

**An examination of owner managers' perceptions of  
sustainability  
as a contribution to long-term success  
in the German graphic design industry**

A critical analysis of the influence of the use of sustainability.

**Metje Rocklage**

A thesis submitted to  
The University of Gloucestershire  
In accordance with the requirements of the degree of  
Doctor of Philosophy (PhD)  
in the Faculty of Business and Management



**September, 2016**



## Abstract

*This thesis explores the research gap on the influence of sustainability as a contribution to long-term success in businesses of German graphic design industry (GDI). It focuses on owner managers' within the Creative Industries by understanding the use of sustainability and expresses what sustainability means for GDI owner managers'.*

*Sustainability is and will be a relevant and unperfected accessed area of research, precisely because the rearrangement of resource saving and sustainable economic management is believed to be one of the major challenges of the 21st-century. Also the group of well the people with a Lifestyle Of Health And Sustainability continues to increase. Sustainability is a mega trend!*

*It is well documented that sustainability management is especially relevant for big firms and is able to assure companies success for the long-term. This research seeks to explore this for small and medium sized companies. Which options do the mainly small organised German graphic design industry (GDI) have? How does that fit to the creative industry (CI) as a major economic force?*

*The German GDI is rumoured to be very innovative – multiplied effective ideas are a basis for successful sustainability management. GDIs should be at the forefront of sustainability management because they have a wide reach and connections to other industries and are with its creativity services in graphic and communication design important for the growth of the whole German economy.*

*The primary question is: Is the use of sustainability in German GDI a contribution to long-term success? This leads to the title of the thesis "An examination of owner managers' perception of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry." The key research question is: Is the use of sustainability in German GDI a contribution to long-term success?*

*The research methodology is based on a number of expert interviews conducted*

*with German graphic design industry owner managers' implementing sustainability in their daily business. Preparing these semi-structured guideline interviews two pre talks were adapted. Together with reflective presentation of the author in front of an audience of graphic design and sustainability experts, the author developed a constructivist prejudice as a foundation for an Applied Thematic Analysis.*

*The core results of this research are:*

*Sustainability for graphic design industry owner managers' means a strong inner motivated world improvement with another way of thinking and acting of how to ecologically (with priority), social and (not for all) economically produces good and sustainable results, which means durable and valuable products.*

*The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on internal motivation and personal core values. Ecologic activities occur more often than economic and social activities. Implementing sustainability to future business requires a creative, alternative, complex, and long-term thought process with consideration to consequences.*

*Sustainability is often seen as a contribution to long-term success (with happiness and satisfaction). Sustainability positive influences the inner motivation, the networking and cooperation, is an added value, provides a unique selling proposition, and is seen as an image-forming factor.*

*The surprising outcome of this research is the high personal inner motivation of the topic sustainability within German graphic design industry. The owner managers' personal core values are of primary importance; with it the use of sustainability is seen as a contribution to long-term success with happiness and satisfaction. For long-term success, it seems to be optimal for the entrepreneur to act in a sustainable manner on the basis of inner motivation and intrinsic interest.*

*That leads to the assumption, that the integration of sustainability in businesses of German graphic design owner managers' is established on the basis of inner*

*motivation and personal core values.*

*German graphic designers that implement sustainability are headed in the right direction to be fit for the future, by thinking creative, complex and for the long-term.*

*Further additional research is needed about inner motivation and sustainability as a contribution to small and medium-sized success.*

Date: 05.09.2016

## Acknowledgements

First of all I wish to thank both of my supervisors, without them this thesis would have never been finished, Prof. Dr. Steve Harding and Prof. Dr. Astrid Kruse whose support and comments have contributed enormous to this research and my own development – it was a pleasure to work with both.

Many thanks to the experts who participated in my research, for their time and openness in the interviews without which my research would not have been possible.

This research was supported by my employing Fachhochschule des Mittelstands (FHM) with its rector Prof. Dr. Anne Dreier and its CEO Prof. Dr. Richard Merk, who both enabled me the best conditions for research. Many thanks to the German Agency of the University of Gloucestershire for the support.

The past four years have been a great research experience, but very energy sapping as well. Many thanks to my family, especially to my husband Volker, for his support, encouragement and patience throughout. To my son, Konrad, for sustaining me with love.

To my parents who take the load of me and always believe in me.

Many thanks to Daniela Sommer for the friendly ear, the motivation and the many constructive discussions – you will accomplish your thesis as well.

Finally I have to express my gratitude to Prof. Dr. Volker Wittberg, who had sufficient faith in my research and myself.

Be the change you want to see in the world  
(Gandhi)



## Table of contents

<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
<b>Author's Declaration</b> .....	<b>IV</b>
<b>Acknowledgements</b> .....	<b>V</b>
<b>Table of contents</b> .....	<b>VII</b>
<b>List of figures</b> .....	<b>XI</b>
<b>List of tables</b> .....	<b>XIV</b>
<b>List of abbreviations</b> .....	<b>XVI</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>17</b>
1.5 The researcher's professional background .....	20
1.2 Sustainability in German graphic design industry - contextualisation .....	23
1.3 Research questions and objectives .....	25
1.6 Structure of this thesis .....	27
1.7 Introductory summary .....	28
<b>2. Literature Review</b> .....	<b>30</b>
2.1 Literature review process .....	30
2.2 Explanation and discussion of terms .....	32
2.2.1 Creative industries – The German graphic design industry .....	32
2.2.2 GDI owner managers' .....	38
2.2.3 Sustainability.....	41
2.2.4 GDI businesses success .....	51
2.2.5 Long-term (from the view point of small businesses/GDI) .....	55
2.2.6 Summary arising from the discussion of terms .....	57
2.3 The meaning of sustainability in the Creative Industries .....	59
2.3.1 Sustainable Design .....	62
2.4 Sustainability management in business practice .....	65
2.4.1 Sustainability management in SMEs .....	77
2.5 Owner managers' motives for sustainability.....	80
2.6 Research on sustainability as a contribution to long-term success.....	83
2.7 Methodology of research on sustainability as a contribution to long-term success.	93
2.8 Literature Review conclusion .....	95

<b>3. Research design and methodology .....</b>	<b>102</b>
3.1 Research paradigm and ontology.....	103
3.2 Research philosophies and epistemology .....	106
3.2.1 impact for this study.....	107
3.3 Research methodology and method .....	109
3.4 Interview analysis - Method of data collection .....	111
3.5 Preliminary studies.....	114
3.6 Design of research – data gathering via semi-structured expert interviews .....	117
3.6.1 Personal one-to-one semi-structured expert interview .....	118
3.6.2 Selection of interviewees .....	119
3.6.3 Number of interviewees and information saturation.....	126
3.6.4 Face-to-face and telephone interviews .....	126
3.6.5 Duration of interviews .....	127
3.6.6 Interviewing in German language.....	127
3.6.7 Expert interviews - Interview guideline .....	128
3.6.8 Improving the quality of expert interviews (validity/reliability).....	132
3.7 Research Ethics .....	135
3.8 APA Style – cite standard .....	136
3.9 Analysis - planning and preparing .....	138
3.9.1 Applied Thematic Analysis selected for interview analysis .....	140
3.9.2 Analysis plan .....	144
3.9.3 Interview logistics, recording and transcribing.....	145
3.9.4. Interview report and memory minutes .....	148
3.9.5 Process for extracting codes and themes from interviews.....	150
3.9.6 Qualitative Data Analysis Software - NVivo .....	160
3.10 Methodological summary .....	163
<b>4. Results of the expert interviews using the Applied Thematic Analysis .....</b>	<b>165</b>
4.1 Overview of general information about interviews and interviewees.....	166
4.1.1 The personal profiles of the experts.....	169
4.2 Results with the Applied Thematic Analysis.....	174
4.2.1 GDI owner managers' education .....	175
4.2.2 Years of sustainability experience .....	176
4.2.3 Why sustainability?.....	178
4.2.4 Sustainability as a trend.....	181

4.2.5 Cooperation with customer .....	185
4.2.6 Percentage of sustainable customers .....	187
4.2.7 Ecologic activities .....	189
4.2.8 Economic activities .....	190
4.2.9 Social activities.....	191
4.2.10 Analysis of the use of sustainability (pillars) .....	192
4.2.11 Meaning of sustainability for GDI owner managers' .....	194
4.2.12 Differences to the official definition of sustainability.....	197
4.2.13 Sustainability as a contribution to long-term success .....	198
4.2.14 Contribution of sustainability .....	199
4.2.15 Meaning of success for GDI owner managers' .....	202
4.2.16 Recommendations: Advice and Strategy .....	204
4.2.17 Recommendations: Value.....	207
4.3 Results answering the Research Questions.....	209
4.3.1 Research Question 1: Definition of the term sustainability: What does it mean to the owner managers' of German graphic design businesses. ....	210
4.3.2 Research Question 2: Understanding of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' .....	212
4.3.3 Research Question 3: Understanding of the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design owner managers' as a contribution to long-term success .....	216
4.3.4 Overall understanding: experience, personal background, story behind.....	219
4.4 Summary of research results.....	221
4.5 Further experience: conversations, events & fairs.....	223
<b>5. Conclusions, contribution, limitations and further research.....</b>	<b>228</b>
5.1 Relevance of research .....	230
5.2 Qualitative research design - Contribution to methodology.....	232
5.3 Conclusions answering the research questions (Contribution to knowledge).....	234
5.3.1 Research answer 1: Definition of sustainability.....	235
5.3.2 Research answer 2: Use of sustainability.....	238
5.3.3 Research answer 3: Influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success .....	242
5.4 Transfer to graphic design industry businesses - Contribution to practice .....	247
5.5 Limitations of research study .....	249

5.6 Recommendations for further research.....	250
5.7 Final remarks.....	251
<b>6. Appendix.....</b>	<b>253</b>
<b>7. References .....</b>	<b>360</b>

