

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Kull, S. (2022): Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Glaubwürdigkeit und Greenwashing, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahrband 2022 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 123-150, ISBN 978-3-643-15179-7.

Stephan Kull

Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Glaubwürdigkeit und Greenwashing

1 Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Nachhaltigkeit ist mittlerweile ein Ausdruck mit vieldeutigem Nachhall. Grundsätzlich ist die gleichzeitige Berücksichtigung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimension im Denken und Handeln eine von weiten Teilen der Gesellschaft und der Wirtschaft geteilte Wert- und Zielvorstellung.¹ So ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Unternehmen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in ihre kommunikativen Aktivitäten integrieren. Beweggründe hierfür finden sich in einem Wechselspiel individueller Gewissens- und Moralvorstellungen (Enkeltaugliches Verhalten), marktlichen Gewinnerwartungen (30 % LOHAS im Jahr 2021²) oder rahmenden Gesetzen (Compliance-Ansatz).

Allerdings bietet gerade das wertige Image des Wortes Nachhaltigkeit gleichzeitig Ansatzpunkte zum kommunikativen Missbrauch. Hierfür hat sich als Sprachetikett das „Greenwashing“ herausgebildet. Im Vorgriff auf nachfolgende Spezifizierung wird hierunter zunächst eine oberflächliche Kommunikationsstrategie gefasst, mit der Unternehmen versuchen, sich

¹ Die nachhaltigkeitsinteressierte Zielgruppe der LOHAS (für Lifestyle of Health and Sustainability) liegt 2021 bei rund 30 % der deutschen Bevölkerung, vgl. Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse, 2022, Anhang XIII.

² Vgl. hierzu bereits Delmas, M. A./Cuerel Burbano, V., 2011.

gegenüber den Anspruchsgruppen vermeintlich umweltfreundlicher und sozial verantwortungsvoller darzustellen, als es in den tatsächlichen Unternehmenshandlungen zum Ausdruck kommt.³

Die Gratwanderung einer Kommunikation zwischen Glaubwürdigkeit und Greenwashing nimmt eine wichtige Rolle für die Gestaltung des Nachhaltigkeitsmarketings besonders im Zusammenhang des Wechselspiels von Marke und Kommunikation ein. Ziel dieses Artikels ist es, einen theoretischen Handlungsrahmen für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation zu entwickeln. Hierzu wird zunächst die kommunikative Gratwanderung aus Unternehmenssicht beschrieben, um dann den Vorwurf des Greenwashings mit abgrenzbaren Inhalten zu füllen. Daran anschließend wird ein umfassendes Modell zur unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation hergeleitet, das zum Aushandeln nachhaltigkeitsbezogener Inhalte als Ausgangsbasis für vier idealtypische Reputationsdiskurse für Unternehmen in Zusammenhang mit Greenwashing-Vorwürfen dient. Den Abschluss bilden resultierende strategische Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Zunächst aber folgt die Beschreibung der Nachhaltigkeitskommunikation als Gratwanderung.

2 Nachhaltigkeitskommunikation als Gratwanderung

Treffende Kommunikation war noch nie ein leichtes Geschäft. Dies gilt umso mehr, wenn es um derartig komplexe Sachverhalte wie die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die ökologische und soziale Umwelt geht. Mögliche Rohstoff-, Arbeits-, Entsorgungs- und Energiebedingungen, aber auch der CO₂-Fußabdruck sind dem fertigen Endprodukt kaum anzusehen und bedürfen permanenter und tiefschürfender Expertise entlang der gesamten Wertschöpfungs- bzw. Schadschöpfungskette von Leistungen.⁴

Kunden schätzen jedoch die Bequemlichkeit auch bei Informationen und suchen nach einfacher Orientierung. Also entlasten emotional aufgeladene

³ Vgl. hierzu Lin-Hi, N., 2021: Greenwashing schließt also auch Socialwashing ein.

⁴ Szabo, S./Webster, J., 2020, S. 17 sehen in Versäumnissen in der Lieferkette einen wesentlichen Grund für unabsichtliches Greenwashing seitens der Anbieter.

Narrative rund um eine Marke und informationsverdichtende Logos und Labels von eigentlich notwendiger umfassender Faktenbeurteilung. Bereits vor über 25 Jahren wurde die daraus resultierende Inflation der Lügenlogos bemängelt.⁵ Die seriösen Nachhaltigkeits-Signale (Blauer Engel, EU-Biosiegel, etc.) werden umlagert von Marken und Emblemen, die sich einen grünen Anstrich geben. Worte wie „Bio“ und „Öko“ sind gemäß den klassischen Klischees vereinnahmt worden von den PR-Abteilungen, Nachhaltigkeit etablierte sich in Hochglanzbroschüren. Noch komplexer wird die Transparenzschaffung für ganze Sortimente und Unternehmen.

Abhilfe bei vertiefenden Informationen können standardisierte Nachhaltigkeitsberichte schaffen, die wiederum von externen Instituten evaluiert werden.⁶ Der Maßstab für Erfüllungsgrade von Nachhaltigkeitskriterien hängt von einer Vielzahl von Detailfaktoren ab, die nur von Experten faktenbasiert nachvollzogen werden können.

Bezogen auf die Nachhaltigkeit fordert aber jede unternehmerische Kommunikation eine faktenbasierte Entsprechung des tatsächlichen Umsetzungsgrades im unternehmerischen Handeln. Wenn zu wenig über sehr viel Umgesetztes kommuniziert wird, kann von Verschwendung von wertvollem Positionierungspotenzial gesprochen werden.⁷ Bei zu wenig Umsetzung, über die sehr ausgiebig und zudem nebulös berichtet wird, setzt schnell der bereits beschriebene Vorwurf des Green- bzw. Socialwashings ein. Und eine geringe Umsetzung mit entsprechend geringer Kommunikation kann sich in Symbolkommunikation (Philanthropie), in Pflichtkommunikation oder in tatsächlicher Themenignoranz gegenüber Nachhaltigkeitsthemen äußern. Die Nachhaltigkeitskommunikation im eigentlichen Sinne sorgt für die Kommunikation der tatsächlichen Nachhaltigkeitsumsetzung in adäquater Höhe. Abbildung 1 gibt den Überblick.

⁵ Vgl. hierzu bereits Hansen, U./Kull, S., 1994.

⁶ So beispielsweise das aktuelle Ranking des Instituts für Ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V., 2022.

⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Brugger, F., 2010, S. 98 ff.

Tatsächlicher Nachhaltigkeits-Umsetzungsgrad	Kommunikationsaufwand mit Nachhaltigkeitsbezug	
	<i>gering</i>	<i>hoch</i>
<i>hoch</i>	kommunikative Verschwendung („Tue viel Gutes und sprich nicht darüber“)	Das Ziel: Nachhaltigkeits-Kommunikation im eigentlichen Sinne
<i>gering</i>	Philanthropie („Rede über gesellschaftlich relevante Symbolakte guten Tuns jenseits des Kerngeschäftes“) Pflichtkommunikation („Rede, über was Du reden musst“) Ignoranz („Verschweige das Nichtstun“)	Die Gefahr: Greenwashing/ Socialwashing („Tue wenig und sprich viel und verschleiern darüber“)

Abb. 1: Abgrenzung von Nachhaltigkeitskommunikation
(Quelle: Modifikation von Brugger, F., 2010, S. 101)

Nachfolgend wird als anzustrebende Option von einer Nachhaltigkeitskommunikation im engeren Sinne ausgegangen, die transparente und faktisch richtige Informationen umfangreich für die marktlichen Zielgruppen, aber auch alle weiteren relevanten Anspruchsgruppen zur Verfügung stellen will.

