <i>Kunden</i> wird keine übergeordnete Führungsrolle zugestanden. <i>A-Marketing</i> erkennt im <i>Kunden</i> jedoch eine (Wissens-)Ressource, die intern regulierend wirken kann (Wechsel auf die linke Seite).
3.2	System	Die anderen Elemente gehen mehrere kleine Schritte nach außen.	Erweitertes Systemfeld; veränderter Rahmen Die Offenheit von <i>A-Marketing</i> für den <i>Kunden</i> bewirkt, dass auch die anderen Elemente ihre Perspektive erweitern.

(eigene Darstellung; auf Basis von Müller-Christ & Pijetlovic, 2018:279; Rosselet, 2012:56f.;
Woithe, 2018:72f. sowie eigener Beobachtungen)

Paradigma-Darstellung „Kommunikationsstrategien“

Intervention: <i>Nudging</i>		
	(In vivo-)Kodes	Wirkung
Selbstbezug	Ich habe keine Beziehung zum <i>Nudging</i> . Ich glaube, ich müsste eine haben. Ich brauche mehr Informationen.	verhinderte Entwicklung
Systembezug	k. A.	–
Selbstbezug	<i>Nudging</i> stört mich nicht und ist harmlos. Ich bin überlegen.	keine (nicht ernst zu nehmen)
	<i>Nudging</i> könnte mir etwas kindlich Unverfälschtes geben, etwas Frisches, Flexibles, Leichtigkeit.	potenziell diagonal-aufwärts (öffnet den Blick aufs grüne ^W Mem)
Systembezug	k. A.	–
Selbstbezug	Zu <i>Nudging</i> habe ich ein mütterliches Gefühl; es braucht noch meine Fürsorge.	horizontal (bestätigend für die eigene Rolle)
Systembezug	Schön, dass <i>Nudging</i> hier ist. Auch mit Kunde <i>Blau</i> ist es schön. Wir drei zusammen sind es!	systemstabilisierend
Selbstbezug	Für mich ändert sich nichts an diesem freien Raum.	keine (ohne Erwartungen)
Systembezug	k. A.	–
Intervention: <i>Suffizienz</i>		
Dimension	(In vivo-)Kodes	Wirkung
Selbstbezug	Endlich wird ein wenig klarer, worum es hier eigentlich geht.	klärend
Systembezug	Ich würde gern zu <i>Suffizienz</i> & Kunde <i>Orange</i> dazugehören; etwas abhaben von dem, was beide zusammen haben.	diagonal-aufwärts (wirkt anziehend in Richtung orangen ^W Mem)
Selbstbezug	Mir geht es mit <i>Suffizienz</i> besser. Sie hat Substanz.	horizontal (wirkt als Bereicherung)
Systembezug	Gemeinsam bringen wir es zum Tanzen!	bringt Bewegung ins System
Selbstbezug	<i>Suffizienz</i> ist eine Provokation. Es ist eine Herausforderung, die ich aber unangemessen finde. Das ist jetzt Wettbewerb. Ganz anders als die Harmonie mit <i>Nudging</i> .	diagonal-abwärts; Blockade (Rückgriff aufs Konkurrenzdenken aus; aggressive Abgrenzung gegen gelbes ^W Mem)
	Die Überheblichkeit [von <i>Suffizienz</i>] finde ich fehl am Platz. Ein bisschen kleinere Brötchen backen. Das Ding [zusammen mit Kunde <i>Orange</i>] aber voll durchziehen. Das wär super.	
	(Nachtrag): Kunde <i>Orange</i> & <i>Suffizienz</i> waren ein gutes Team. Doch Kunde <i>Gelb</i> hat mit der Aussage provoziert, dass ihm langweilig sei. Ärgerlich!	
Systembezug	Beim Kunden <i>Orange</i> ist <i>Suffizienz</i> deutlich größer und stärker als <i>Nudging</i> [an meiner Seite ist].	systemische Wirkung (stärker als <i>Nudging</i>)
Selbstbezug	Ich fühle mich gut, aber es wäre noch besser, wenn etwas Interessantes passieren würde. Mir ist langweilig. <i>Suffizienz</i> soll mich zum Lachen bringen, mich unterhalten.	keine (wirkt nicht gegen die Frustration)
Systembezug	Es war Bewegung im System, solange <i>Suffizienz</i> herumgelaufen ist. Doch seit <i>Suffizienz</i> glaubt, bei Kunde <i>Orange</i> ihren Platz gefunden zu haben, ist sie neutral.	bedingte systemische Wirkung (solange <i>Suffizienz</i> selbst beweglich bleibt)
Intervention: <i>National</i>		
Dimension	(In vivo-)Kodes/Kontext	Wirkung
Selbstbezug	Es verdüstert sich.	diagonal-abwärts
Systembezug	<i>National</i> ist eine enorme Kraft. Jetzt wird es richtig ernst.	alarmiert
Selbstbezug	Ich habe meine Klarheit und Kraft verloren.	diagonal-abwärts
Systembezug	<i>National</i> zieht Kraft.	blockierend
Selbstbezug	Ich möchte <i>National</i> nicht nah kommen.	diagonal-abwärts
Systembezug	Es ist die Aufgabe von <i>National</i> , Kunde <i>Gelb</i> an seinen Platz zu verweisen. Kunde <i>Gelb</i> braucht Bodenhaftung.	(Distanzierung und gleichzeitig Instrumentalisierung)
Selbstbezug	Der Partyspaß ist jetzt vorbei.	diagonal-abwärts (destruktive Dissonanz bleibt ohne Reaktion)
	Ich verstehe nicht, welcher Job bei mir zu erledigen ist.	
Systembezug	Was hier jetzt passiert, geht in die falsche Richtung.	alarmiert