## List of figures

Figure 1: Structure of the three research questions (own figure). .....	17
Figure 2: Description of the gap (own figure). .....	18
Figure 3: Research aim .....	19
Figure 4: Picture about her personal PhD decision, 2012 .....	20
Figure 5: Thesis progression - after Introduction .....	28
Figure 6: Contribution of the culture- and creative industry to the total gross value added in a cross-sectoral comparison 2010-2013 (in billion euro)(BMW, 2015). .....	34
Figure 7: The eleven market segments (core branches) of the culture and creative industries, Research Report Culture and Creative Industries of the German Federal Government 2014 (BMW, 2015). .....	35
Figure 8: Development of the design industry 2009 - 2013 (2009 = Index 100) (BMW, 2014c, p. 102) .....	36
Figure 9: Distribution of companies in the German design industry on types of trade 2013 – estimated (in %) (BMW, 2014c) .....	37
Figure 10: Types of companies in the manner of size group within the design industry 2010 (share of total turnover of the design industry)(Söndermann, 2012b).....	40
Figure 11: The "three pillars" of sustainability .....	43
Figure 12: Different emphasis of the three columns of sustainability. ....	61
Figure 13: Millennium Development Goals (MDG) of the United Nations (EuropeanCommission, 2014) .....	76
Figure 14: Companies motives for sustainability (adapted from Fachhochschule Münster).....	80
Figure 15: Companies motives for sustainability (own figure, following Wentzke).....	80
Figure 16: Main sustainability motives for quoted companies (adapted from von Flotow & Kachel) .....	81
Figure 17: Small and medium enterprises motivation for sustainability (own figure).....	81
Figure 18: Thesis progression - after Literature Review.....	101
Figure 19: Range of research philosophy .....	103
Figure 20: The constructivist research position (own figure).....	104
Figure 21: Understanding of the use of sustainability as a contribution to long-term success (own figure).....	109
Figure 22: Process of handling German transcripts and analyse in English language .....	128
Figure 23: Interview guideline Q6 mind map (blank).....	130
Figure 24: Interview guideline Q7 mind map (with suggestions).....	131
Figure 25: Qualitative and Quantitative Data Analysis (adapted from Bernhard, 1996) .....	138
Figure 26: Six phase process of thematic analysis done (own figure, content adapted from(V. Braun & Clarke, 2006)) .....	143

Figure 27: Basic terms in textual qualitative analysis .....	151
Figure 28: Established NVivo project for this research project.....	161
Figure 29: Thesis progression - after Research Design & Methodology .....	164
Figure 30: Four of six phase done of the process of thematic analysis (own figure, content adapted from(V. Braun & Clarke, 2006)) .....	165
Figure 31: Education of graphic design sustainability experts .....	175
Figure 32: Why sustainability? .....	181
Figure 33: Development of sustainability .....	184
Figure 34: Graphic design owner managers relationship to customer .....	187
Figure 35: Percentage of sustainable customers .....	188
Figure 36: Analysis of the different ecologic activities .....	189
Figure 37: Analysis of the different economic activities .....	190
Figure 38: Analysis of the different social activities.....	191
Figure 39: Use of sustainability within 14 GDI interviews – ecologic, economic and social activities .....	193
Figure 40:Result differences to the official definition of sustainability .....	198
Figure 41: Sustainability contributes to long-term success. ....	199
Figure 42: Graphic description of the analysis of the mind map (relative importance). ....	200
Figure 43: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success. ....	201
Figure 44: The inner motivation .....	202
Figure 45: Meaning of success.....	204
Figure 46:Tree of themes, refer to research questions. ....	209
Figure 47: Themes refer to research question 1.....	210
Figure 48: Themes refer to research question 2.....	213
Figure 49: Themes refer to research question 3.....	216
Figure 50: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success. ....	217
Figure 51: Themes refer to the overall understanding. ....	219
Figure 52: Press release: 'Centre for Sustainable Governance (CSG) as a guest of Sustainable Design Centre (SDC) Berlin' .....	225
Figure 53: Announcement to the presentation: 'Sustainability as a contribution to long-term success (in graphic design)?' .....	226
Figure 54: Thesis progression - after Applied Thematic Analysis.....	227
Figure 55: German graphic design tree of the use of sustainability (own figure).....	240
Figure 56: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success. ....	244
Figure 57: Research aim reached.....	245
Figure 58: Thesis progression – after Conclusions (own elaboration) .....	252
Figure 59: Amount of different ecologic activities.....	305

Figure 60: Amount of different economic activities.....	307
Figure 61: Amount of different social activities .....	309
Figure 62: Use of sustainability contributes to success (weight) .....	322
Figure 63: Use of sustainability contributes to success (inveighed).....	323

## List of tables

Table 1: Structure of the study (own table).....	27
Table 2: Definitions of sustainability.....	46
Table 3: Definitions around sustainability .....	49
Table 4: Definitions of (business) success in general.....	53
Table 5: Small enterprise business goals and challenges.....	54
Table 6: Creative industry business goals and challenges .....	54
Table 7: Conclusions arising from the discussion of terms .....	57
Table 8: Meaning of Sustainability in the Creative Industry .....	60
Table 9: Definitions of sustainable design .....	62
Table 10: Definitions of sustainability management .....	65
Table 11: Business areas of activity for sustainability management (own table, following Herzig, et al., 2007, p.49) .....	72
Table 12: Successful sustainability management (PWC).....	73
Table 13: Indicators and Objectives, Perspectives for Germany (Bundesregierung, 2007).....	75
Table 14: Profit by responsibility (translation (Hense-Frech, 2007, p.9)) .....	84
Table 15: Research on sustainability as a contribution to (long-term) success. ....	87
Table 16: Research on sustainability as a contribution on long-term success in small enterprises. .	91
Table 17: Methodology in the research on sustainability and success.....	93
Table 18: Research Methodology .....	111
Table 19: Questions for the preliminary conversations.....	112
Table 20: Analysis of two pretalks .....	114
Table 21: Selection criteria .....	120
Table 22: Selection of interviewees – three starting points .....	122
Table 23: Result of Google desktop research and number extracted (step 2) .....	124
Table 24: number of potential experts .....	125
Table 25: Determination whether the interviewer has asking the intended questions .....	139
Table 26: Questions to consider before analysis .....	142
Table 27: Interview spreadsheet .....	147
Table 28: Interview report table .....	149
Table 29: Which Code/Node contributes to which Research Question?.....	159
Table 30: Example of the results out of the analysis in EnVivo:Story behind the sustainable business model .....	162
Table 31: Information about expert interviews .....	166
Table 32: Gender of experts .....	166
Table 33: Professional experiences of the 14 experts .....	167
Table 34: Education of the 14 experts .....	167



Table 35: Size of graphic design agencies .....	168
Table 36: Kind of expert - number one .....	170
Table 37: Kind of experts - number two.....	173
Table 38: Tree of themes within this research project .....	174
Table 39: Analysis of the differences to the official definition of sustainability .....	198
Table 40: Sustainability as a contribution to long-term success .....	198
Table 41: Research questions.....	231
Table 42: Research Design for sustainability within GDI.....	233
Table 43: Differences and priorities within the definition/meaning of sustainability .....	236
Table 44: AGD graphic design profiles, who promote sustainability on their homepages (Step 1)	255
Table 45: Results of desktop research (step 2) - searchterm 1 .....	255
Table 46: Results of desktop research (step 2) - searchterm 2 .....	255
Table 47: Interview report table - signature .....	269
Table 48: First research results – notices of researcher.....	270
Table 49: Education.....	287
Table 50: Years of sustainability experience .....	288
Table 51: Story behind the sustainable business model .....	290
Table 52: Sustainability as a trend .....	297
Table 53: Cooperation with customer.....	299
Table 54: Percentage of sustainable customers.....	302
Table 55: Analysis of the different ecologic activities .....	304
Table 56: Analysis of the different economic activities.....	306
Table 57: Analysis of the different social activities .....	308
Table 58: Analysis of the use of sustainability (pillars).....	310
Table 59: Meaning of sustainability for GDI owner-managers.....	311
Table 60: Differences to the official definition of sustainability .....	315
Table 61: Sustainability as a contribution to long-term success – details.....	319
Table 62: Analysis of the mind map ,In which way do sustainability contributes to long-term success?' .....	321
Table 63: Meaning of success for GDI owner-managers.....	324
Table 64: Recommendations: Advice and Strategy.....	326
Table 65: Recommendations: Value.....	329

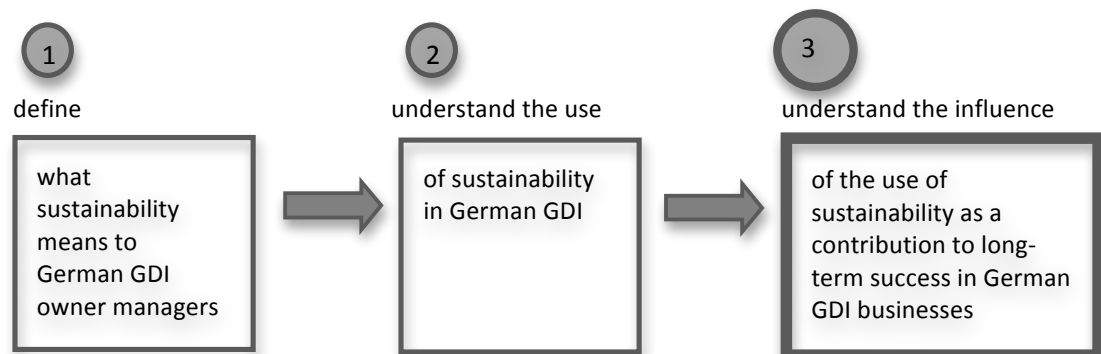
## List of abbreviations

BCSD	- Business Council for Sustainable Development
CEP	- Initiative Council on Economic Priorities
CSF	- Critical success factor
CSR	- Corporate Social Responsibility
GDI	- Graphic design industry
LOHAS	- Lifestyles of Health and Sustainability
MDG	- Millennium Development Goals
SBSC	- Sustainability Balanced Scorecard
SD	- Sustainable Development
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UNCED	- United Nations Conference on Environment and Development
WBCSD	- World Business Council for Sustainable Development

## 1. Introduction

This research focuses on sustainability as a contribution to long-term success for the German graphic design industry (GDI), and the owner managers' in particular. The goal is to define how those business owners view sustainability and to understand how they use sustainability within their organisations.

**Figure 1: Structure of the three research questions (own figure).**



The primary aim of this research is to provide an understanding of how sustainability influences and contributes to long-term success in German GDI organisations, with particular attention to the owner managers' of those businesses.

The study of sustainability in GDI is important because the German graphic design industry holds a key position in the economy and is uniquely connected to a multitude of other industries. Creativity services in graphic and communication design are important for the growth of the whole German economy (Rösler, 2012). The German creative industry (CI) is a major economic force (Söndermann & Fesel, 2007, p.3).