Im Zuge der Aushandlung konkreter Kommunikationsanlässe treten neben die bereits eingeführte Polarisierung gesellschaftlicher Urteile zwischen Glaubwürdigkeit und Green-/Socialwashing noch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)⁸ mit dem Tatbestand der Irreführung als juristisches Urteil. Abbildung 2 zeigt die drei Ausprägungskategorien von Bedeutungen mit entsprechenden Beispielen und dokumentiert zudem den Bereich der Grauzone in der Praxis.

⁸ Das UWG regelt in § 3 mit einer Generalklausel das Verbot von unlauteren geschäftlichen Handlungen, die über eine schwarze Liste konkreter Verbotstatbestände als Anhang in § 3 Absatz 3 sowie durch §§ 5 und 5a hin zur Irreführung im Sinne des hier untersuchten Zusammenhanges konkretisiert werden.

<p>Glaubwürdigkeit liegt vor, wenn für getroffene Produktaussagen fakten-basierte Analysen vorgelegt werden können, so z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsaussagen werden untermauert durch Veröffentlichung von wissenschaftlichen Studien möglichst unabhängiger und renommierter Institute. • Redlichkeitserfahrung aus langjährigem Imageaufbau sowie transparenter und umfassender Nachhaltigkeitsinformation für Marke und Unternehmen. • Aufrechterhaltung von Klarheit und Richtigkeit in der marktlichen Kommunikation. • Externe Reputation durch glaubwürdige Partner und unterstützende Label. 	<p>Greenwashing liegt vor, wenn die ausgelobten Umweltvorteile bei genauer Betrachtung nicht so bestehen, wie Nachfragern suggeriert wird, so z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ein Produkt wird wegen einer einzelnen Eigenschaft als umweltfreundlich beworben, hat aber andere umweltschädliche Eigenschaften, auf die nicht verwiesen wird. • Vage Umweltaussage wie „umweltfreundlich“, „grün“, „Naturnah“, „ökologisch“ oder „nachhaltig“ werden ohne Faktenbelege verwendet. • Einsatz von grünen Farben und Symbolbildern des „Blauen Planeten“ oder wachsender Grünpflanzen in menschlicher Hand ohne Fakten und Zusammenhang. 	<p>Irreführung nach § 3 UWG liegt vor bei falschen bzw. unwahren umweltbezogenen Aussagen (Objektive Irreführung), z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verpackung wird zu Unrecht als „biologisch abbaubar“ bezeichnet. • Verstoß gegen unterzeichneten Verhaltenscodex. <p>Irreführung liegt u. U. bereits vor, wenn der Durchschnittsverbraucher trotz richtiger Fakten getäuscht werden könnte (Subjektive Irreführung), z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senkungen des Wasserverbrauchs sind nur unter Laborbedingungen möglich (dort 75 %, sonst 25%). • Hervorheben von Nachhaltigkeits-Eigenschaft, die gesetzlich ohnehin gilt (Selbstverständlichkeit)
	<p style="font-size: small;">Legales Greenwashing (Gesellschaftliches Urteil)</p>	<p style="font-size: small;">Illegales Greenwashing (Juristisches Urteil)</p>

Abb. 2: Kommunikation zwischen Glaubwürdigkeit, Greenwashing und Irreführung (Quelle: Eigene Darstellung)

Das hier besonders hervorzuhebende Greenwashing erweitern Seele/Gatti⁹ zu einer Kombination aus unternehmerischer Irreführung und dem unternehmensexternen Vorwurf einer Täuschung bzw. Verzerrung. Auch dieser Vorwurf durch externe Anspruchsgruppen ist also definitorisch notwendig, um Greenwashing zu manifestieren. Denn sonst wird das Greenwashing nicht aufgedeckt und ist damit kein öffentlicher Fall.¹⁰

Der Vorwurf aus einer Anspruchsgruppe kann berechtigt sein oder sich im Aushandlungsprozess als Fehlwahrnehmung erweisen. Aber auch die Fehlwahrnehmung führt über die eingeleitete Welle der öffentlichen Empörung zu ähnlichen Ausmaßen der negativen Wirkung wie das enttarnte, tatsächlich belegbare Greenwashing. Hier können ebenfalls Glaubwürdigkeitsverluste in der Positionierung und Image-Schäden für die Marke eintreten.¹¹

Nach diesen Vorüberlegungen kann Greenwashing nun definiert werden als ein von Anspruchsgruppen gemeinschaftlich formulierter und forcierter

⁹ Vgl. Seele, P./Gatti, L., 2017, S. 241.

¹⁰ Gleichwohl bleibt das permanente Risiko der Aufdeckung bestehen.

¹¹ Vgl. Seele, P./Gatti, L., 2017, S. 244 f.

externer Vorwurf gegenüber einem Unternehmen dahingehend, dass dieses sein öffentliches Image über ökologische und/oder soziale Leistungen bewusst oder unbewusst positiv überhöht oder zu einseitig vorteilhaft kommuniziert. Zur vertiefenden Charakterisierung des Begriffs sind allerdings weitere vertiefende inhaltliche Ausdifferenzierungen vonnöten.

3 Inhaltliche Ausdifferenzierung des Greenwashing-Vorwurfes

Greenwashing bezeichnete zur Zeit der Begriffsentstehung Werbemaßnahmen mit trivialen, irreführenden oder trügerischen Aussagen zur ökologischen Umweltwirkung.¹² Mittlerweile umfasst der Begriff eine Fülle von Varianten irritierender Kommunikation, welche mehrheitlich Umweltthemen und nachgelagert auch Sozialthemen behandeln.¹³

Die Varianten von Greenwashing lassen sich in folgende Fallgruppen fassen:¹⁴

- 1) „Halbwahrheiten“ als partielle Bekanntgabe von Informationen, welche auf positive Handlungen des Unternehmens schließen lassen, jedoch nicht das vollständige Bild zeigen (z. B. unvollständige Berichte),
- 2) „Leere Versprechen“ zu nachhaltigem Engagement ohne entsprechende (vollständige) Fakten- und Handlungsbasis („Wir leben Regionalbezüge“),
- 3) „Scheinsiegel“ als Symbolwelten zur Vortäuschung externer Prüfungen durch Nachhaltigkeitsexperten („Biowohli“, „dermatologisch getestet“),
- 4) „Lügenlogos“ als irreführende Symbolsetzungen im Markenzeichen und in kommunikativen Bildwelten („grüne“ Farbe, „grüner“ Name),
- 5) „Märchenbücher“ über narrative Geschichten, die der Überprüfung in der Praxis nicht standhalten, („Alle unsere Mitarbeiter handeln umweltbewusst“)
- 6) „Partner-Missbrauch“ als Alibifunktion und Partizipation am Image-transfer, ohne entsprechende Handlungsausrichtungen vorzunehmen (z. B. mit NGOs wie dem World Wide Fund For Nature (WWF)) und

¹² Vgl. Kangun, N. et al., 1991, S. 49.

¹³ Vgl. Gatti, L. et al., 2019, S. 6; Lyon, T. P./Montgomery, A. W., 2015, S. 223.

¹⁴ Vgl. Lyon, T. P./Montgomery, A. W., 2015, S. 236.

7) „Alibi-Mitgliedschaften“ in Verbänden und Vereinigungen, um deren Arbeit beeinflussen zu können (durch subtile Infiltrierung oder Nichtstun). Diese Fallgruppen überführt Unterforsthuber¹⁵ in eine skalierbare Matrix zur graduellen Abstufung des Greenwashings. Abbildung 3 dimensioniert das Suchfeld für die zunehmende Brisanz des Greenwashing-Falles über das Ausmaß der Irreführung und die Deutlichkeit der Aussage.