(eigene Darstellung)

Paradigma-Darstellung „Attitude-Behaviour Gap“

	(In vivo)-Kodes aufgeschlüsselt nach den Perspektiven des Vier-Quadranten-Modell	Kategorien
Kunde	Ich-Position (OL) Ich fühle mich extrem zerrissen. Schwindelgefühl. Von <i>Innen</i> fühle ich eine Erwartungshaltung. Es geht nicht auf Dauer, dass ich bei <i>Innen</i> stehe. Es ist wie ein Chef, der was mit seiner Sekretärin angefangen hat. Das geht nicht, weil ich Familie habe.	zerrissen zwischen Affäre und Rollenerwartung Der <i>Kunde</i> muss sich entscheiden zwischen seiner „Geliebten“ (Umweltbewusstsein) und seinen gesellschaftlichen Pflichten. Der <i>Kunde</i> fühlt sich (irrtümlicherweise) von <i>GM</i> gestärkt. Hybris Der <i>Kunde</i> glaubt, maßgeblichen Einfluss auf <i>Kollektiv</i> ausüben zu können. An dieser Hybris hat <i>GM</i> mitgewirkt. ZOM ist das Licht, der Star Mit der Perspektiverweiterung aufs <i>Außen</i> erkennt der <i>Kunde</i> das „Licht“ des <i>ZOM</i> als Wegweiser („Star“) – ergänzt durch <i>Innen</i> als Orientierungspunkt. 100 % vs. 25% Auf der individuellen Handlungsebene hat der <i>Kunde</i> nur eingeschränkten Zugang zu den notwendigen Ressourcen.
	Wir-Position (UL) Ich finde es lustig, in welchen Schwingungszustand ich <i>Kollektiv</i> versetzen kann.	
	Sie-Position (UR) <i>ZOM</i> ist das Licht am Ende des Tunnels. <i>Individuell</i> wird unbedingt gebraucht. Und dazu <i>ZOM</i> . Das lässt alles andere hier fast vergessen!	
	Es-Position (OR) Hier kann nicht mehr alle Komponenten einsammeln, die ich bräuchte. Wenn es im Quadranten UR 100 Prozent waren, sind es hier vielleicht noch ein Viertel. Mit Abstand am wohlsten habe ich mich im vorigen Quadranten gefühlt.	
Green Marketing	Ich-Position (OL) Meine Challenge ist nicht, den <i>Kunden</i> zu fördern, sondern ihn anzupieksen, damit er sich ins System dreht. Ich weiß nicht, ob ich den Veränderungen, für die <i>ZOM</i> steht, gewachsen bin.	Lenken des Kundenverhaltens <i>GM</i> will <i>Kunden</i> nicht in seinem Bekenntnis zur Nachhaltigkeit stärken, sondern unverändert auf Konsumkurs halten. Zauberlehrling <i>GM</i> ist erstaunt ob seiner Wirkung auf den <i>Kunden</i> . <i>GM</i> ergeht es wie dem Zauberlehrling: Es überschreitet seine fachlichen Grenzen und ist sich seiner Inkompetenz nicht bewusst. ZOM ist eine Fata Morgana Experimentierfreude/Eifersucht; <i>GM</i> versucht vergeblich, auf die Ebene von <i>ZOM</i> zu kommen. <i>GM</i> ist eifersüchtig auf <i>ZOM</i> . <i>GM</i> bezeichnet <i>ZOM</i> als „Fata Morgana“.
	Wir-Position (UL) Vermutlich habe ich selbst dazu beigetragen, dass sich der <i>Kunde</i> an dieser Position überschätzt.	
	Sie-Position (UR) Der <i>Kunde</i> ist erstarrt. Meine Bindung zum <i>Kunden</i> ist schwächer. In der Metaperspektive wollte ich etwas mehr auf die Ebene von <i>ZOM</i> kommen. <i>ZOM</i> ist eine Fata Morgana, die dem <i>Kunden</i> zwar Mut gibt, aber nichts verändern wird! Ich bin eifersüchtig auf die Aura von <i>ZOM</i> .	
	Es-Position (OR) Der <i>Kunde</i> ist nicht mehr mein <i>Kunde</i> . Ich bin zurückgelassen worden. Alte Gebrechliche können nicht mit über den Weg steigen.	
Zukunftsorientiertes Marketing	Ich-Position (OL) Meine Mission ist nicht, den <i>Kunden</i> zu schützen. Ich sehe ihn aber durchaus positiv. Zu <i>GM</i> habe ich eine Double Bind-Beziehung.	keine Eingriffe des Innere des Kunden; Double Bind zu GM <i>ZOM</i> sieht keine Notwendigkeit, in das Innere des <i>Kunden</i> einzugreifen. Spannung(-verlust) <i>ZOM</i> hat Einfluss, auch ohne unmittelbar im System zu stehen. dem System zugehörig; schwache Beine <i>ZOM</i> kann seine Energie wieder mehr entfalten, doch bleibt wacklig auf den Beinen Bitte an GM zu bleiben <i>ZOM</i> bittet <i>GM</i> , im System zu bleiben.
	Wir-Position (UL) Ich habe damit gar nichts mehr zu tun. Meine Energie verschwand in dem Moment, als die Spannung zu <i>GM</i> aufgelöst wurde.	
	Sie-Position (UR) Ich habe wieder etwas mehr Energie. Jetzt besteht eine Zugehörigkeit zum Teil des Systems. Trotzdem: Ich habe (noch) schwache Beine. Ich fühlte mich von Anfang an als Aura, als etwas Energetisches...eine Stimmung.	
	Es-Position (OR) <i>GM</i> , komme doch ein Stück näher und gehe nicht raus!	