With its innovative character, the GDI is able to produce multiplied effective ideas as a basis for successful sustainability management (BMWl, 2014a, p. para. 2) (BMWl, 2015).

Sustainability is a megatrend and one of the major challenges of the 21<sup>st</sup> century. Companies have to adapt themselves to global megatrends like urbanization, increasing demand for raw materials and energy, climate and demographic change, and the consequent change in consumption or lifestyle (Bundesregierung, 2012,

p.14). How do German graphic design owner managers' perceive sustainability in their sector?

It is well documented that sustainability management is especially relevant for big firms (Arndt, Hennchen, Kober, & Kramer, 2012, p.29).

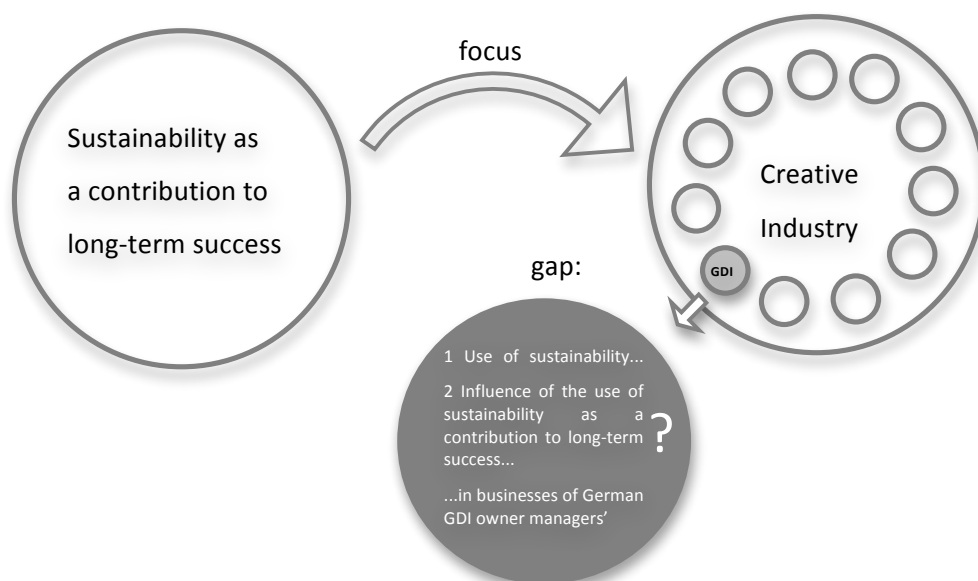
A number of references (Haanaes, 2011; Kiron, Kruschwitz, Haanaes, & Velken, 2012; Lacy, Cooper, Hayward, & Neuberger, 2010; Lawler III, Worley, & Creelman, 2011; Mohrman & Shani, 2011; Sanford, Henderson, & Holliday, 2011; S. Schaltegger, 2011; World Economic Forum, 2011) pointed out that sustainability is a contribution to long-term success. Is that applicable to GDI businesses?

According to "Culture and Creative Industries in Germany," sustainability is a necessary topic with regard to management, but has been insufficiently researched (Söndermann & Fesel, 2007, p.26).

Sustainability is seen as a factor for successful business in the creative industries. According to the publication "11 impulses for tomorrow - Creativity as a motor for sustainable and successful business", creativity and sustainability seem to be connected with each other ((BMWi), 2011).

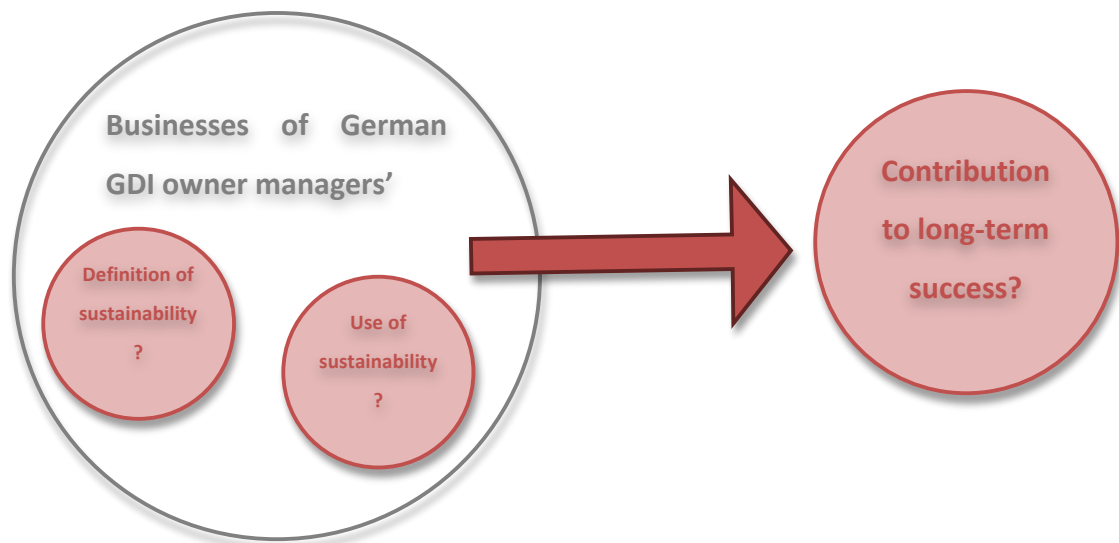
What options are available concerning the use of sustainability for the microenterprises of the GDI? Is the use of sustainability in German GDI a contribution to long-term success?

**Figure 2: Description of the gap (own figure).**



This thesis is designed to explore the research gap regarding the use of sustainability and the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success the German GDI within the CI, with the overall aim to express what that means for GDI owner managers'.

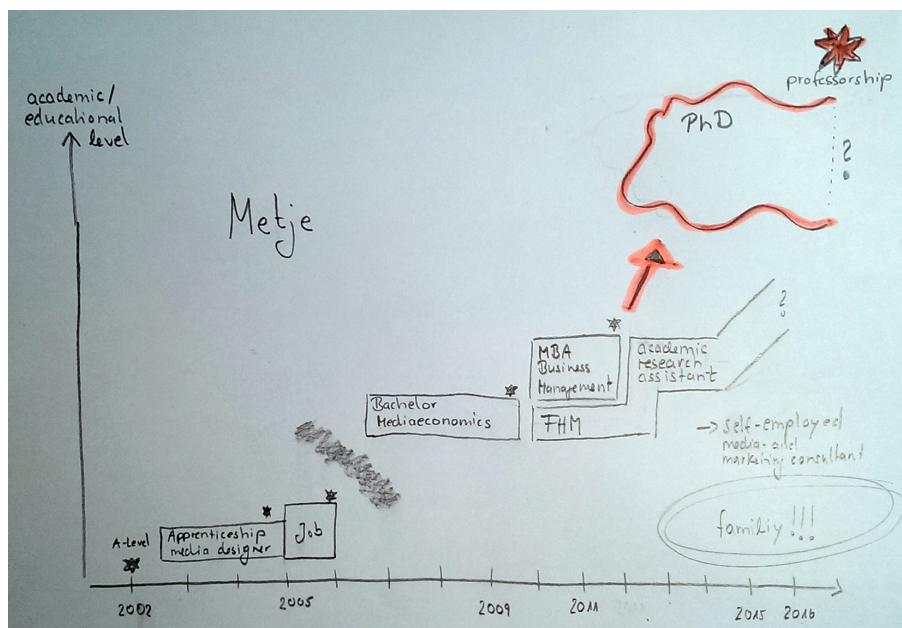
**Figure 3: Research aim**



## 1.5 The researcher's professional background

I began my professional education in 2002 with an apprenticeship as a media designer at a full-service Internet agency in my hometown Bielefeld. This was a very important decision because it influenced my entire professional career in a creative and media related way. I experienced different creative agencies, a full-service advertising agency in Stuttgart and an event agency in Bielefeld. In a short time, I recognized that I had to study to widen my horizon with academic business knowledge to achieve an interesting job on a higher level. After finishing my bachelor in media economics in Bielefeld at the private Fachhochschule des Mittelstands (FHM) - University for Applied Sciences, I received the opportunity to work as a research assistant at the FHM together with the opportunity to complete a postgraduate Master of Business Administration (MBA) in Business Management. Since 2009, I have been employed at the FHM Centre for Sustainable Governance (CSG) in an academic capacity. I have been involved in several projects on sustainability and sustainability management and have worked for the German Federal Environment Ministry. My primary focus is research on the subject of entrepreneurial sustainability.

Figure 4: Picture about her personal PhD decision, 2012



During my time as an academic research assistant, I asked myself: What does the use of sustainability in small businesses within the creative industry look like? With my academic knowledge in sustainability in combination with practical experience in the German graphic design industry, I am an expert with experience in that field.

I discovered my special field of interest in research: An examination of owner managers' perceptions of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry - A critical analysis of the influence of the use of sustainability.

The study of sustainability in GDI is important, because the German graphic design industry has a key position and connections to other industries like no other and are, with its creativity services in graphic and communication design, important for the growth of the whole German economy (Rösler, 2012). The German creative industry (CI) is a major economic force (Söndermann & Fesel, 2007, p.3).

Sustainability is a megatrend and one of the major challenges of the 21st-century (Bundesregierung, 2012, p.14).

With its innovative character the GDI is able to produce multiplied effective ideas as a basis for successful sustainability management (BMWi, 2014a, p. para. 2) (BMWi, 2015).

Successful sustainability management in big firms is well documented, but what are the options for the mainly small organized German graphic design industry (GDI) have?

In order to enter that professional field, I began a doctoral program at the University of Gloucestershire. In addition to my job and doctoral study, I continued to work as a self-employed media and marketing consultant to keep in touch with my media designer background.

The aim of the researcher is to combine my experience as a media designer with new aspects of sustainability in the businesses of German graphic design industry as a possible contribution to long-term success. The result will be a contribution to knowledge in this area of research and will also provide a foundation for combining

my two key areas of interest and knowledge. My personal career aim is to gain a professorship in the area of sustainability, business management, and media.

Currently, I am primarily responsible for developing the teaching module 'sustainability management' at the Fachhochschule des Mittelstands (FHM). My aim is to ensure that every media and business bachelor's degree students leave FHM with knowledge about fundamental sustainability management. I am also responsible for the development of the tutorial letter for students using online/blended learning courses to pursue their degrees.