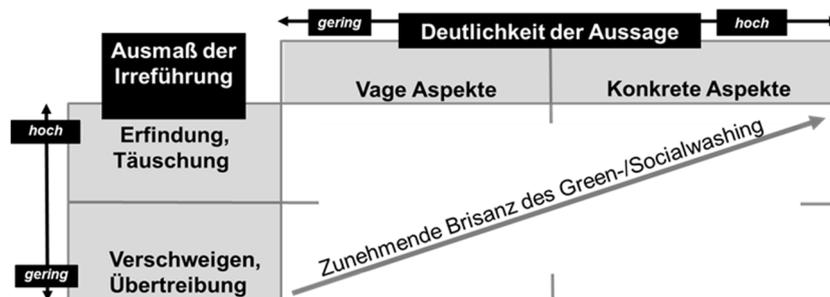


Abb. 3: Brisanz-Matrix des Greenwashings (Quelle: Modifikation von Unterforsthuber, R., 2021, S. 49)

Nachdem eine Konkretisierung des Spektrums von Greenwashing geleistet wurde, soll nachfolgend ein Kommunikationsmodell hergeleitet werden, das die Bedeutungen des Begriffes in seinem marktlichen und gesellschaftlichen Kommunikationsumfeld beschreibbar machen kann.

¹⁵ Vgl. hierzu Unterforsthuber, R., 2021.

4 Ein Modell zur vernetzten Nachhaltigkeitskommunikation

4.1 Ein kommunikatives Ausgangsmodell

Kommunikationsmodelle in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing¹⁶ fußen oft auf einer Darstellung in Anlehnung an das signaltechnische Modell von Shannon/Weaver¹⁷. Hier steht der reine Transfer von Botschaften im Sinne der unveränderten Übermittlung von Informationen im Vordergrund. Erkenntnisschwerpunkt ist der Kommunikationsprozess in seiner Struktur (ein-/zwei-/vieltstufige sowie ein-/zwei-/mehreseitige und Push-/Pull-Anstoß) und in typischen Mustern (Dialog-/Massen-/Netzwerk-Kommunikation). In Ergänzung hierzu beschäftigen sich die Semiotik¹⁸ und der symbolische Interaktionismus¹⁹ mit subjektiven Interpretationen von Kommunikationsinhalten einer Botschaft sowie mit der Aushandlung einer geteilten Bedeutung über den Meinungsgegenstand. Abbildung 4 verbindet beide Ansätze zum synergetischen Ausgangsmodell der Kommunikation.

¹⁶ Vgl. z. B. Bruhn, M. 2014, S. 21; Kotler, P., et al., 2017, S. 413; Meffert, H. et al., 2019, S. 633.

¹⁷ Vgl. Shannon, C./Weaver, W., 1976.

¹⁸ Die Semiotik als die Lehre von den Zeichen und ihrer Bedeutung wird u. a. von Fiske, J., 1990 auf marktliche Kommunikation übertragen. Zur Lehre der Semiotik siehe umfassend Eco, U., 2002, auch Romanautor von „Der Name der Rose“.

¹⁹ Der symbolische Interaktionismus beschäftigt sich mit der Aushandlung von Bedeutungen. Vgl. hierzu in Kurzform Burkhardt, R., 2021, S. 51 ff. Zur Vertiefung siehe Gudehus, C./Wessels, S., 2021.

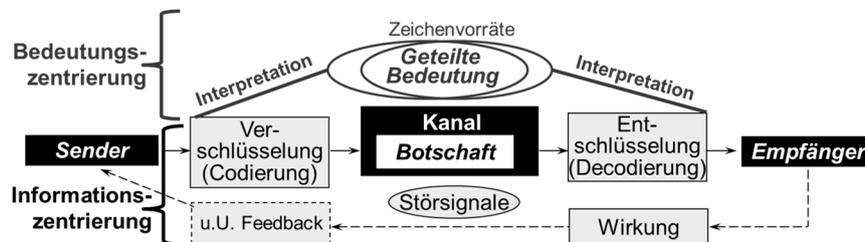


Abb. 4: Synergetisches Ausgangsmodell der Kommunikation (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Aufermann, J., 1971, S. 13)

Unter Rückbezug auf die Marke²⁰ kann nun ein kommunikatives Aushandlungsmodell aufgebaut werden, das den Anbieter als Sender von Nachhaltigkeitsinformationen sieht. Dessen Aussagenkonzept zu Markeninhalten muss über alle Instrumente (z. B. Werbung, PR, Live Communication und weiteres) einer integrierten Kommunikation so vorinszeniert werden, dass eine geteilte Glaubwürdigkeit als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses mit den Nachfragern gestaltbar wird. Sobald im Akzeptanzkonzept der Nachfrager für die Marke eine Erosion der Glaubwürdigkeit auftritt, erheben diese den Vorwurf des Greenwashings. Ein manifestiertes Greenwashing wirkt negativ auf die Markenreputation und damit auch auf die Kaufabsicht.²¹ Die strategische Absicherung der Nachhaltigkeitspositionierung gelingt nur, wenn die geteilte Bedeutung als glaubwürdige Komponente überwiegt. Die grundlegenden Zusammenhänge stellt Abbildung 5 in einem Ausgangsmodell der Nachhaltigkeitskommunikation dar.

²⁰ Marken können mit einem Erscheinungs- und einem Bedeutungskonzept erklärt werden. Die Erscheinung stellt auf alle Wahrnehmungen von unikativen Sinneselementen der Marke ab. Diese sind vornehmlich visuell ausgerichtet (Logo, Schlüsselbild, Farbe, Form, Slogan, Schrift etc.). Aber auch Audiobranding (Musik, Jingle, Geräusch) und Markierung über Duft oder Geschmack sichern eine einzigartige Erscheinungsform der Marke. Das Bedeutungskonzept unterscheidet in der identitätsorientierten Markenführung ein unternehmerisches Aussagenkonzept (Leitbild mit Vision, Mission, Werten und Nutzenversprechen der Marke), das mit einem nachfragerzentrierten Akzeptanzkonzept (Passung der Marke zum Selbstbild des Nachfragers) möglichst in Deckung gebracht werden soll. Vgl. hierzu Kull, S. 2019, S. 124–134 sowie grundlegend zur identitätsbasierten Markenführung Burmann, C. et al., 2021.

²¹ Vgl. Akturan, U., 2018, S. 809.



Abb. 5: Ausgangsmodell der Nachhaltigkeitskommunikation (Quelle: Eigene Darstellung)

Nicht nur die Nachfrager sind beteiligt am Aushandlungsprozess der Glaubwürdigkeit unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation. Einrahmend forcieren auch institutionalisierte Anspruchsgruppen als stabile Kollektive im etablierten Stakeholderansatz die Vorwürfe von Greenwashing bzw. die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation in Nachhaltigkeitsbelangen als Kommentatoren.²² Relevante Anspruchsgruppen sind hier besonders Verbände und NGOs, staatliche Verwaltung und Rechtsprechung, die Wissenschaft sowie die Medien, aber auch die Mitbewerber und allgemeine Branchenorgane. Dies gilt es nachfolgend in das Modell zu integrieren, was in Abbildung 6 passiert.

²² Vgl. zum allgemeinen Stakeholder-Ansatz Freeman, R. E. et al., 2010 sowie unter Nachhaltigkeitsbezügen Schaltegger, S./Sturm, A., 1990 sowie auf neuem Stand Balderjahn, I., 2021, S. 20, der das Anspruchsgruppenprinzip als eines der vier Leitprinzipien von Nachhaltigkeit auffasst.