(eigene Darstellung)

Paradigma-Darstellung „Narrativ“

Phase 1: Downloading		
	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
Pol Haben	Auf Ethos des Marketing kann ich verzichten, aber mit Narrativ an der Seite fühle ich mich wohl.	Schulterschluss mit Narrativ
Narrativ	Pol Haben ist etwas, das geklärt werden muss. Aber dazu habe ich nicht den Mum. Ethos des Marketing ist etwas „Verlockendes“: ein Begleiter, der aufpasst.	Aufgabe und Rollenverteilung Die zu klärende Aufgabe im Konsumsystem liegt im materiellen Bereich. Marketing kann diesen Prozess unterstützen.
Ethos des Marketing	Ich bin keine Nanny von Narrativ. Ich bin wissenschaftlich. Positionierung: Ethos des Marketing steht (während des gesamten Prozesses) rechts von Narrativ.	keine Nanny, wissenschaftlich beobachtend Marketing begleitet das Entstehen neuer Narrative mit kritisch-konstruktiver Haltung.
Kunden	Ich betrachte das Geschehen mit einer gewissen Distanz, doch noch mit Wohlwollen.	Keine aktive Teilnahme
	Mir geht es gut, ich bin sehr wach.	
	Ich habe Kopfschmerzen.	
	Ich bin noch dabei mich zu konzentrieren.	
Phase 2: Seeing		
	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
Pol Wachstum	Es kam Energie auf, so eine Spannung. Ich bin gespannt, was da noch passiert.	Spannung
Narrativ	Wofür gehe ich diesen Weg?	Hinterfragen Die Entwicklung eines neuen Konsumnarrativs beginnt mit dem Hinterfragen der Wachstumslogik.
Ethos des Marketing	Ich bin nicht Teil dieser Aktion. Ich hatte schon befürchtet, dass sich Narrativ ablenken lässt durch Pol Wachstum.	Wachstumskritisch Ein zukunftsorientiertes Marketing begrüßt eine (wachstums-)kritische Haltung.
Kunden	Persönlich berührt mich noch nichts.	Keine aktive Teilnahme
	Ich hatte das Gefühl, ich schalte ab, wenn Narrativ spricht. Aber wenn Ethos des Marketing spricht, kann ich dem Ganzen folgen.	Neue Perspektive Ein zukunftsorientiertes Marketing fungiert dabei als Übersetzer zwischen Narrativ und Kunde (Orange).
	Seit Narrativ und Pol Wachstum miteinander im Kontakt sind, stehe ich wieder fest.	
	Es geht mir wie Kunde Blau.	Keine aktive Teilnahme
Phase 3: Sensing		
	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
Narrativ	Ich fühle mich jetzt wie ein Jongleur. Dieses Under-Pressure Stehen [seitens der Kunden] gibt mir Energie.	Jongleur Ein neues Konsumnarrativ berücksichtigt unterschiedliche Perspektiven; daraus bezieht es seine (Überzeugungs-)kraft.
Ethos des Marketing	Ich finde es beruhigend, dass Narrativ jetzt so forschend unterwegs ist.	Forschergeist Ein zukunftsorientiertes Marketing fördert das Gehen neuer Wege.
Phase 4: Presencing		
Akteure	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
Pol Sein	Narrativ, geh weiter, geh weiter. Geh weiter! Positionierung: Pol Sein setzt sich auf einen Stuhl.	Schwäche; Weg-Weiser
Narrativ	Meine Hände gehen in die Erde und suchen. Sie finden aber nichts. Ich entdecke durch Pol Sein die Kunden.	Entdeckung der Kunden Der Schlüssel liegt bei den Kunden.
Ethos des Marketing	Narrativ muss nicht suchen. Narrativ muss noch loslassen.	loslassen Für Narrativ ist loslassen wichtig.
Kunden	Es hat alles seine Richtigkeit.	Zustimmung
	Ich bin der Weg, dahin, wo immer es auch hingeht.	Flexibilität
	Bei mir kommt eine tierische Ungeduld hoch.	Ungeduld
	Ich fühle mich als Schützer von Narrativ. Ich bin froh, dass Ethos des Marketing mir das im Alltag abnimmt.	Engagement; Irritation Kunde Gelb übernimmt aktiv Verantwortung für den Entwicklungsprozess von Narrativ.
	Kunde Gelb wechselt seine Position pro-aktiv und durchschreitet dabei das Feld.	