## 1.2 Sustainability in German graphic design industry - contextualisation

The research brings into focus the use of sustainability as a contribution to long-term success in businesses of German GDI owner managers'.

The research on sustainability is the main conceptual foundation with a specific focus on sustainability management in businesses of German GDI owner managers'.

A practical aim of this study is to produce value for German graphic design enterprises with an interest in achieving a genuinely sustainable future for business, by treating sustainability as an investment and opportunity, rather than a cost.

It has long been recognized that sustainability plays an essential role in management today. It is quickly becoming a strategic priority for business management. In the evidence that sustainability is becoming a core consideration for successful businesses around the world grows stronger every day (Senko, deBoer, Lewis, Bartels, & vanBergen, 2011, p.3).

But there is a lack of using sustainability as a contribution to long-term success in businesses of German GDI owner managers'.

This research investigates the definition of the term "sustainability" and the understanding of the use of sustainability in GDI. A further objective of the research is provide an understanding of the use of sustainability as a contribution to long-term success for GDI organisations

Following a comprehensive literature review of sustainability as a contribution to long-term success in the businesses of German graphic design industry owner managers', 14 personal semi-structured expert interviews were carried out with German graphic design industry owner managers'. The objective of the expert interviews is to gather information about the research questions.

For those businesses, the use of sustainability could potentially offer the opportunity to contribute to long-term success.

Because sustainability management is a wide field of research, this study will define what the term sustainability means to the owner-operators of GDI businesses. Prior to discussing how long-term success is influenced by the use of sustainability for the owner managers' of GDI organisations, the research will first provide an understanding of how sustainability applies to their specific business.

### 1.3 Research questions and objectives

An important and necessary foundation of business research is the identification of well-defined research questions and objectives that must be accompanied by the theoretical position of the researcher, his/her philosophies (see 3.2, Research philosophies and epistemology), and the methodologies and methods employed (see 3.3, Research methodology and method) (Bryman & Bell, 2011; Flick, 2012; Jankowicz, 2005; Polonsky & Waller, 2010; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011).

The following research question encapsulates the primary thesis of this project.

**Research question 3:**

How is the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success?

To achieve the aim of understanding the coherence between the use of sustainability and its contribution to long-term success, two further research questions have to be answered first.

It is important to clarify what the term sustainability means to German graphic design industry owner managers' and to define a description of the use of sustainability:

**Research question 1:**

What does the term 'sustainability' mean to German graphic design industry owner managers'?

**Research question 2:**

How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?

By showing the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success, it is possible to add something to the already existing knowledge.

Regarding the three research questions, the three research objectives are:

1. To define what the term sustainability means to German graphic design industry owner managers'.
2. To understand the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers'.
3. To understand the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success.

## 1.6 Structure of this thesis

The structure and approach of this study is divided into topics, represented in the five main chapters. The study begins with a brief introduction to the topic, the formulation of the research questions, the specific problem to be solved, and information about the researcher's professional and academic background as relevant to the subject. Those sections provide a sound basis for the second chapter, the literature review, the process of the literature review, definitions of key elements, and the detailed literature review covering the elementary themes that characterize the research topic.

The outcome of the literature review builds the basis for the research with a description of the research design and methodology and as well the implementation of the analysis of the expert interviews.

Finally, the research conclusion will illuminate the new research findings with a look to the status of knowledge ascertained in the literature review chapter. The conclusion will provide the contribution to theory, methodology, and praxis. Limitations and indications for further research will be made.

**Table 1: Structure of the study (own table)**

Classification	Issues	Chapter
Part 1	Foundation	1. Introduction
Part 2	Theoretical framework	2. Literature Review
Part 3	Academic methodology	3. Research Design and Methodology
Part 4	Empirical research	4. Analysis of the expert interviews
Part 5	Conclusion & Outlook	5. Conclusions, contribution, limitations and further research

## 1.7 Introductory summary

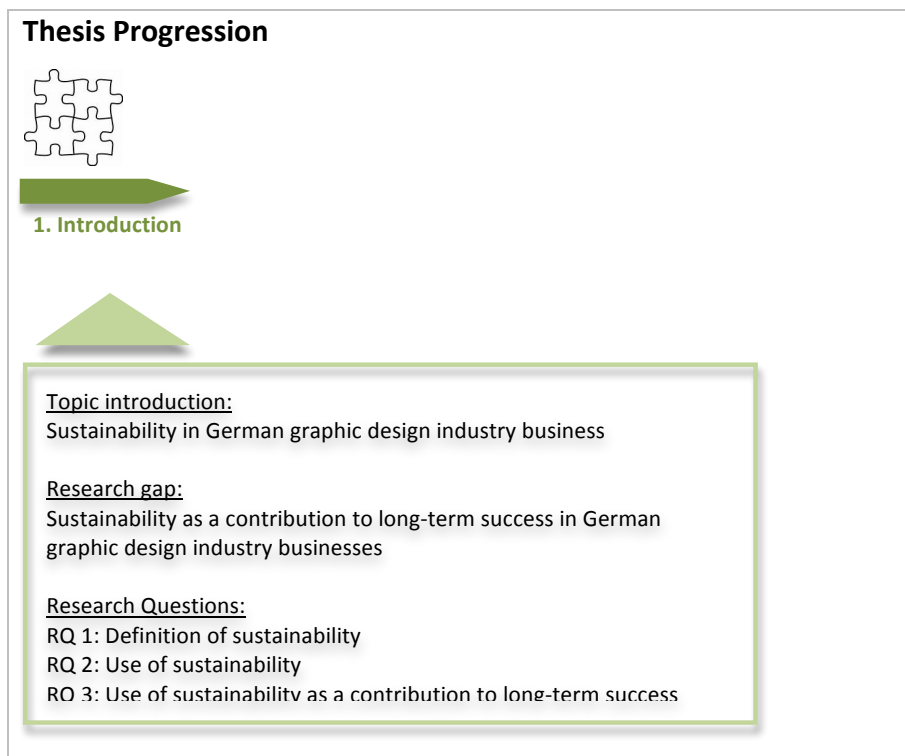
This introduction shows the development of a research study titled: "An examination of owner managers' perceptions of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry - A critical analysis of the influence of the use of sustainability."

The idea is to understand the meaning and use of sustainability in the businesses of graphic design owner managers' and to explore a possible contribution to long-term success.

To date, no industry specific information exists about the use of sustainability and success. Therefore, it is necessary to adapt an academic study to obtain a better understanding of the use of sustainability in German graphic design, within the creative industries.

The topic introduction offers a contextualization of the topic and presents the research gap. The three research questions build a basis for purposeful research.

**Figure 5: Thesis progression - after Introduction**



The following chapter explores the literature and research in the field and examines the research gap regarding sustainability as a contribution to long-term success in German graphic design owner managers.

## 2. Literature Review

The literature review analyses the rudiments of the meaning of sustainability in the Creative Industries, the literature about sustainability management in business praxis and in SME's, and describes owner managers' motives for sustainability. The potential for sustainability to be a viable contribution to long-term success is researched.

### 2.1 Literature review process

This literature review was undertaken in a systematic way intended to provide an understanding of the current state of knowledge and the impact on practice in order to develop context-sensitive research. Using this technique, the diversity of knowledge can be identified and mapped to develop the existing body of knowledge (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Performing a systematic literature review helps to minimize bias when conducted using a broad search and assists in identifying gaps (Sweet & Moynihan, 2007, p. 3). With a thorough critical evaluation of existing research, new insights can be found by synthesizing previously unconnected ideas (Hart, 2001).

The purpose of this systematic literature review is to identify all relevant literature regarding "An examination of owner managers' perception of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry" and to validate sources in order to analyse work already done or in progress. A consultation with the Doctoral Studies Panel at the University of Gloucestershire in December 2011 on the topic of "Systematic Literature Review" provided additional information: the aim of literature review is to sample current opinions, to further refine research questions and objectives, and to develop the conceptual framework of the thesis.

The output should be a methodical summary of identified relevant studies (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003).

Hart (2006, p. 11) recommended that research requires adequate time and a willingness to face challenges by being open-minded to other views of the topic.



In order to present a comprehensive overview of the research environment, the systematic literature review begins with a definition and classification of the terms “Creative Industry – The German graphic design industry” (2.2.1) and a specification of “GDI owner-manager” (2.2.2).

Definitions of the term and key concept “Sustainability” (2.2.3) and its relevance to small businesses follow. A definition of ‘GDI businesses success’ (2.2.4) and their long-term (2.2.5) view completes the elements of the research context.

The focus then turns to the “Meaning of sustainability in the Creative Industries” (2.3), to “Sustainable Design” (2.3.1) and to “Sustainability management in business practice” (2.4) with a focus to “Sustainability management in SMEs” (2.4.1) to gain an overview of the use of sustainability in business practice today and to bring the research closer to the use of sustainability in businesses of German graphic design industry.

Furthermore, an overview will be given regarding owner managers’ motives for sustainability (2.5) and the motives of businesses in general, with particular focus on small businesses.

The “Research on sustainability as a contribution long-term success” (2.6) will review the connection of sustainability to long-term success in general and will serve to bring the research closer to the topic.

The “Methodology of research on sustainability as a contribution to long-term success” (2.7) analysed possible methodological approaches suitable for the research subject.

## 2.2 Explanation and discussion of terms

As a basis for this research project, the key terms need to be explained and discussed to explicitly describe their meaning in the research context.

Therefore, the following will describe the meaning of the “German graphic design industry” within the “Creative Industries” (2.2.1) and will explain the term “GDI owner managers’ ” (2.2.2). Furthermore, sustainability (2.2.3) will be discussed within the specific research context. Additionally, “GDI businesses success” (2.2.4) and “long-term” (2.2.5) will be explained from the viewpoint of small businesses in the GDI. The chapter ends with a “Conclusion arising from the discussion of terms” (2.2.6).

### 2.2.1 Creative industries – The German graphic design industry

The research study focuses on the German design industry, especially the German graphic design industry (GDI) as a segment within the creative industries (CI) as a major economic force (Söndermann & Fesel, 2007, p.3).

The GDI’s relationship with sustainability was chosen as a topic because the German graphic design industry occupies a key position with and is connected to a multitude of industries. Creative services, in graphic and communication design, are important for the growth of the entire German economy (Rösler, 2012). Because of its innovative character, the GDI is able to produce multiple effective ideas as a basis for successful sustainability management (BMW, 2014a, p. para. 2).