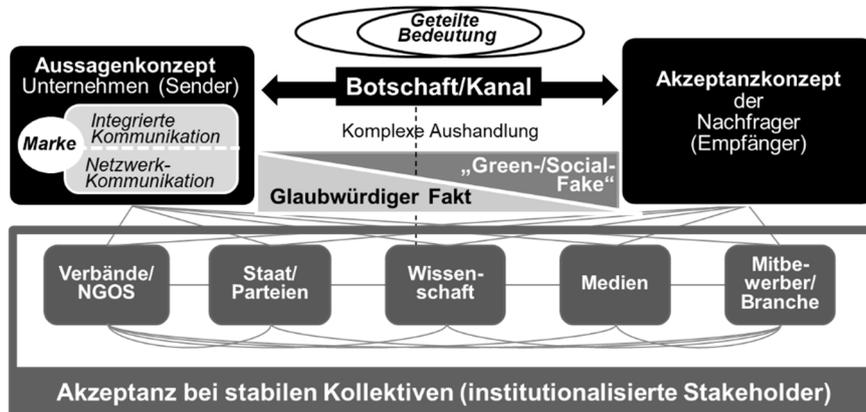


Abb. 6: Ausgangsmodell der Nachhaltigkeitskommunikation mit Stakeholder-Integration (Quelle: Eigene Darstellung)

Das bisher vorgestellte Modell bildet den allgemeinen Kommunikationsrahmen auf konsensuellem Stand der Wissenschaft ab. Die neueren Entwicklungen im Social-Media-Bereich werden hier bisher nicht integriert. Sie sind jedoch gerade für das Phänomen des Greenwashings von herausragender Bedeutung. Denn viele Vorwürfe gegenüber Unternehmen und Leistungen äußern sich zuerst in „Posts“ auf Instagram, YouTube oder anderen Plattformen. Somit soll das Modell zur Nachhaltigkeitskommunikation im Folgenden erweitert werden auf die netzwerkorientierte Betrachtung von Kommunikationsmustern in Social Media Communities der Anspruchsgruppen.

4.2 Netzwerkorientierte Erweiterung der Anspruchsgruppen

Die Netzwerkorientierung drückt sich besonders in dem internetbasierten Diskurs über die Social-Media-Netzwerke aus. Sobald der Vorwurf des Greenwashings erhoben wird, setzt ein gesellschaftsweiter Diskurs ein, der sich schnell durch das gesamte Netzwerk ziehen kann.²³ Hierbei gelten im Zuge der internetbasierten Netzwerkkommunikation viele neue Spielregeln, die auch Unternehmen vor Herausforderungen stellen:²⁴ Unternehmen stehen mit ihren veröffentlichten Nachhaltigkeitsinformationen wie öffentliche Personen (Politiker/Eliten) nicht mehr nur im Rampenlicht der Vorderbühne in der Öffentlichkeit, sondern auch die Hinterbühne des Lebens unterliegt der Transparenz als totale Ausleuchtung des Privaten und des Alltags.²⁵ Alles globale Geschehen ist wahrnehmbar (1. weltweite Vernetzung) und kann in Echtzeit (2. blitzschnelle Verbreitung) festgehalten, aus dem Kontext gelöst und im Sinn verändert (3. einfache Verfremdung) werden. Auch Unternehmen unterliegen der Massenjagd nach blamablen Momenten im Vordergrund wie auch im Hintergrund, die durch permanente Wiederholung des Singulären zu einer Vermutung des Generellen stilisiert werden (4. ungehemmte Veröffentlichung).²⁶ Zudem wissen Unternehmen nicht, ob und wann das Internet vergisst. Durch das Plebiszit der Suchanfragen wird das an sich unvergessliche Archiv des Internets zum „Anarchiv“: keiner weiß, was genau vergessen wird und wer wann was wieder hervorholt (5. langwieriges Vergessen).²⁷ So müssen Unternehmen bei öffentlichen Verlautbarungen zur Nachhaltigkeit immer mit der Möglichkeit einer permanenten Totalüberwachung leben.

²³ Vgl. Lyon, T. P./Montgomery, A. W., 2015, S. 236.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden grundlegend Pörksen, B., 2018.

²⁵ Vgl. ebd., S. 95.

²⁶ Vgl. ebd., S. 20.

²⁷ Vgl. ebd., S. 109, mit Bezug zu Simanowski, R., 2004, bes. S. 258 für das Wort „Anarchiv“.

Während die Medien (als die vierte Gewalt im Staat) durch professionelle Öffentlichkeitsarbeit dankbare und zentrierbare Multiplikatoren interessegeleiteter Unternehmenskommunikation waren, formt sich im Internet eine neue Front im Aushandlungsprozess, die Stimme der Vielen (als die fünfte Gewalt im Staat).²⁸ Die Stimme der Vielen überholt und flankiert neuerdings die Medien als empörte „Meute mit Meinung“, die sich ohne Überprüfung von Gerüchten aus dem Internet den Weg in die Netzöffentlichkeit sucht. Sie ist das flüchtige Konnektiv (über verbindende Plattformen) der Wutlawinen in der Empörungsdemokratie und übertönt die stabilen Kollektive (über verbindende Grundthemen) der Demokratie (Gewerkschaften) zunehmend im Einfluss auf die Meinungsbildung.²⁹

Diese neue Aushandlungsgemeinschaft der Community besteht nicht selten nur noch aus sozialen Adressen im Netz, die in schützender Anonymität permanent nach Verfehlungen von Autoritäten (Blamegame; Prangerseiten) suchen, die sie dann in Echtzeit posten, um damit ihre Reichweite, Relevanz und Resonanz als Netzwerkknoten zu festigen. Auch die persönlichen kontaktierbaren sozialen Adressen, oft auch „fremde Freunde“³⁰ genannt, unterliegen im Ringen um Aufmerksamkeit diesen Mechanismen. Abbildung 7 fasst „die Stimme der Vielen“ als eine neue Anspruchsgruppe der flüchtigen Konnektive noch einmal zusammen.

²⁸ Vgl. Pörksen, B., 2018, S. 18.

²⁹ Vgl. Pörksen, B./Schulz v. Thun, F., 2020, S. 17 f.

³⁰ Zu den „Freunden“ als fremde Freunde im Social-Media-Netzwerk siehe Simonski, R., 2016, S. 20 f.

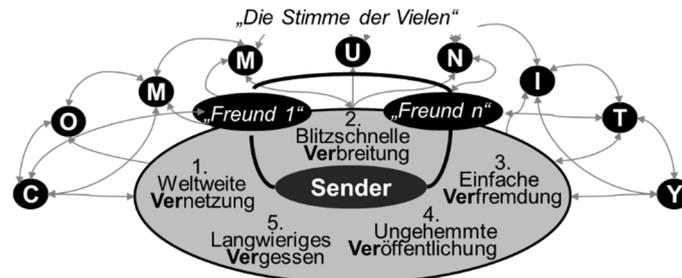


Abb. 7: Besonderheiten der Nachhaltigkeitskommunikation mit Communities als flüchtig-konnektive Anspruchsgruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

Über Kommunikation mit der „Stimme der Vielen“ bilden sich im Internet vier Vakuumbereiche für die Nachhaltigkeitskommunikation aus:³¹

- 1) Das Faktizitäts-Vakuum: Es reichen Vermutungen, auch Unrichtiges lässt sich bei genügend scharfer Formulierung zur Generierung von Aufmerksamkeit einsetzen.
- 2) Das Nachrichten-Vakuum: Auch Unwichtiges wird berichtet und weitergereicht, was das alte Dilemma zwischen Informationsflut und Wissensdurst verschärft.
- 3) Das Interpretations-Vakuum: Für jede passierende Situation werden schnell Gründe gesucht, um eine aufmerksamkeitsgerecht formulierte Geschichte posten zu können.
- 4) Visualisierungs-Vakuum: Für jede Information braucht es im Internet als visuelles Medium schnell Bildbelege, die auch Scheinbelege liefern oder Simulationen und Manipulationen beinhalten können.