<i>Phase 5: Crystalizing</i>		
	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
<i>Pol Suffizienz</i>	Ich nehme <i>Narrativ</i> an wie ein Kind.	Akzeptanz
<i>Narrativ</i>	Pol <i>Suffizienz</i> ist nichts Starres, etwas Lebendiges wie eine Pflanze. – Und ich bin der Gärtner.	Pflanze; Gärtner Ein neues Konsumnarrativ sorgt dafür, dass sich die Idee der Suffizienz im Konsumsystem entfalten kann.
<i>Ethos des Marketing</i>	Ich bin erleichtert, dass es <i>Narrativ</i> mit Pol <i>Suffizienz</i> so gut geht. Ich schreibe die Postkarte an Pol <i>Haben</i> : <i>Narrativ</i> hat etwas gefunden, das jetzt zu ihm gehört und es weiterentwickeln kann.	Suffizienz-Orientierung Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt die Suffizienz-Ausrichtung eines neuen Konsumnarrativs.
<i>Phase 5: Rückblick</i>		
	(In vivo-)Kodes und/oder Positionierung	Kategorien
<i>Pol Haben</i>	Ich bin ein ganz schön anderer Pol.	Transformation Bisherige Vorstellungen von Wohlstand und Einkommensgerechtigkeit ändern sich.
<i>Pol Sein</i>	Es ist gut, wenn <i>Narrativ</i> weitergeht und das System verlässt.	Weg-Weiser
<i>Narrativ</i>	Ich bin auf einen Prozess losgeschickt worden. Ich konnte den Weg nur gehen, weil <i>Ethos des Marketing</i> da war als Begleiterin.	reagierend Ein neues Konsumnarrativ entsteht nicht von allein. Ein zukunftsorientiertes Marketing kann einen wichtigen Beitrag leisten.
<i>Ethos des Marketing</i>	Von Euch [Kunden] habe ich einen Auftrag für dieses System bekommen. <i>Narrativ</i> ist ein Weg gegangen, den Du öfter gehen musst und bei jedem Gang wird es andere Hürden oder Schwellen geben. Ich würde <i>Narrativ</i> auch begleiten, wenn es irgendwann herausgeht.	Kundenauftrag; antizipierend Ein zukunftsorientiertes Marketing agiert im Kundenauftrag. Ein zukunftsorientiertes Marketing kann die Entwicklung antizipieren. Ein zukunftsorientiertes Marketing unterstützt Narrative auch jenseits des Konsumsystems.
<i>Kunden</i>	Ich schau mir das Ganze an aus der Ferne. Den Prozess hinterfrage ich nicht.	reagierend: diagonal aufwärts Zustimmung
	Ich bin stolz, dass <i>Narrativ</i> seinen Weg gegangen ist. Tatsächlich, die Idee, es geht in Zyklen weiter, kommt mir ganz natürlich vor und stimmig. Ich habe auch viel Kontakt zu Pol <i>Suffizienz</i> .	reagierend: aufwärts Annäherung an Suffizienz
	Als <i>Narrativ</i> in Kontakt mit Pol <i>Suffizienz</i> war, hatte ich Kopfschmerzen. Ich habe irgendwie Kontakt mit Kunde <i>Gelb</i> , so aus der Ferne.	reagierend: aufwärts Streckung Erste Kontaktaufnahme zur 2. Tier
	Meine Mission ist beendet. Deswegen bin ich hier an dieser Position geblieben. Ich habe das Gefühl, ich kann hier nichts mehr beitragen. Mich irritiert, dass das jetzt die Lösung sein soll, dass <i>Narrativ</i> und Pol <i>Haben</i> sich sozusagen angucken.	antizipierend; Beobachter 2. Ordnung Kunde <i>Gelb</i> hat Einfluss auf den Entwicklungsprozess von <i>Narrativ</i> , mehr als der Kunde <i>Gelb</i> vermutet.

(eigene Darstellung)

Expertinnen-Interviews zur Aufstellung „Das innere Wesen des Marketing“

Kurz zur Methode: Den Interviewpartnerinnen habe ich zunächst den Aufstellungsverlauf anhand der erstellten Raumbilder (Kapitel 7; Abbildungen 23 bis 25) geschildert. Parallel dazu habe ich die Szene mit Figuren nachgestellt.

Im Folgenden sind die transkribierten Aussagen der interviewten Expertinnen zu den einzelnen Schlüsselszenen wiedergegeben. Gezielte Nachfragen von mir sind kursiv gesetzt.

Interview 1

Datum: 09.09.2019

Expertin:

- Innovationsberatung von Unternehmen
- Faciliator und Beraterin
- Start-ups bis hin zu Global Playern; unterschiedlichste Branchen

Erfahrungen in der Aufstellungsarbeit:

- praktische Erfahrungen: Nein
- theoretische Vorkenntnisse: Ja

Phase 1: Das System entsteht

(vgl. Abbildung 23: A- und BO-Marketing begegnen ihrem Ethos)

Das Ziel von Marketing ist nicht die Nachhaltigkeit. Es besteht ein Zielkonflikt zwischen den beiden Marketing-Elementen. Das „andere“ Marketing passt da erstmal nicht hinein. ... Es sei denn das Ethos ändert sich, verändert seine Perspektive.

Ich frage mich, wo kommt Nachhaltigkeit eigentlich her? Was hat die hier in dem Feld zu suchen?