Therefore, it is necessary to explain the German graphic design industry within the creative industry:

The creative industries are very heterogenic; therefore, it is difficult to furnish an all-encompassing definition; with that fact, various authors in this economic sector are faced with (Voithofer, Eidenberger, Gavac, & Streicher, 2010, p.113).

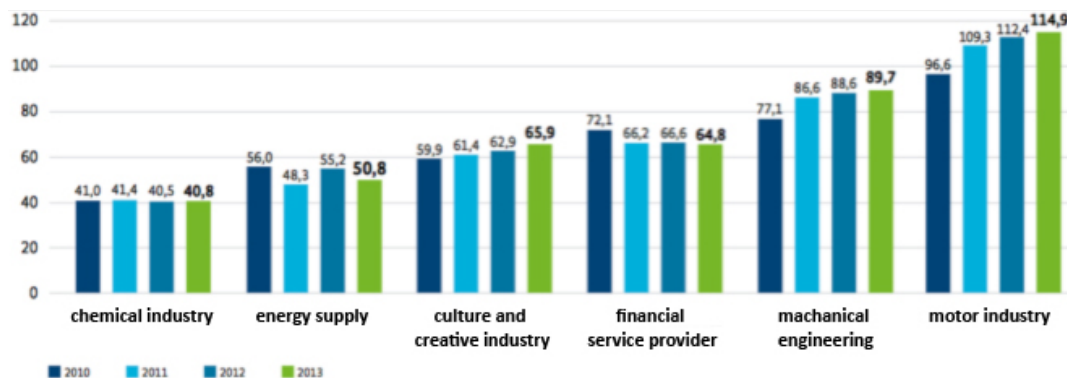
This chapter will propose an explanation of the graphic design industry and will show how it can be distinguished from other industries. In addition, it expresses the economic importance of the creative industries within the overall economy as compared to other classical industries in Germany.

How has the design industry (as one of eleven submarkets), developed in recent years concerning the key indicators, turnover, added value, number of companies, number of employees, export, and dynamic of establishment?

The creative industries in Germany are a major economic force (Söndermann & Fesel, 2007, p.3). That is proven by current figures from a report of the "Bundesministerium für Wirtschaft und Energie," which gives evidence that the "culture- and creative industry" continues to expand (BMW, 2014a). Following the monitoring-report for the year 2014, the "culture- and creative industry" continues to show growth. In addition, increases occurred in the turnover, the added value, the number of companies and employees, and the export. Altogether 1.62 million working population, thereof 809.000 insurable employees, 249.000 self-employed persons, 349.000 independent employees and 210.000 freelance workers generated a turnover of 146 billion euro. From 2013 to 2014 the annual turnover of the culture- and creative industry increased around 22 %. Therefore, each of approximately 249,000 companies generated an annual turnover of 586,000 euro on average, which is comparatively low to other sectors. The rate of establishments increased at nearly 2 % in 2014. In 2014, the culture and creative industry contributed 67.5 billion euro to the economy, which translates to 2.4 % to the total gross value added (BMW, 2015).

This scenario is common in sectors that have a large number of smaller businesses.

**Figure 6: Contribution of the culture- and creative industry to the total gross value added in a cross-sectoral comparison 2010-2013 (in billion euro)(BMW, 2015).**



The 2013 gross value added of the culture- and creative industry (65.9 billion euro) was less than within the machine engineering (89.7 billion euro) and the motor industry (114.9 billion euro), but higher than the chemical industry (40.8 billion euro) and energy suppliers (50.8 billion euro) (BMW, 2015).

The culture- and creative industries are on the political agenda as well. At the fourth annual conference of the “Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung” in the end of 2012 in Germany, Philipp Rösler, the Federal Minister for Economics and Technology emphasized that the culture and creative industries contribute significantly to innovation in Germany. The creative industries promote to the competitiveness of many companies, with positive development of turnover, gross value added, and number of employees. Those industries are also becoming more and more significant for the development of the whole German Economy (Rösler, 2012). So, they have a multiplier effect working across other sectors in the economy.

The Parliamentary Undersecretary of the Federal Minister for Economics and Energy, Brigitte Zypries, MdB, emphasized the importance of this market place evidenced by increasing job growth. The innovative strength is an important initiator for other branches of economy (BMW, 2014a, p. para. 2).

The Commissioner of the Federal Government for Culture and Media, Prof. Monika Grütters, MdB, mentioned that the culture and creative industry contributes to modernisation and the future viability of our society because of its inherent high quality cultural and creative assets (BMW, 2014a, p. para 3).

So, the sector is important and creates a multiplier effect with other sectors.

This research will focus on the design industry because of its uniquely dynamic development. Particular attention will be given to graphic design sector, which represents one of the eleven market segments within the creative industries:

**Figure 7: The eleven market segments (core branches) of the culture and creative industries, Research Report Culture and Creative Industries of the German Federal Government 2014 (BMW, 2015).**

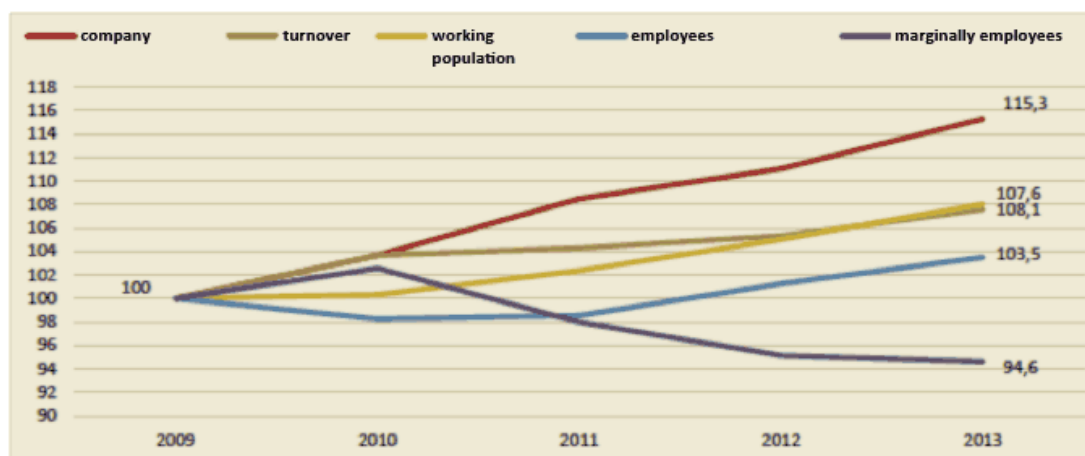


The German design industry, with a turnover of 19 billion euro, is the fourth strongest submarket and an important driver for the overall sales growth for the CI sector. The number of companies grew from 48,332 in 2009 to 55,729 in 2013. That represents a larger increase of companies within the design industry (4.9%) than the average of 1.4 % within the CCI (BMW, 2014c). At 22 %, the design industry has the most companies within the culture and creative industry (BMW, 2014b).

In addition, the highest number of start-ups that occur in the culture and creative industry take place in the design industry (21.3%) (BMW, 2015). This underlines the highly innovative character of this subsector.

In total, the design industry has 141,544 employees. The German design industry has experienced a growth rate of 25% from 2009 to 2013, which is similar to the overall growth rate of 2.6% within the 'Kultur- und Kreativwirtschaft.' In 2013, the German design industry continued to show positive development (BMW, 2014c).

**Figure 8: Development of the design industry 2009 - 2013 (2009 = Index 100) (BMW, 2014c, p. 102)**

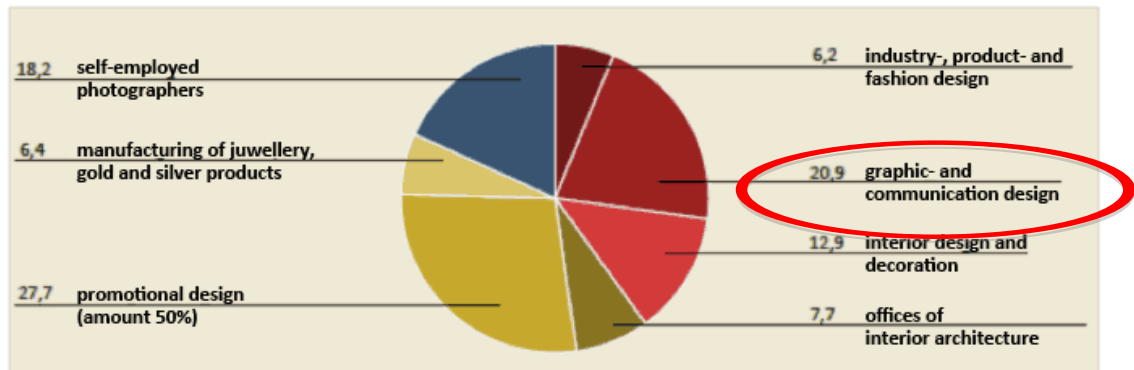


The Kreativ-Report NRW 2012 (Arndt, et al., 2012) mentioned the large creative potential that should be deployed in a more sustainable way, the graphic design and advertising industry within the design sector are especially economically strong and shows very dynamic development.

This research takes the recommendation for a more sustainable development within the strong design sector, which can be spread to the graphic design sector and its companies.

According to new definitions, the core types of trades of the design industry are: offices of industry, product, and fashion design; graphic and communication design; interior design and decoration; and advertising design. Also included are the offices of interior architecture, jewellery making etc., and self-employed photographers (Söndermann, 2012b, p.35)

**Figure 9: Distribution of companies in the German design industry on types of trade 2013 – estimated (in %) (BMW, 2014c)**



Around 11,647 (20.9 %) of the companies in the German design industry are based in graphic / communication design (BMW, 2014c). This research concentrates on graphic design companies in Germany.

The companies of the “Kultur- und Kreativwirtschaft” show a particular high innovation activity. Altogether, 85% of their companies realized innovations in the last three years. The design industry is the second strongest innovative submarket (92.3 % of companies realized innovations), after the performing arts (92.9%) (BMW, 2015).

To supplement the previous facts and figures, a closer examination of the definition of ‘graphic design’ is helpful.