³¹ Vgl. Pörksen, B., 2018, S. 49 f.

Die Sichtbarmachung im Sinne eines globalen „Aufmerksamkeits-Tsunami“³² erfolgt dann über eine Massenemotionalisierung (Empörungswelle³³ oder Enthusiasmuswelle³⁴), indem sich die Nachrichten in Reichweite, Relevanz und Resonanz selbstorganisatorisch durch die sozialen Medien bis hin in die etablierten öffentlich-rechtlichen Nachrichtenemporarbeiten, entweder als Empörung gegen oder eben als positiver Imagebeitrag für die Nachhaltigkeitspositionierung eines Unternehmens. Hierbei fungieren soziale Multiplikatoren wie Meinungsführer und Influencer als Beschleuniger, da ihre Knotenpunkte besonders viel Unterstützung für das jeweilige Thema bereitstellen. Als technische Multiplikatoren sind Suchmaschinen-Algorithmen, aber auch Optionen automatisierter Nachrichtenvervielfältigung über Social-Bot-Programme zu berücksichtigen.

Aus solch einem Prozess können sich nun neuerdings Ansprüche an das Unternehmen bilden, die sich grundlegend von den bisherigen Strukturen der Anspruchsgruppenbetrachtung unterscheiden. Die zu berücksichtigenden Stakeholder sind eben oft keine stabilen Kollektive als Gegengewicht im Nachhaltigkeitsdiskurs, sondern flüchtige Konnektive auf Zeit. Zudem befolgen sie in ihrer Anonymität weniger diskursive Grundregeln zur argumentativen Auseinandersetzung, sondern äußern sich oft in purer emotionalisierter Empörung. Diese neue Umgebung zur Netzwerkkommunikation integriert Abbildung 8 in ein nunmehr abschließendes gesamthafte Modell der Nachhaltigkeitskommunikation.

Die flüchtigen Konnektive als Anspruchsgruppen bergen dabei die latente Gefahr einer plötzlichen Auseinandersetzung über eine sich aufschaukelnde Empörungswelle. Dies verstärkt die Bedeutung des permanenten Monitorings von Ansprüchen und Anspruchsgruppen. Nur ein Monitoring der relevanten Social-Media-Plattformen warnt rechtzeitig vor entsprechenden Empor-Empörungen. Weiterhin müssen soziologische Multiplikatornetzwerke mit einflussreichen Knotenpunkten aufgebaut und gepflegt werden, um diese im Bedarfsfall als zeitnahe Unterstützung zu mobilisieren. Auch die technologischen Multiplikatornetzwerke sind entsprechend

³² Die Unwettermetaphern von Sturm, Welle oder gar Tsunami symbolisieren die katastrophalen kommunikativen Folgen der Empörung.

³³ Auch Hate- oder Shitstorm genannt.

³⁴ Auch Love- oder Candystorm genannt.

vorzubereiten, um die relevanten faktenbasierten Informationen sichtbar und einfach zugänglich im Internet zu platzieren.

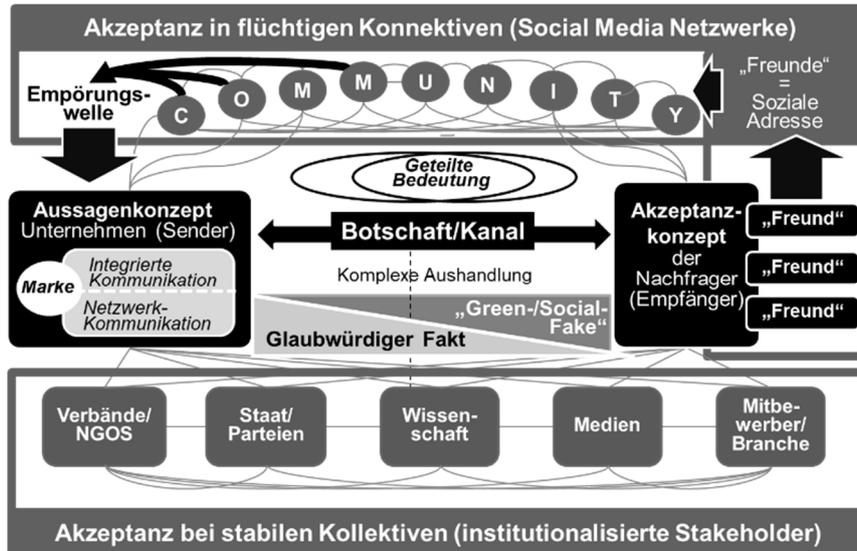


Abb. 8: Gesamthaftes Modell der Nachhaltigkeitskommunikation mit flüchtigen Kollektiven und stabilen Kollektiven (Quelle: Eigene Darstellung)

Die stabilen Kollektive als Anspruchsgruppen gewinnen als eine abfedernde Gegenmacht zu den flüchtigen Kollektiven noch einmal mehr an Bedeutung. Hier geht es vor allem um die Sicherung externer Reputation von gesellschaftlich angesehenen Gruppen als Unterstützer in akuten Empörungswellen. Im Wechselspiel mit externen stabilen Kollektiven und den aktivierbaren Multiplikatoren in den flüchtigen Kollektiven entwickelt sich die Markenführung zu einer komplexen Kommunikationsaufgabe. Hierfür gilt es, sowohl die Wirkmechanismen und Instrumentalbereiche der integrierten Kommunikation als auch die der Netzwerkkommunikation zu beherrschen und die Marke als den verdichteten Kommunikationsanker im Vorfeld bereits möglichst gut abzusichern. Das gelingt in der Praxis jedoch nicht immer und führt so zu vier idealtypisch unterscheidbaren Verlaufsmustern von Reputationsdiskursen.

5 Verlaufsmuster von Reputationsdiskursen

Das erarbeitete gesamthafte Modell der Nachhaltigkeitskommunikation formt die Handlungs-Arena für den mehrstufig-wechselseitigen Prozess zur Bedeutungsaushandlung über einen Greenwashing-Vorwurf aus. Eine Grundzielrichtung der Markenführung und Kommunikation ist zunächst die umfassende Vermeidung von Vorwürfen durch Anspruchsgruppen über ein vorbeugendes Dialog- und Beziehungsmarketing nach außen und eine transparente faktenbasierte Wissensfundierung nach innen. Die Nachhaltigkeitspositionierung bedarf hierfür einer proaktiven und transparenten Kommunikations-Arena, in der das Unternehmen entsprechende Fundierungen über erhobene Informationen und dokumentierte Fakten zur Überprüfung freigibt. Im Falle einer notwendigen Aushandlung über die Gratwanderung der Markenbedeutung zwischen glaubwürdiger Nachhaltigkeit und irreführendem Greenwashing müssen zeitnahe Schubladenpläne und Hilfsstrukturen aktiviert werden können. Sonst besteht die latente Gefahr, dass mühsam aufgebaute Nachhaltigkeitsimages durch ungerechtfertigte Vorwürfe quasi in Echtzeit geschwächt oder sogar zerstört werden. Sollten sich die Vorwürfe jedoch in erster Überprüfung als gerechtfertigt erweisen, steht der Tatbestand des Greenwashings im Raum. Dann kann ein Unternehmen vier strategische Wege einschlagen, um einen Reputationsdiskurs zu führen:

- **Entkräften** meint das Widerlegen von unberechtigten Vorwürfen durch faktenbasierte, klare Gegenargumentationen und Sicherung externer Fürsprache von gesellschaftlich relevanten, kompetenten Instanzen.
- **Entwickeln** nimmt den berechtigten Vorwurf als Anlass, für dessen Lösung Verantwortung zu übernehmen und in einen unternehmerischen Lernprozess unter der Beteiligung aller Anspruchsgruppen auch zu deren Zufriedenheit zu überführen.
- **Entweichen** verwandelt einen berechtigten Vorwurf zu letztendlicher Vernebelung, nachdem eine kooperative Problemdiskussion keine zufriedenstellende Lösung für das Unternehmen hervorbringt oder sich der Vorwurf im Zeitverlauf von selbst abschwächt.
- **Entzünden** als der Verlust von Beeinflussungsoptionen über die Moderation des Kommunikationsprozesses beginnt beim Verzicht auf Früh-

warnradar und Beziehungspflege, setzt im Gegenteil auf bewusste Provokation, die sich im Vernebeln der Diskussion verlieren und über Ablenkungsversuche in die Zerstörung eines positiven Images führen kann.

Hierbei liegt ein generalisierender Verlauf des Kommunikationsprozesses über mehrere Phasen der Bedeutungsaushandlung bis hin zur Manifestierung einer Bedeutung des Greenwashing-Vorwurfes zugrunde. Für die Modellierung wird zur besseren Überschaubarkeit auf drei unternehmerische Aktionsphasen abgehoben. Zunächst soll die unterschiedliche Vorsorge des Unternehmens berücksichtigt werden und nach dem Aufkommen eines Greenwashing-Vorwurfes werden zwei Reaktionsperioden der Unternehmung mit ihrem jeweiligen Aushandlungsergebnis voneinander abgegrenzt betrachtet. Somit ergeben sich in Kombination mit den vier strategischen Handlungsoptionen die Verläufe aus der Abbildung 9.

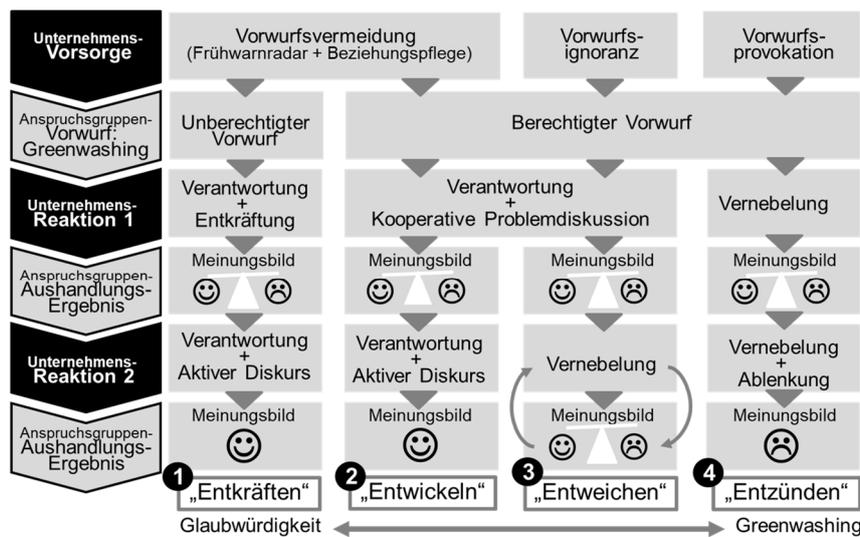


Abb. 9: Mögliche Verlaufsmuster von Reputationsdiskursen in der Nachhaltigkeitskommunikation (Quelle: Eigene Darstellung)

Für Unternehmen, die sich über Nachhaltigkeitsmarketing positionieren und profilieren wollen, sind grundlegend die strategischen Verlaufsmuster des Entkräftens und des Entwickelns anzustreben. Denn nur bei diesen beiden Verläufen werden Imageschäden durch einen Greenwashing-Vorwurf

für das Unternehmen verhindert und u. U. aus der Krise heraus sogar noch Entwicklungschancen für das Unternehmen eröffnet. Um diese Prozesse möglichst wahrscheinlich zu machen, werden nachfolgend einige grundlegende Handlungsempfehlungen gegeben.

6 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

6.1 Empfehlungen für vorsorgliche Handlungen

Gerade wenn ein Nachhaltigkeitsimage marktliche Erfolge einer Marke fördern soll, bedeutet dies, eine langfristig angelegte, zukunftsfähige Transformationsstrategie zur Handlungsmaxime zu formen und auch in der Firmenkultur und der Unternehmensvision zu verankern. Dies stellt die Basis für eine authentische und glaubwürdige unternehmerische Nachhaltigkeitskommunikation dar.

Wann, wie und wo dabei ein Vorwurf des Greenwashings als Bremsfaktor aufkommen kann, ist gerade durch die zunehmende Bedeutung der flüchtigen Konnektive in der Social-Media-Community schwer prognostizierbar und hat zudem nur geringe Vorwarnzeiten. Umso mehr gilt es, ein konsequentes Monitoring von schwachen Signalen als ein Frühwarnradar bzw. Issue Management konsequent auf Markt und Gesellschaft und besonders auf das relevante komplexdynamische Geschehen im Internet auszurichten.³⁵ Alle im Kommunikationsmodell vorgestellten Anspruchsgruppen sind auf mögliche gesellschaftliche Diskurse hin in ihren Denk- und Handlungsmustern zu verstehen und möglichst in ein Kommunikationsnetzwerk einzubinden. Im Sinne eines Beziehungsmarketings ist hier bereits im Vorfeld und proaktiv zu agieren.

Um die komplexen Nachhaltigkeitsbezüge unternehmerischer Handlungen zu durchdringen, bedarf es in interner Ausrichtung auf jeden Fall eines Nachhaltigkeits-Controllings.³⁶ Damit einher geht insbesondere die Entwicklung von Know-How im Nachhaltigkeitsbereich, um unbedachtes Handeln aufgrund von mangelndem Fachwissen zu verhindern. Analog zu

³⁵ Vgl. hierzu grundlegend Ansoff, I., 1980 sowie Balderjahn, I., 2021, S. 107. Zum Issue Management in Vertiefung siehe Röttger, U./Preusse, J., 2013.

³⁶ Vgl. hierzu vertiefend Griese, K./Seyfert, W., 2016 mit Bezug zum Greenwashing.

den vorgestellten Verlaufsmustern von Reputationsdiskursen können allgemeine Handlungsrahmen mit Prozessphasen und Zuständigkeiten bereits ohne Zeitdruck „auf Vorrat“ entwickelt werden, um die im akuten Fall auftretende Zeitnot abzumildern. Dies kann durch interne Fortbildungen in der Unternehmung verbreitet und durch externe Beratungsagenturen zum Thema Nachhaltigkeit begleitet werden.