Es gibt noch eine unsichtbare Instanz, meiner Meinung nach. Also, wenn *BO-Marketing* der Umsetzer ist vom *A-Marketing*, dann bräuchte *A-Marketing* ja auch einen *Ethos*. Und das ist nicht da.

Das *A-Marketing* steht irgendwie verwaist. Es hat in dem System erstmal keinen Punkt, an dem es andocken kann. – Wie kommt *A-Marketing* überhaupt ins Feld?

Phase 2: Das Element Glaubwürdigkeit kommt dazu

(vgl. Abbildung 24 Glaubwürdigkeit im Marketingsystem)

Woraus speist sich die *Glaubwürdigkeit*? Der Sinn und Zweck, warum ist ein Unternehmen überhaupt am Markt? Was ist der Kern des Unternehmens. Dieser ist ja erstmal nicht Nachhaltigkeit. Die kommt ja erst viel später hinzu, wenn sich ein Unternehmen das leisten kann. – In dieser Aufstellung empfinde ich *A-Marketing* deshalb als ein Nice-to-have, als ein nettes Etwas im Schaufenster. Aber eher in der Funktion, geduldet zu sein.

„Ich kann in Ethos sehen, was ich mich nicht traue zu sein.“ – Hast Du eine Assoziation, was hinter dieser Aussage steckt?

A-Marketing bräuchte eigentlich Durchsetzungskraft. Die hat sie nicht! Die könnte sie nur bekommen, wenn sie Bestandteil des *Ethos* wäre. Solange dies nicht ist, ist *A-Marketing* nur ein nettes Add-on.

Warum rückt ausgerechnet das BO-Marketing gegenüber Glaubwürdigkeit? Hast Du dazu eine Assoziation?

Dem Marketing fehlt in der jetzigen Situation der Sinn. – Das wäre der große Benefit, wenn sich das *BO-Marketing* auf *A-Marketing* einlassen würde.

Aber das wäre ein echter Shift, der dann stattfinden würde: Dass *A-Marketing* wichtiger wird und Marketing eine dienende Funktion hätte. – Und da ist die Frage: Verträgt dies das *Ethos*?

Ich habe eine Assoziation: Wenn dieser Shift stattfindet, dann müsste alles dem *A-Marketing* folgen. Ich frage mich: Inwiefern kann sich ein Unternehmen das leisten? Nicht nur vom Budget her, sondern auch von seinem Kern her, von seiner Glaubwürdigkeit?

Glaubwürdigkeit ist zweigeteilt von den Interessen her. Das *A-Marketing* bezieht sich auf eine andere *Glaubwürdigkeit* als das *Ethos* eines [gewinnorientierten] Unternehmens. Es gibt einen Interessenskonflikt zwischen dem Unternehmensziel und Nachhaltigkeit.

„Ein schönes Paar.“ – Das spricht ganz klar dafür, dass *BO-Marketing* das *A-Marketing* nur als Vehikel benutzt, um Glaubwürdigkeit zu erlangen. Nach meinem Empfinden, würde *A-Marketing* als ernstzunehmende Instanz nur funktionieren, wenn sie eine eigenständige Position hätte.

Es stellt sich also die Frage: Wie kann *A-Marketing* gestärkt werden?

Phase 3: Der Akteur Kunde kommt dazu

(vgl. Abbildung 25 Der Kunde im Marketingsystem)

„*Kunde*: Es geht nicht um mich!“ – Diese Aussage ist interessant. Das kann ich nicht nachvollziehen. Was ist die Motivation des Kunden? – Aus Sicht des Human/User Centred approach will der Kunde mir nicht nur helfen... der Kunde hilft mir, seine Bedürfnisse zu erkunden. Diese Bedürfnisse können auch gesellschaftlich, ökologisch oder, oder sein. Ja, so macht es Sinn: Ich helfe Euch, Euren Zweck zu erfüllen, indem ich mich zur Beleuchtung meiner Bedürfnisse zur Verfügung stelle.

Die Bedürfnisse müssen im Mittelpunkt stehen. Sonst bricht alles weg, wird zum Selbstzweck.

Das deckt sich mit meinem Ansatz: User Centricity ist das, was Nachhaltigkeit für ein Unternehmen sichert; was das Unternehmen in der Dauer in seinen Fortbestand retten kann. Nur das eigentlich. – Und diesen Mindshift gehen die Unternehmen auch bereits in der Praxis!

Warum, was ist aus Deiner Beobachtung als Faciliator und Beraterin der Impuls dafür, dass Unternehmen diesen Mindshift vollziehen?

Ein Grund ist, dass kein Unternehmen noch Fünfjahrespläne machen kann. Dass man so schnell auf neue Anforderungen reagieren muss: Digitalisierung, Globalisierung. Plötzlich werden Global Player, die nie etwas mit meinem Unternehmen zu tun hatten, für mein Unternehmen relevant. Google, Facebook. Mit denen hätte ich niemals gerechnet, dass die zu einer Bedrohung werden. Diese Unkalkulierbarkeit und die zunehmende Individualisierung der Produkte, die machen das notwendig, sich radikal auf den Kunden zu fokussieren. – Nur das. Die Unternehmen kommen nicht drauf, weil sie menschenfreundlicher sein wollen, sondern es besteht die wirtschaftliche Notwendigkeit sich umzuorientieren.