Graphic design is defined as the graphic design of material, virtual, or computer generated two- or three-dimensional surfaces, visual published media and information carrier by use of typography, picture, colour and material. Graphic design is a medium used to express language and thoughts and makes theoretical coherences visible and readable, according to the definition in the lexicon of the west European typography (Lexikon\_der\_Westeuropäischen\_Typografie, 2002, p. para 1). Nevertheless, a clear definition is difficult because under the term of graphic design many terms and synonyms are subsumed: communication design, advertising graphic, animation design, exhibition and fair design, book design,

corporate design, diagram design, digital media design (electronic media design), television design, game design, illustration, interactive design, interface design, logo design, digital media design, print media design, orientation system design, poster design, print design, type design, typographic, web design, advertising design, packaging design, and editorial design (Lexikon\_der\_Westeuropäischen\_Typografie, 2002, p. para 3).

As a consequence out of the literature review, for this research the target group of German GDI owner managers' is widely spread in the area of graphic design and must refer to one or more named term or synonyms.

### 2.2.2 GDI owner managers'

The GDI owner managers' are the focus of this research because sustainability and sustainability management is a managerial function. With innovative services within graphic and communication design, German graphic design owner managers' possess an enormous multiplier effect applicable to the whole German economy. The innovative character influences the creative implementation of the three pillars of sustainability.

As shown by the Triple-Bottom-Line approach of sustainability (Baumast & Pape, 2013), owner managers' should deal responsibly with human, ecological, and financial resources and avoid negative influence on the organisational environment. For owner managers', sustainability management means the ability to balance economic growth, ecologic compatibility, and social safety. The resulting complexity is a major challenge for owner managers'.

The book *Sustainable Leadership* by Hargreaves and Fink (2006) outlines the advantage of sustainable leadership. Successful sustainability managers create a corroborating surrounding, multiplied effective ideas and successful experiences as a basis for a successful sustainability management. Therefore, sustainability management is a managerial function and successful sustainability management



requires the creative and innovative character of GDI owner managers' to produce multiplied effective ideas for the sphere of sustainability.

This research concentrates on the owner managers' in the German graphic design industry in an attempt to understand the meaning and the use of sustainability in their businesses. But what do we know about GDI owner managers'?

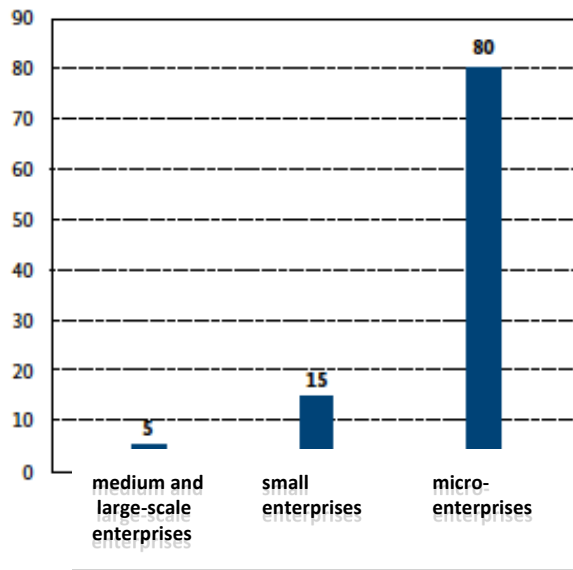
GDI owner managers' are active in the fields of advertising graphics, corporate design, logo design, digital media design, print media design, and much else, like the definition of graphic design in the 'Lexikon der westeuropäischen Typografie shows (Lexikon\_der\_Westeuropäischen\_Typografie, 2002, p. para 3).

What statistical information exists about GDI owner managers'? The BDG Berufsverband der Deutschen Kommunikationsdesigner e. V., the VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V., and designaustria published "Honorar- und Gehaltsreport Design 2014," which provides an interesting overview about employees and self-employed persons within the German and Austrian design sectors. Those figures offer an overview of self-employed designers, and may be representative of the sector of graphic design owner managers'.

A high academic level characterizes the education of self-employed designer. 60 % of self-employed designers had successfully completed a course of studies. Less than a quarter go into business for themselves. The amount of lateral entry employee is at a rather high level, at 16.8 % (BundDeutscherGrafik-Designer, 2009). 69% of self-employed designer have yearly revenues to 50.000 € (Apfelbaum, 2014).

80 % of the organisations in the design industry are microenterprises. 17,100, or 99.5%, of those microenterprises hold 80% of the market share of total sales volume (Söndermann, 2012b).

**Figure 10: Types of companies in the manner of size group within the design industry 2010 (share of total turnover of the design industry)(Söndermann, 2012b)**



On average, those microenterprises produce an average annual turnover of 91,000 euro (Destatis, 2012).

Detailed information about graphic design owner managers' in the form of statistics, sustainability management, or personal values does not exist. However, for the purposes of this research the following explanation will apply.



GD I owner managers' are highly educated, creative, and innovative managers. Ideally, those individuals have the ability to balance economic growth, ecologic compatibility, and social safety in the kind of sustainability management in their action fields of graphics, design, and media.

This study is intended to provide more information and an understanding of how GD I owner managers' implement sustainability in their businesses.

The following sections of the Literature Review will discuss sustainability and sustainability management (with a view to small businesses, what GD I businesses mainly are).

### 2.2.3 Sustainability

Sustainability is a widely used term and is a highly relevant topic in today's global economy. However, it is often misunderstood or used "too loosely". Often 'sustainability is used as a synonym for durable' (Calvi, 2010, p. 4).

What is meant by the term and concept of sustainability? How has the concept of sustainability been developed in the literature?

The definition of the term sustainability originated in the forestry sector and first appeared in a publication in 1713 (Carlowitz, 1713, p.105). The author Hans Carl von Carlowitz made an appeal to cut down only the number of trees that could be regrown. That recommendation represents the concept of using a reclaimable system.

In 1968, the Club of Rome, a worldwide association of scientists, economists and other personalities from public life was founded in Rome. The organisation's key publication was the "Limits of Growth," which used the term sustainability to describe the condition of the global system (Meadows, 1972). The Club of Rome published a variety of reports based on its "world problematique" concept. The latest report "2052 – A Global Forecast for the Next Forty Years" was published in 2012 (Randers, 2012).

The 1987 Brundland Report from the United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) strongly influenced the idea of sustainability with the following definition: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (Brundtland, 1987, p.1)

In 1992, the first United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) took place in Rio de Janeiro. The resulting mission statement titled "Sustainable Development" was signed by 178 countries that committed to follow the guidelines of sustainable development. The conference led to international popularity and a political orientation to sustainability (vonHauf, 2011, p.7). In addition to the "Rio Declaration on Environment and Development" (UNCED, 1992),

the action programme “Agenda 21” (Agenda21, 1992), a programme for worldwide sustainable development, was adopted. In addition to the conservation of ecologic resources, the action programme of environmental and development policy “Agenda 21” added a mandate that focussed on prioritizing the responsible management of social resources (VereinteNationen, 1992).

In the same year as the summit in Rio de Janeiro, Al Gore, the former US Vice President published the Global Marshall Plan for the earth named *Earth in the Balance*, which gives specific ideas on how to save the global environment (Gore, 1992).

The Paris Climate Agreements took place in 2015, which marked a defining moment for the future of global sustainability. Several nations agreed upon a set of “Sustainable Development Goals (SDGs) that will guide sustainability for the coming generations (Nations, 2015; Osborn, 2015; UNDP, 2015).

In 2000, sustainability emerged as an internationally recognized and approved guiding principle and had become an important part of the strategy of successful companies (BMU, 2008; S. Braun, 2000; Schaltegger, Herzig, Kleiber, & Müller, 2002). This concept is also addressed in chapter 2.5 on sustainability and long-term organisational success.

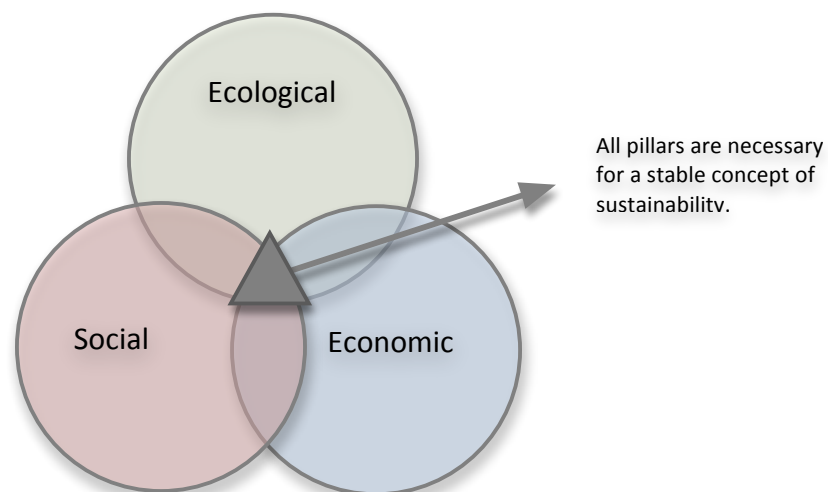
Additionally, PricewaterhouseCoopers described sustainability as a strategic concept for economy, science, and society. However, sustainability is an attitude – a self-commitment of companies and their employees to exercise their responsibility for ecological and social development (Calvi, 2010).

Corporate sustainability develops: The Business Council for Sustainable Development (BCSD), a worldwide voluntary union of big and medium-sized companies, actively participated in the Rio de Janeiro conference of and upheld the concept of ecologic efficiency as a contribution to the realization of ecologic sustainability. Since 1995, the discussion of the eco-efficiency has been expanded upon by the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), which includes several large and medium-sized German companies. That implies that several German companies have already realized the ecologic and economic

advantages of eco-efficiency as a contribution to market competitiveness (vonHauf, 2011).

Sustainability originally signified environmentalism, but was then further developed into the internationally acknowledged "three pillars of sustainability." At the Copenhagen Summit with the Treaty of Amsterdam (Griller, Falkner, & Nentwich, 1997), the European Union described the three pillars of sustainability and emphasized the economic and social aspects of sustainability. All pillars are necessary for a stable concept of sustainability. The 3 pillars represent core elements in what is required for a sustainable approach in business. They are a common thread in this thesis for the inter relationships taken forward in the research.

**Figure 11: The "three pillars" of sustainability**



From an entrepreneurial point of view, the three pillars of sustainability possess inherent challenges.