Besonderes Augenmerk gilt der integrierten Kommunikation mit Rückbezug zur strategischen Positionierung. Soweit beeinflussbar, sollten die Kommunikationsinstrumente alle formal, inhaltlich und zeitlich zu einem erkennbaren Narrativ für die Marke verdichtet werden können.³⁷ Auch hinter jeder emotionalen Ansprache müssen rationale Fakten die Berechtigung der Emotion sichern. Nachhaltigkeitsbezogene Handlungen sollten mindestens parallel und nicht als Absichtserklärung im Vorab kommuniziert werden. Darüber hinaus kann die Wahl eines geeigneten Leitinstrumentes der Nachhaltigkeitskommunikation (z. B. der Nachhaltigkeitsbericht) den Integrationsprozess optimieren.³⁸ Dennoch sind vielschichtige Informationsquellen als Integrations- und Folgeinstrumente für die Öffentlichkeit notwendig, um erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben. Dabei sollte der Kommunikationsansatz fokussiert, konsistent und spezifisch sein.³⁹

Gerade bei „grüner“ Ausrichtung in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit empfiehlt sich ein realistischer und redlicher Umgang mit den Argumenten, besonders dann, wenn die Nachhaltigkeitsleistungen noch entwicklungsfähig sind. Die Ausformung firmenweiter Sprachregelungen durch gemeinsam ausgehandelte und getragene Bedeutungen kann helfen, einzelne emotionale Überladung oder sprachliche Übervereinfachung als Ursache für Greenwashing-Vorwürfe zu verhindern.⁴⁰ Auch ein adäquates Aufwandverhältnis zwischen eigentlicher Handlung („green walk“) und

³⁷ Vgl. zu den Formen der integrierten Kommunikation Bruhn, M., 2014, S. 123–144.

³⁸ Vgl. zu der hierarchischen Zuschreibung von der gegenseitigen Beeinflussung verschiedener Kommunikationsinstrumente vertiefend Bruhn, M., 2014.

³⁹ Vgl. Bruhn, M./Zimmermann, A., 2017, S. 11 ff.

⁴⁰ Vgl. Nyilasy, G. et al., 2014, S. 693.

der Kommunikation über die Handlung („green talk“) federt als Beitrag zur wahrnehmbaren Redlichkeit mögliche Greenwashing-Vorwürfe ab.⁴¹

Der glaubwürdige Aufbau eines reputationsträchtigen Nachhaltigkeitsimages einer Unternehmung und seiner Marken wirkt gesellschaftlichen Vorbehalten gegenüber unternehmerischen Versprechungen grundsätzlich entgegen. Besonderes Augenmerk liegt hier auf der Transparenz, auch im Hinblick auf einen offenen Umgang mit den unternehmerischen Interessen. So kann ein Bekenntnis zu notwendigen ‚eigennütigen‘ Zielen in der Nachhaltigkeitskommunikation dazu beitragen, skeptischen Reaktionen vorzubeugen.⁴² Darüber hinaus wirkt der Einbezug glaubwürdiger externer Institutionen und Experten öffentlichen Vorbehalten entgegen.⁴³ Etablierte Siegel, Zertifikate, Tests, Rankings und Preise von Drittinstitutionen dienen als Qualitätsausweise für das Nachhaltigkeitsmarketing.

Gleichzeitig sollten auch die eigenen Marken als Qualitätssymbol glaubwürdig und transparent gestaltet sein. Denn im Prinzip taugen alle Logos als verdichtete Kommunikationsanker und willkommene Orientierung in der kommunikativ komplexen Nachhaltigkeitsdebatte. Allerdings muss hier sorgfältig gestaltet und ausgewählt werden, denn gerade aus dem Einsatz zu vielversprechender Logos („Lügen-Logos“) resultiert schnell eine Empörungswelle hin zum Greenwashing-Vorwurf, wenn Faktenchecks mögliche Ungereimtheiten enthüllen.

6.2 Empfehlungen für vorwurfsbezogene Handlungen

Sobald ein konkreter Greenwashing-Vorwurf erhoben ist, sind schnelle Reaktionen erforderlich, um eine potenzielle Empörungswelle möglichst frühzeitig vor ihrem exponentiellen Wachstum auszubremsen. Besondere Brisanz ergibt sich aus der Dynamik innerhalb der Social-Media-Communities als die vorgestellten flüchtigen Konnektive. Hier bauen sich nahezu in Echtzeit potenziell weltweit u. U. plattformübergreifende Empörungswellen auf. Diese Zeitnot bedingt neben den bereits beschriebenen vorbeugenden Handlungen wie Know-How-Aufbau auch die Aktivierung von

⁴¹ Vgl. Brugger, F., 2010, S. 96 ff., der bereits zur grundlegenden Ausrichtung von Nachhaltigkeitskommunikation herangezogen wurde.

⁴² Vgl. Kim, Y., 2014, S. 838.

⁴³ Vgl. hierzu bereits grundlegend Hansen, U./Kull, S., 1994 sowie in neuerer Version Vollero, A. et al., 2016, S. 123 ff.

vororganisierten inneren Handlungsrouinen und externen Unterstützern für den akuten Fall. Gerade in Social-Media-Netzwerken kann über klare Kommunikationsregeln die geforderte Spontanität bewahrt werden, ohne durch unnötiges Fehlverhalten eine bereits abklingende Empörungswelle zu behindern oder sogar neu anzuheizen.

Selbst unberechtigte Greenwashing-Vorwürfe fordern eine adäquate Reaktion, um das Anwachsen von Reichweite und Resonanz in der Öffentlichkeit zu verhindern. Sie können sonst aufgrund ihrer ungehemmten Verbreitung von Vermutungen leicht ähnliche Auswirkungen nach sich ziehen wie berechnete Vorwürfe, weshalb auch in diesem Fall umsichtiges Handeln ratsam ist. Durch die Darlegung von Fakten und einer öffentlichen Stellungnahme können und müssen unberechtigte Vorwürfe schnell entkräftet werden.⁴⁴

Für berechnete Greenwashing-Vorwürfe ist eine zeitnahe Reaktion noch entscheidender, um eine massive Empörungswelle frühzeitig abzumildern, da sich sonst der gesellschaftliche Druck noch schneller erhöhen kann. Gerade bei ungewolltem Greenwashing können Unternehmen durch öffentliches Anerkennen möglicher Irritierungen den Unmut der Öffentlichkeit in einem frühen Stadium abschwächen.⁴⁵ Im Idealfall schafft es das Unternehmen, die Handlungen selbst so anzupassen, dass die Wahrnehmungsdiskrepanz abgebaut wird. Ist dies nicht möglich, wird wieder Transparenz die Basis erfolgreicher Kommunikation im Krisenfall. Hierbei gilt es, über den gesamten Reputationsdiskurs verantwortungsbereit an der Lösung mitzuarbeiten. Der aktive Dialog mit den stabilen Kollektiven und den flüchtigen Kollektiven – auch über mögliche Schwierigkeiten – steht dabei im Vordergrund. Aus angestoßenen Verbesserungsprozessen erwachsen dem Unternehmen im besten Falle sogar Chancen durch Beschleunigung von innovativen Prozessen, da Wahrnehmungsdefizite zunächst aufgedeckt

⁴⁴ Vgl. hierzu Röttger, U./Preusse, J., 2013, S. 472 f.; Seele, P./Gatti, L., 2017, S. 244 f.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Unterforsthuber, R., 2021, S. 101, deren Empfehlungen u. a. auf einer explorativen anonymisierten Expertenbefragung (mittels narrativem teilstrukturiertem Interview) mit sechs in Greenwashing-Vorwürfe involvierten Personen aus der Unternehmenspraxis basieren.

und dann möglichst zeitnah mit Schaffung von Verbesserungen beseitigt werden.