Es geht weniger um ökologische Aspekte oder Ressourcen. Wenn eine Nachhaltigkeitsstelle eingerichtet wird, geht es um das Bild nach außen. Die Dringlichkeit für „Nachhaltigkeits“-Themen spielt dabei eher keine Rolle.

Aus meiner Erfahrung kann ich unterstützen: Der Kunde ist mit seinen Bedürfnissen der Ratgeber für das Unternehmen.

Im letzten Bild rücken alle Elemente einen Schritt nach außen. – Was ist Deine Interpretation hierzu?

Es findet ein Bedeutungswechsel statt. *A-Marketing* wird zum *Ethos*! Die Aussagen sind ja auch ähnlich: Energie, Muttertier....Kraft geben, um etwas aufzuziehen. („*Endlich kann ich in Ethos sehen, was ich mich nicht traue zu sein.*“)

Es gibt eine tiefe Verbindung zwischen *A-Marketing* und *Ethos*! Die Achse ist stabil und scheint im letzten Bild nahezu zu verschmelzen.

„Ich bin jetzt eigenständig und größer.“ – Diese Aussage von *BO-Marketing* ist zunächst erstaunlich. Was passiert mit *BO-Marketing* durch diesen Shift? Ein Downshift?– Guck Dir mal die Marketing-Leute an: Wenn ich mir vorstelle, dass die jetzt zum Enabler werden, eine Ebene in der Hierarchie runterfahren, ich glaube nicht, dass die sich dann größer fühlen.

Es sei denn, ich gebe ihnen eine gemeinsame Vision. Wie Nachhaltigkeit, Gemeinwohl. *BO-Marketing* ist ja auch gereift, er hat sich mit *Glaubwürdigkeit* auseinandergesetzt. Befreit von altem Ballast. Ich könnte interpretieren, dass *BO-Marketing* jetzt wieder einen Sinn hat, nämlich die Nachhaltigkeit. Sinnstiftung!

Ist das eine Antwort auf Deine anfängliche Frage: Wie kommt Nachhaltigkeit ins System?

Die Notwendigkeit kann nur über den Sinn erkannt werden. Nachhaltigkeit auf ihren unterschiedlichen Säulen. Unternehmen müssen z. T. ja Nachhaltigkeitsberichte verfassen. Durch diese Pflicht ist auch die Position, z. B. Nachhaltigkeitsmanagement oder auch Nachhaltigkeitskommunikation notwendig geworden. Oft angedockt an die Marketing-Abteilung, in der Hierarchie nachrangig. – Es gibt Unternehmen, in denen die beiden Bereiche anfangen, richtig gut zusammenzuarbeiten. Tatsächlich ähnlich, wie in der

Aufstellung zu beobachten war. Und zwar so, dass die alte Marketing-Abteilung an Nachhaltigkeits-Kollegen fragt: Wie kann ich Dich nutzen, damit es mir besser geht?

Aber an das Thema User Centricity muss man die Unternehmen heranzuführen. Auch dass die Abteilungen sich nicht als Konkurrenten sehen. Dabei ist es folgerichtig; es liegt eigentlich auf der Hand.

Interview 2

Datum: 09.09.2019

Expertin:

- Nachhaltigkeitsberatung
- Branche: Tourismus, Automobilindustrie

Erfahrungen in der Aufstellungsarbeit:

- praktische Erfahrungen: Nein
- theoretische Vorkenntnisse: Nein

Phase 1: Das System entsteht

(vgl. Abbildung 23: A- und BO-Marketing begegnen ihrem Ethos)

Green Marketing ist per se keine Gefahr. Firmen, die auf Nachhaltigkeit setzen, haben keine wirtschaftlichen Einbußen. Sie sind unverändert erfolgreich oder auch gerade deshalb erfolgreich, dadurch dass sie das Thema ernstnehmen. – Jedoch, bei den Nachhaltigkeitsberichten schauen viele Unternehmen entlang der Sustainable Development Goals (SDG), was sie bereits alles machen und unterm Strich sieht der Bericht dann toll aus, weil sie vielleicht zehn der 17 Ziele bereits bedienen.

Aber die Unternehmen bedienen die SDG in aller Regel nicht mit ihrem Kerngeschäft. Und das ist das Gefährliche daran. Es scheint, als seien die Firmen sehr engagiert, sie sind es in Wirklichkeit aber nicht. Sie spenden, machen irgendwelche Aktionen, aber sie ändern nicht(s) an ihrem Kerngeschäft.

Phase 2: Das Element Glaubwürdigkeit kommt dazu

(vgl. Abbildung 24 Glaubwürdigkeit im Marketingsystem)

Das erinnert mich daran, dass einige Firmen keine Werbung mit ihrem Nachhaltigkeits-Engagement (namentlich Cradle to Cradle (C2C)) machen. Das lag in der Vergangenheit daran, dass das C2C-Konzept mit dem Bild der Verschwendung verbunden war. Das hat sich gewandelt; heute steht C2C für Kreislaufwirtschaft. C2C heißt, dass die Unternehmen in ihrer Produktion ganz anders arbeiten und daher auch „verschwenden“ dürfen. Aber die Firmen

sind damit nicht an die Öffentlichkeit gegangen, obwohl sie ja auch viel in die Umstellung auf C2C investiert haben.