In "Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen," published by the Federal Environment Ministry, four primary challenges were outlined (Herzig, Kleiber, Klinke, Müller, & Schaltegger, 2007):

- **Ecological sustainability challenge:** The ecologic challenge consists of the reduction of direct and indirect prevention of pollution by companies (including the external costs) and with it the *increase of eco-effectiveness*.

- **Social sustainability challenge:** The social challenge is characterized by increasing the amount of positive social effects and avoiding negative social effects in order to *increase the socio-effectiveness*. Successfully completing that task ensures the social acceptance and the social legitimization of the company.
- **Economic sustainability challenge to ecological and social management:** The economic challenge can be seen as the task of *increasing the eco-effectiveness and improving the socio-effectiveness* with a contribution to the enhancement of the company value and its profitability concurrently. At the very least, that task should remain budget-friendly.
- **Integration challenge:** The integration challenge is represented by the simultaneous fulfilment of the three previous challenges (content wise integration challenge) and the integration of ecologic and social aspects into the conventional, economically orientated management (instrumentally integration challenge) (Herzig, et al., 2007, p.4, 18).

The description above stresses the importance of fulfilling the three previous challenges simultaneously and the need to contribute to the company value and profit.

Innovative strength, in which the German graphic design industry is highly experienced, is very important as an interface to the implementation of these three pillars of sustainability.

The EU adopted a sustainability strategy (EU/USSummit, 2001) in 2001 in Göteborg at the EU summit to complete the economic Lisbon Strategy of 2000 (EuropeanParlament, 2000) to social and ecologic focus areas.

In 2002, ten years after the Rio-Conference, the World Summit on Sustainable Development was held in Johannesburg and was intended to survey the progress since 1992. The results of the report(Johannesburg, 2002) were not good. Most countries suffered a worsening of the environmental and social situation. A resolution was taken to adopt an agenda with five main points by 2015.

Meanwhile, almost all EU member states have implemented their own sustainability strategy.

In 2002, The German Federal Government established the "Perspektiven für Deutschland" (Bundesregierung, 2012), a national strategy for sustainability as a practical orientation for sustainable action in politics and society intended to reach a ecologically, economically and socially balanced development.

In that publication, ecologic issues include resource saving and renewable energy, economic issues entail economic provisions for future or government debt, and social issues involve health and nutrition, or gender equality.

The basic rule for implementation reads as follows: Each generation must solve its own tasks and must not impose those tasks on future generations. It must also make provisions for foreseeable future loads. This applies to the conservation of natural resources, for economic development, social cohesion, and demographic changes (D. Bundesregierung, 2002,p.50). That concept of the strategy of sustainability refers back to the Brundland-report of 1987.

In 2008, Herman E. Daly, former World Bank economist and holder of the alternative Nobel Prize, wrote an esteemed text of management rules for sustainability (Daly, 2008) that were necessary to reach a steady-state economy (SSE) (Daly, 1991).

In the 2008 publication "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung," the Enquete-Kommission of German Bundestag popularized the term sustainability in its final report about the aims and parameters of sustainable development now and in the future. Sustainability is described as a future compatible development taking into account the three dimensions of sustainability as equivalents (Enquete-Kommission, 1998).

The importance of sustainability is evidenced by the numerous reports in several Bundesländer. North Rhine-Westphalia also presented a new draft of a state-owned strategy of sustainability in 2015 (NRW, 2015).

According to this three-column model, efficient handling of sustainability is accomplished by incorporating economic, ecologic, and social responsibility.

The following table summarizes the numerous definitions of sustainability over time:

**Table 2: Definitions of sustainability**

	<b>How is sustainability defined?</b>
(Carlowitz, 1713, p.105)	Sustainability originates in forestry and means the use of a reclaimable system.
(Meadows, 1972)	Sustainability describes the condition of the global system.
(Brundtland, 1987)	Sustainable Development is a form of development that meets the needs of the generation of today without jeopardizing the chance for future generations to meet their own needs.
(Griller, et al., 1997)	Initially sustainability meant environmentalism, but was then further developed into the internationally universal three pillars of sustainability
(Enquete-Kommission, 1998)	Sustainability is a future compatible development taking into account the three dimensions of sustainability as equivalents.
(D. Bundesregierung, 2002,p.50)	Each generation must solve its tasks and must not impose coming generations with those tasks. It must also make provisions for foreseeable future loads. This applies to the conservation of natural resources, for economic development as well as social cohesion and demographic changes.  (The concept of the strategy of sustainability goes back to the Brundland-report of 1987.)
PricewaterhouseCoopers (Calvi, 2010, p. 4)	Sustainability is used as a synonym for durable.  Sustainability is a strategic concept for economy, science and society. Even so sustainability is an attitude – a self-commitment of companies and its employees to exercise their responsibility for ecological and social development
Club of Rome (Randers, 2012)	The term 'sustainability' describes the condition of the global balance.

However, sustainability is a widely used term with different definitions. Sustainability is no longer used only for environmental issues; the social dimension and the economic dimension are widely accepted as necessary.

Only economic or social indices for a sustainable development were not implementable. Even so several economic indices with ecologic or social



components don't become prevalent, for example the "Index of Sustainable Economic Welfare," the "Genuine Progress Indicator," the "Regional Quality of Development Index," or the "AEZR-Modell/ Agenda 21." In Germany, the "EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung," the "Nationaler Wohlfahrtsindex," and the "Nationale Nachhaltigkeitsstrategie Perspektiven für Deutschland" are reputed as sustainability development indices (Rocklage, 2013). The national strategy for sustainability, "Perspektiven für Deutschland" of the Federal Government, has the most importance in politics and practise. In 2001, the German Federal Government decided to highlight the "Perspektiven für Deutschland" as a way to underline sustainable development as a main government target. The intent of that action was to realize a better future by following four guidelines: Intergenerational Equity, Quality of Life, Social Cohesion, and International Responsibility. In the national strategy for sustainable development, progress reports followed in 2004 (Bundesregierung, 2004) and 2008 (Bundesregierung, 2008). In 2010, a sustainability indicator report emerged that was intended to measure the efficiency of this strategy with chosen indicators. It was proven that the set expectations were achieved. In 2012, another progress report (Bundesregierung, 2012) was published.

After the 2008 financial and economic crisis in Germany and around the world, the balance of sustainability and economic growth was reclaimed. The 'Rat für Nachhaltige Entwicklung' published a report titled "Nachhaltig aus der Krise" with the demand for a sustainable economic system together with the realization of ecologic aims (Görlach, Meyer-Ohlendorf, & Kohlhaas, 2009). A survey regarding the consequences of the world economic crisis on sustainability management in business demonstrated that the crisis of the years 2008/2009 strengthened the concept of sustainable business management (Heribert, 2009).

A change in global thinking also occurred after both of the following environmentally extreme events: the oil spill in the Gulf of Mexico after the sinking of the BP Deepwater Horizon oil platform in April 2010 and the disaster of the Japanese nuclear power plant in Fukushima of Tepco in March 2011 (LexikonDerNachhaltigkeit).

Over time, the focus of sustainability changed (Rohn, 2010). Up to 1995, a variety of sources dealt primarily with ethical concepts and fundamental values. However, from 1995 to 2004 the development of the triple bottom line moved to the foreground.

Today's sustainability approaches from 2005 on are focused on the integration of sustainability in business strategy, which are manifested by different issues and branch focus.

The International Organisation for Standardization defined Social Responsibility, with the ISO 26000 standard as: "responsibility of an organisation for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour..." (InternationalOrganisationForStandardization, 2010, para 2.18 social responsibility).

The Corporate Social Responsibility AS 8003-2003 is an Australian standard that defines CSR as "A mechanism for entities to voluntarily integrate social and environmental concerns into their operations and their interaction with their stakeholders, which are over and above the entity's legal responsibilities" (CommitteeMB-004, 2003).

Both definitions mention the alliance between social and environmental sustainability without reference to the economic responsibility of the sustainability's triple bottom line (TBL). While CSR is focused on responsibility towards stakeholders, sustainability also includes an obligation towards all mankind and future generations, and the preservation of the earth's resources as stated in the definition of the WCED.

The classical definition of Sustainable Development (SD) was give by a British Standard for Sustainable Development, BS 8900:2006. The standard defines sustainable development as "an enduring, balanced approach to economic activity, environmental responsibility and social progress" (BritishStandardsInstitution, 2006, para 3, BS 8905).

Corporate Sustainability is seen as the corporate response to sustainable

development represented by strategies and practices that implement the key issues of sustainability (CSRQUEST, 2015).

This study focuses only on the concept of sustainability as defined by the German Enquete-Kommission, that described sustainability as a future compatible development taking into account the three pillars economy, ecology, and sociality as equivalents (Enquete-Kommission, 1998).

**Table 3: Definitions around sustainability**

	<b>Social Responsibility</b>
(Carlowitz, 1713, p.105)	Social Responsibility is the responsibility of an organisation for the impacts of its decisions and activities <u>on society and the environment</u> through transparent and ethical behaviour.
	<b>Corporate Social Responsibility</b>
(CommitteeMB-004, 2003)	CSR is a mechanism for entities to voluntarily integrate <u>social and environmental</u> concerns into their operations and their interaction with their stakeholders, which are over and above the entity's legal responsibilities.
	<b>Sustainable Development</b>
(BritishStandardsInstitution, 2006)	Sustainable development is an enduring, balanced approach to economic activity, environmental responsibility and social progress.
	<b>Corporate Sustainability</b>
(Hawken, 1994)	Corporate sustainability means that your service or product does not compete in the marketplace only in terms of its superior image, power, speed, packaging, etc. Additionally, your business must deliver products or services to the customer in a way that reduces consumption, energy use, distribution costs, economic concentration, soil erosion, atmospheric pollution, and other forms of environmental damage.
	<b>Sustainability</b>
(Enquete-Kommission, 1998)	Sustainability is a future compatible development taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents


Today, "lived sustainability" is able to contribute to success (see 2.6 'Research on sustainability as a contribution to long-term success'). The concept of sustainability has developed into a political and economic strategy. Some experts view it as an industrial revolution because the notion of gaining profit with no regard to consequences is now seen as inconceivable (Hense-Frech, 2007, p.5). Stephan Scholtissek, chairman of Accenture management consulting for the countries

Germany, Austria and Switzerland, mentioned the factor of sustainability of products and producers as an increasingly important criterion for consumers' decision-making (D. Fink, Köhler, & Scholtissek, 2004; Hense-Frech, 2007).