Das Entweichen oder schlimmstenfalls sogar das Entzünden der kommunikativen Gesamtmoderation sind grundsätzlich zu vermeiden. Auch wenn hierdurch kurzfristig vermeintlich Probleme umgangen werden können, indem bspw. kritische Kommentare in den sozialen Medien gelöscht werden, kann es in der Folge zu noch stärkeren Empörungen kommen, die sich auf diesen neuen Anlass verlagern. Auch eine rein kommunikative Verantwortungsübernahme ohne tatsächliche Handlungsanpassung birgt die Gefahr einer im weiteren Verlauf umso massiveren öffentlichen Reaktion. Allerdings kann u. U. ein eher gebremstes Kommunikationsmuster sinnvoll erscheinen, wenn erste Unternehmensreaktionen die empörten Anspruchsgruppen nicht erreichen oder trotz aller Fakten den Vorwurf nicht entkräften können.⁴⁶

Damit sind erste Empfehlungen für vorbeugende und vorwurfsbezogene Handlungsoptionen für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation hergeleitet. Sie wurden zuvor in ein umfassendes Kommunikationsmodell mit stabilen Kollektiven und flüchtigen Konnektiven sowie idealtypischen Verläufen von Reputationsdiskursen eingebettet. Dies war das zu Beginn formulierte Ziel des Artikels. Hier wurde bewusst auf die Analyse eines konkreten Praxis-Falles verzichtet. Somit ergibt sich im Ausblick als ein wichtiger nachfolgender Schritt der Transfer des hier entwickelten theoretischen Rahmenkonzeptes auf reale Anwendungsfälle, um eine empirische Fundierung der hier entwickelten Modellvorstellungen zu gewährleisten.

⁴⁶ Vgl. Unterforsthuber, R., 2021, S. 102.

Quellenverzeichnis

- Akturan, U. (2018):** How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research, in: Marketing Intelligence & Planning, Jg. 36, H. 7, S. 809–824.
- Ansoff, I. (1980):** Strategic issue management, in: Strategic Management Journal, Jg. 1, H. 2, S.131–148.
- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2022):** Den Markt im Blick, Basisinformationen für fundierte Mediaentscheidungen, VUMA Touchpoints, Frankfurt, Hamburg Mainz, <https://www.vuma.de/vuma-praxis/vuma-berichtsband>, Zugriff: 17.04.2022.
- Aufermann, J. (1971):** Kommunikation und Modernisierung. Meinungsführer und Gemeinschaftsempfang im Kommunikationsprozeß, München-Pullach, Berlin 1971.
- Balderjahn, I. (2021):** Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Tübingen 2021.
- Burmann, C./Halaszovich, T. F./Schade, M./Klein, C./Piehler, R. (2021):** Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Burkart, R. (2021):** Kommunikationswissenschaft, Grundlagen und Problemfelder einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, 6. Aufl., Wien, Köln 2021.
- Brugger, F. (2010):** Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen, Wiesbaden 2010.
- Bruhn, M. (2014):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. Aufl., Stuttgart 2014.
- Bruhn, M./Zimmermann, A. (2017):** Integrated CSR Communications, in: Diehl, S. et al. (Hrsg.): Handbook of Integrated CSR Communication, Cham, S. 3–21.
- Delmas, M. A./Cuerel Burbano, V. (2011):** The Drivers of Greenwashing, in: California Management Review, 54. Jg., H.1, S. 64–87.

- Eco, U. (2002):** Einführung in die Semiotik, 9. Aufl., München 2002.
- Fiske, J. (1990):** Introduction to communication studies, 2. Aufl., London 1990.
- Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./De Colle, S. (2010):** Stakeholder theory – the state of the art, Cambridge 2010.
- Gatti, L./Seele, P./Rademacher, L. (2019):** Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR, in: International Journal of Corporate Social Responsibility, 4. Jg., H. 1, S. 1–15.
- Griese, K./Seyfert, W. (2016):** Eine Erweiterung des Markencontrolling zur effektiveren Vermeidung von Greenwashing, in: PraxisWISSEN Marketing, 2016, H.1, S. 79–93.
- Gudehus, C./Wessels, S. (2021):** Symbolischer Interaktionismus, in: Decker, O. (Hrsg.): Sozialpsychologie und Sozialtheorie, Band 1 Zugänge, S. 93–106.
- Hansen, U./Kull, S. (1994):** Öko-Label als umweltbezogenes Informations-instrument, in: Marketing ZFP, 16. Jg., H. 4, S. 65–75.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung/future e.V. (2022) (Hrsg):** CSR Reporting in Deutschland, Ergebnisse im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte und Trends in der Berichterstattung von Großunternehmen und KMU, Berlin 2022.
- Kangun, N./Carlson, L./Grove, S. J. (1991):** Environmental Advertising Claims: A Preliminary Investigation, in: Journal of Public Policy & Marketing, 10. Jg., H. 2, S. 47–58.
- Kim, Y. (2014):** Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses, in: Public Relations Review, 40. Jg., H. 5, 838–840.
- Kotler, P./Armstrong, G./Harris, L. C./Piercy, N. (2017):** Principles of Marketing, 7. Aufl., Harlow.
- Kull, S. (2019):** Kundenzentriertes Handelsmarketing, Gestaltungsoptionen im Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinewelten, Stuttgart 2019.

- Lin-Hi, N. (2021):** Greenwashing, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-384777>, Zugriff: 08.06.2022.
- Lyon, T. P./Montgomery, A. W. (2015):** The Means and End of Greenwash, in: *Organization and Environment*, 28. Jg., H. 2, S. 223–249.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Nyilasy, G./Gangadharbatla, H./Paladino, A. (2014):** Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions, in: *Journal of Business Ethics*, 125. Jg., H. 4, S. 693–707.
- Pörksen, B. (2018):** Die große Gereiztheit, Wege aus der kollektiven Erregung, 4. Aufl., München 2018.
- Pörksen, B./Schulz von Thun, F. (2020):** Die Kunst des Miteinander-Redens: Über den Dialog in Gesellschaft und Politik, München 2020.
- Röttger, U./Preusse, J. (2013):** Issues Management, in: Hoffmann, O./Huck-Sandhu, S. (Hrsg.): *Unvergessene Diskurse*, Wiesbaden, S. 465–497.
- Seele, P./Gatti, L. (2017):** Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies, in: *Business Strategy and the Environment*, 26. Jg., H. 2, S. 239–252.
- Schaltegger, S./Sturm, A. (1990):** Ökologische Rationalität, Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von ökologie-orientierten Managementinstrumenten, in: *Die Unternehmung*, 44. Jg., H. 4, S. 273–290.
- Shannon, C./Weaver, W. (1976):** Mathematische Grundlagen der Informationstheorie, München 1976.
- Simanowski, R. (2004):** Erinnern und Vergessen im Netz, in: Lotz, C./Wolf, T. R./Zimmerli, W. C. (Hrsg.): *Erinnerung, Philosophische Perspektiven*, München, S. 249–270.
- Simanowski, R. (2016):** Facebook-Gesellschaft, Berlin 2016.

- Szabo, S./Webster, J. (2020):** Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Environmental and Product Perceptions, in: Journal of Business Ethics, S. 1–21.
- Unterforsthuber, R. (2021):** Greenwashing zwischen Vorwurf und Vorsatz: Theorie und praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur Angreifbarkeit kommunikativer Nachhaltigkeitsbotschaften in den Aushandlungsprozessen einer vernetzten Welt, unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität Lüneburg.
- Vollero, A./Palazzo, M./Siano, A./Elving, W. J. L. (2016):** Avoiding the greenwashing trap: Between CSR communication and stakeholder engagement, in: International Journal of Innovation and Sustainable Development, 10 Jg. (H. 2), S. 120–140.