Ich frage mich, warum sich *A-Marketing* nicht auch gegenüber von *Glaubwürdigkeit* gestellt hat. *A-Marketing* – in Form von Greenwashing – hat doch auch ein Glaubwürdigkeitsproblem. Ich würde *Glaubwürdigkeit* sonst vielleicht auch in die Mitte stellen....

Die Figur des *Ethos* (als unverrückbare Tiefenstruktur des Systems) erinnert mich an einen ehemaligen Kunden von uns. Wir wurden damals nicht von der Unternehmensführung dazu geholt, sondern von einer Ebene darunter. Als es bei dem Auftrag an die konkrete Umsetzung ging, um das Budget, die Workshops für Mitarbeiter etc., da wurde klar, diese Führung ist nicht bereit, irgendetwas zu ändern. Wir wurden damals von einer Person gerufen, die für Nachhaltigkeitsthemen im Konzern zuständig war, z. B. für die Menükarten in der Konzernkantine, dass hier mehr regionale und biologische Lebensmittel verarbeitet werden. Die Person wollte mehr als solch punktuelle Maßnahmen in das Unternehmen einbringen. Aber als die Führungsebene blockte und auch die Person das Unternehmen verließ, war kein Treiber mehr im Unternehmen. Und wir haben unser Engagement beendet.

Es ist entscheidend, dass die Unternehmensführung Nachhaltigkeit will. In einem „normalen“ Unternehmen muss dazu einfach total viel verändert werden: Lieferantenbeziehungen, in den Strukturen, wie man miteinander umgeht... All das geht nicht ohne Führung. Und auch dann geht es nicht ohne die Mitarbeiter. Nachhaltigkeit muss Teil der Unternehmenskultur werden.

Bei dem Konzern z. B. hatten wir verschiedene Workshops mit den Mitarbeitern gemacht, die kamen aus ganz unterschiedlichen Abteilungen, u. a. auch aus der PR-Abteilung und dem Pressebereich. Aber trotzdem: Letztlich ist der Prozess in diesem Unternehmen nicht weitergegangen....Vielleicht auch, weil sich Nachhaltigkeit nicht widerspiegelt in dem, was diese Figur [*A-Marketing*] macht, in den Verkaufszahlen [kurzfristige Perspektive]. Man kann als Unternehmen ganz viel (in Nachhaltigkeit) investieren, den Kunden ist es aber letztlich doch noch häufig egal. Es ist bei keinem unserer Aufträge der Fall, dass die Unternehmen sich engagieren, und deshalb kaufen die Kunden das Produkt. Bei der Kundenentscheidung spielen einfach noch sehr viele andere Entscheidungen mit rein. – Vielleicht bringt es ein paar Prozente am Markt, aber man kennt es ja selber, manchmal will

man einfach nur was kaufen und hat nicht die Lust oder die Zeit, sich um Nachhaltigkeits-Aspekte Gedanken zu machen, sich all die Infos zu holen, um alles zu überblicken.

Wie kommt Nachhaltigkeit überhaupt ins Spiel, Deiner Erfahrung nach?

Es kommt ins Spiel, wenn das Unternehmen den Eindruck hat, es könnte etwas sparen. Das ist etwas, was C2C z. B. gerade nicht suggeriert. Unternehmen sehen oft Einsparpotenziale beim Energieverbrauch. Das ist ja auch, wie Nachhaltigkeit in der Gesellschaft diskutiert wird. Energieeffizienz ist da ein ganz großes Thema. Das sieht man auch an der Ausrichtung der Klimaschutzpreise. Die prämiieren effizientes Bauen. Obwohl das sicher nicht das beste Bauen ist, wenn Materialien verbaut werden, die in der nächsten Generation Sondermüll sind. – Da muss man eigentlich nicht viel überlegen, um zu dem Schluss zu kommen, dass nicht die Energieeffizienz das wichtigste ist, sondern die Art der *Energieversorgung*. – Dieser Zusammenhang erscheint mir naheliegend, dennoch sehen es viele Unternehmen so nicht.

Die Kurzfristigkeit ist ein Problem. Exkurs Deichbau: Je längerfristiger Du den Zeitraum wählst, desto mehr kommen naturbasierte Methoden ins Spiel. Beispiel Hochwasserschutz: Beim Deichbau kann man die Kosten exakt berechnen, die Ingenieursstunden, die Höhe des Deichs, Materialien etc.. Anders wenn man auf naturnahe Lösungen setzt, z. B. dem Wasser Platz geben, so dass ein Auenwald entsteht – mit den ganzen Nebeneffekten wie Naherholung und Artenreichtum. Weil das aber so schwer zu berechnen ist, kommt diese Möglichkeit nicht ins Spiel. Aber es wäre wahrscheinlich die bessere Maßnahme. – Das beobachte ich auch bei vielen unserer Kunden.

Zurück zur Frage, wie kommt Nachhaltigkeit ins Spiel. Warum/wann werdet Ihr von den Unternehmen engagiert?

Bei einem Kunden war der Anlass, uns zu engagieren, dass das Unternehmen unter großem öffentlichen Druck stand. Es hatte einen Negativ-Award erhalten. Die Ursprungsfrage war: Wie bleibt das Unternehmen dauerhaft am Markt? Die Konsequenz, die sich daraus entwickelt hat: Wir müssen nachhaltiger werden. – In der Folge gab es u. a. eine große technische Umstellung in einem zentralen Betriebsbereich, die letztlich wohl auch einen entscheidenden Impuls für den Kurswechsel in der gesamten Branche gegeben hat! Und auch in der Politik hatte dies Folgewirkungen.

Phase 3: Der Akteur Kunde kommt dazu

(vgl. Abbildung 25 Der Kunde im Marketingsystem)

Es ist wichtig, dass die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen stimmen. In meiner Arbeit habe ich nicht den Eindruck gewonnen, dass die Nachhaltigkeit eines Unternehmens einen Effekt auf das Kundenverhalten hätte. So haben Kunden das Angebot zu Kompensationszahlungen bei den Buchungen kaum genutzt. Ich bezweifle, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen besteht. Aber es gibt neben diesem betriebswirtschaftlichen Zielen noch weitere Ziele. – Ich sehe diese Figur [den *Kunden*] daher weniger in seiner reinen Konsumentenrolle und eher als Mensch, der spürt, was er zum Leben braucht. – Ich glaube, das braucht es, um eine Veränderung in diesem System zu erzeugen. Der reine Konsument hat viele Gründe, etwas zu kaufen. Doch als Mensch, das zeigt sich aktuell ja an vielen Stellen in der Gesellschaft, brauchst Du bestimmte Grundlagen. Und das sickert ja zunehmend durch, das die in Gefahr sind. – Ich kann mir vorstellen, dass dies auch viel nach sich ziehen wird in der Wirtschaftswelt.

Ein schönes Paar, das sich gegenseitig ergänzt. – Was sind Deine Assoziationen zu diesem Bild auf dem Hintergrund Deiner Praxis als Nachhaltigkeitsberaterin global agierender Konzerne?

BO-Marketing wird von *A-Marketing* angeregt, sich Gedanken zu machen über die Art, wie es arbeitet. Und sei es, dass reflektiert wird, welche Art von Papier genutzt wird, welche Druckerei beauftragt wird. – Bei dem Kunden aus der Tourismusbranche wurden z. B. bestimmte Ausflugsziele aus dem Programm genommen, weil der Tierschutz nicht gewährleistet war. Konkret ging es ums Elefantenreiten. Anstoß war hier eine branchenübergreifende Initiative. Die verschiedenen Anbieter haben also aufgehört, gegeneinander zu arbeiten.

Ich frage mich jedoch, ob es nicht beliebig wird. Wenn man z. B. einen der Nachhaltigkeitsberichte liest, hat man den Eindruck, das Unternehmen ist total „grün“. Das kann es aber gar nicht sein. Denn das Kerngeschäft ist per se nicht „grün“. Ich habe ein bisschen Angst, das am Ende doch alles ein bisschen zu Lasten der Glaubwürdigkeit geht, weil jeder merkt, er muss jetzt was machen, doch am Ende nur solche Randgeschichten angegangen werden.

Ein interessantes Beispiel ist, finde ich, auch das Unternehmen Frosch. Die bewegen sich mit Reinigungsmittel in einem Preissegment, in dem es kaum Spielraum gibt. Wenn die Produkte teurer wären, würden sie kaum gekauft. Trotzdem investiert das Unternehmen ins Plastik-Recycling, weil es überzeugt ist, das dies der richtige Weg ist. Und dies wiederum hat eine innovationsfördernde Wirkung auf die gesamte Branche. Ähnliches beobachte ich in der Branche, in der unser Kunde die Vorreiterrolle übernommen hat. Manchmal braucht es ein paar mutige Chefs, um Dinge umwälzen zu können.

Gleichwohl, ohne **politische Rahmenbedingungen** passiert wenig – zumindest insgesamt im Markt.

Was ist „Euer Zweck“ von Marketing, von dem der Kunde spricht?

Ich kann mir vorstellen, dass Gewinnmaximieren zukünftig etwas anderes heißt. Dennoch bleibt es schwierig, nachhaltig zu produzieren. Solange produziert wird, bedeutet das immer auch Ressourcenverbrauch. Da kann der Einfluss von *A-Marketing* auf *BO-Marketing* noch so groß sein.

Marketing könnte seine Kreativität dafür einsetzen, die Produktion immer umfassender auf Nachhaltigkeit auszurichten, z. B. über C2C. Das kann *Marketing* aber nicht allein entscheiden. Entscheidend ist das Ethos des Unternehmens, der Wille der Unternehmensführung.

Wie schätzt Du den Einfluss der Marketingabteilung im Unternehmen generell ein. In Unternehmen wie amazon übernimmt zunehmend der Vertrieb die bestimmende Rolle.

Vielleicht kann dann eine Funktion von Marketing im B2B Bereich liegen, im Supply-Chain-Management. Ich denke, dass sich die Organisation der meisten Unternehmen noch stark von solchen Playern wie bspw. amazon unterscheidet. Doch sollte es so kommen, wäre ein Aufgabengebiet von Marketing sicher die Konzentration auf die innerbetrieblichen Strukturen und die Kommunikation mit den Lieferanten, hier zu überlegen, wie kann man was verändern. Also, dass sich vielleicht perspektivisch auch die Zielgruppe von Marketing verändert.