Sustainability becomes relevant for daily business, because it has evolved into a real "buying decision." Companies other than those in the ecological sector have experienced a boom. The health craze, eco wave, and actual climate change have caused companies across all industries to rethink strategy. Sustainability is not only a temporary fashion; it is a must have. For the end-user, sustainability has become more and more important as a part of buying criteria Sander van 't Noordende, group chief executive of consulting company Accenture, mentioned that the "rapid shift in the global consumer landscape presents major opportunities for companies who take the lead in addressing consumers' climate change concerns and values, giving them a competitive advantage and differentiation in the eyes of consumers" (Accenture, 2007, p. para 10). The author also stressed the competitive advantage of sustainability management.

Sustainability can be recognized as an accepted model today and many companies set a good example in sustainability management. Now it is important to transfer this concept to specific actions in the manner of corporate sustainability management (see 2.4. 'Sustainability management in business practise').

There are several current definitions, such as 'Social Responsibility', Corporate Social Responsibility', 'Sustainable Development' and 'Corporate Sustainability', which often occur together with sustainability.

 This research understands sustainability as a comprehensive future-focused concept encompassing economic, environmental, and social issues in order to be a contribution to long-term success.

A specific meaning of sustainability within the graphic design industry or Creative Industry was not found.

In the literature review, general descriptions exist for the term sustainability. What

is meant by sustainability management in businesses? How is sustainability used in practice and how is sustainability managed? This will be described in 2.4. "Sustainability management in business practise." The following subchapter will discuss small business success.

#### 2.2.4 GDI businesses success

This section aims to discuss success from the viewpoint of the owner managers' of small businesses in the German GDI.

As a basis for this research, specific information about success from the viewpoint of GDI owner managers' is not available in the current literature.

In order to provide an overall understanding of success in GDIs, it is first necessary to analyse success from the viewpoint of general economic science

In economic contexts, success and business success were often mentioned without an acknowledged definition. Three controversial approaches exist: The "goal approach" to organizational effectiveness (Etzioni, 1964), the "constituency approach", effectiveness is the ability to satisfy multiple strategic constituencies both within and outside the organization (Thompson, Scott, & Zald, 2009) and the "system resource approach", effectiveness is the ability to acquire scarce and valued resources from the environment (Yuchtman & Seashore, 1967). The variance among those methods illustrates that success is understood and measured by different values.

In the area of motivational research, success denotes the achievement of self-defined goals (Martens & Kuhl, 2009, p. 35), either the goals of individuals or organisations. Brockhaus defined success as the positive result of purposeful action and makes a distinction between psychological and economical success (BrockhausEnzyklopädie, 1968).

The dictionary Duden defines success as a positive result of an endeavour or an eventuation of an intended, pursued impact (Duden, 2013). Success is closely related to goal setting and the goals could be very individual, so success is

individually focussed.

In a broad sense, Nöcker suggested that success is the degree of goal achievement, and goals are further targeted conditions (Nöcker, 1999, p.53). The higher the degree of goal achievement is, the bigger the success.

But what is the meaning of economic success? The German "Gabler Wirtschaftslexikon" defines success as the economic result expressed in monetary sizes determined by profit and loss account (GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 5). Consequently, success seems to be concrete and measurable according to that definition.

Likewise, Näther described success as a positive characteristic of one or more key figures that provide information within the context of profit and loss accounting in economic management for a particular period of time. Typical key figures are profit, return on investment, and shareholder value (Näther, 1993, p. 33-52). In a similar manner, accounting views success as the operating profit. Näther added that this determination of success can be a past statement of success only (Näther, 1993). Within the context of business economics success, two ways of measuring success exist: the accounting profit and the economic profit. As the examples above illustrate, monetary success has priority in business management literature.

Göttgens defined business success as the achievement of business goals. However, he pointed to importance of the collection of goals along with the pursuit of profit (Göttgens, 1996, p. 118). Additionally, Kaplan and Norton advised measuring business success with a more complex model with different key figures - the "balanced score card" (Kaplan & Norton, 1996). Along with the financial and process perspective the model considers the soft leading indicators and employee and customer satisfaction.

The 'system resource approach' is defined as long-term continuity of a company. As described by Näther (1993), success in this approach is determined by the long-term survival of a company, and is achieved by analyzing the skills of a company and the prospective conditions in the market environment (Näther, 1993, p. 82-87). In this way, a high temporary profit is not the same as success with a long-term view.

This viewpoint can also be deduced from the SWOT analysis with its strengths and weaknesses and opportunities and threats analyses. SWOT and Näther provide a more complex and subjective meaning of success – long-term and sustainable economic success. Success is more than increasing turnover and profitability.

**Table 4: Definitions of (business) success in general**

	<b>What is meant by success?</b>
(Martens & Kuhl, 2009)	Achievement of self defined goals.
(BrockhausEnzyklopädie, 1968)	Brockhaus defined success as the positive result of purposeful action and makes a distinction between psychological and economically success.
(Duden, 2013)	Positive result of an endeavour or an eventuation of an intended, pursued impact.
(Nöcker, 1999)	The degree of goal achievement
(GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 5)	The economic result expressed in monetary sizes, determined by profit and loss account
(Näther, 1993)	A positive characteristic of one or more key figures, which provide information within the context of profit and loss account about economic management in a particular period. Typical key figures are profit, return on investment and shareholder value.
(Göttgens, 1996)	The achievement of business goals.
(Kaplan & Norton, 1996)	Business success can be measured with different key figures (balance score card). Apart from the financial and process perspective the model consider the soft leading indicators employee and customer satisfaction.
(Näther, 1993)	Long-term continuity of a company for the purpose of long-term survival, by analyzing the skills of a company and the prospective conditions in the market environment.

Based on the descriptions above, it is not possible to build a consistent definition of business success in general. Therefore, a perception exists that success is multi-layered and influenced by a variety of factors – the success factors.

To answer the question ‘What is meant by success from the viewpoint of small GDI businesses?’ the research must develop and provide a definition of success for GDI businesses using the ‘goal achievement approach.’ The business goals of those specific small companies in the GDI must be determined by this research. Due to

the lack of information regarding specific GDI business goals, this study intends to bridge that gap by analyzing the business goals of small enterprises and creative industry businesses.

General business goals are often defined quantitatively using turnover and profit. However, positive financial results should not be the direct goals of business activity, they are rather the operating results.

If we know what the core business goals and challenges of small businesses and of creative industry businesses are, then we can derive an understanding of their definition of success.

In the section above, small enterprise and creative industry business goals and challenges were analysed:

**Table 5: Small enterprise business goals and challenges**

	<b>What are small enterprise business goals and challenges?</b>
(Wiener & Winge, 2006)	<u>Innovation</u> <u>Networking, collaboration, cooperation (regional focus)</u> <u>Sustainability management</u> Development of employee skills Exchange of knowledge and experience

**Table 6: Creative industry business goals and challenges**

	<b>What are creative industry business goals and challenges?</b>
(Arndt, et al., 2012)	<u>Innovation, process of innovation</u> Sustainable strengthening of competitiveness <u>Sustainable business models</u> Healthy financial structures Dynamic technological change <u>Networking, collaboration, cooperation (regional focus)</u> Service-orientation Talents and professionals Digitalisation Image



What makes small creative industry businesses successful? What are the challenges faced by small CI businesses in creating long-term success? What goals are significant to those organisations? Following the analysis above, both small businesses and creative industry organisations have a number of business goals. Some business goals, like innovation, networking and sustainability management / sustainable business models are equivalent. It can be derived from the table above that small creative businesses probably understand success as the successful implementation of a selection of the listed factors or additional criteria.

“Sustainability management” and “sustainable business models” are named as long-term challenges and business goals in small and as well in creative industry businesses. It can be assumed that sustainability plays a role in the German graphic design business as a part of their business goals to be successful.

To conclude, the explanation of success used in this study is therefore:

⇒ Success for GDI companies can be defined as successful handling of “specific long-term” GDI business goals with a view on sustainability as a contribution of success.

What does long-term success mean for GDI companies and are those companies oriented towards the long-term?

#### 2.2.5 Long-term (from the view point of small businesses/GDI)

Within this research context, ‘long-term’ is used in the wording of long-term success, which means not just claim business for short-term profit. Does the use of sustainability contribute to long-term success? Long-term success describes the successful condition in the future, but how far in the future?

The definition of long-term in the area of business planning is not defined consistently and lasts from less than three to sometimes more than five years. Differences in long-term planning within business praxis (2 to more than 10 years) is

shown by the Business Consultancy BearingPoint (BearingPoint, 2009, p.17,18).

In the area of business studies within the context of business planning, as a predictive process in order to achieve business goals, 'long-term' is defined as strategic planning for longer than five years (GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 7). In the context of university courses in economic business management, long-term scheduling means five years (von Kortzfleisch & Bergner, 1975).

Additionally, definitions citing three years exist particularly with regard to SME's. Fink and Kraus (2009, p.46) asserted that long-term strategic planning in SME's frequently covers two to four years, which supports the common perception of three years for long-term planning.

Dünser (2012, p.109) suggested that three years is representative of long-term target planning in German businesses. In German SME's, planning beyond a single year is often considered long-term planning.

Stonehouse and Pemberton (Stonehouse & Pemberton, 2002, p.156) stressed that in small and newer businesses, long-term often means a shorter term than three years.

The results of a study of 159 small companies in the UK show that the planning horizon of small business is mainly concentrated to short-dated and medium-dated goals. The majority of companies surveyed, 70%, had implemented three-year plans (Stonehouse & Pemberton, 2002).

The literature suggests that smaller businesses have shorter long-term planning horizons than medium and large firms.

Without talking about periods of time, long-term planning in the surrounding of strategic business planning means to make basic decisions for the future of the company (Schultz, 2006). This definition makes a future-focused view possible without a specific timeframe.

⇒ Based on the reasons above, transferring planning concepts to small businesses in the German GDI is treated with caution. For the purposes of this research, long-term can be explained as a maximum of three years based on strategic planning, but also conveys a focus on the future.

### 2.2.6 Summary arising from the discussion of terms

The explanations of the key concepts were given in subchapters 2.2.1 to 2.2.6., as shown in the following table:

**Table 7: Conclusions arising from the discussion of terms**

Keyword	Selected explanation	Notice
Creative industries – German graphic design industry	→ see 2.2.1 'Creative industries – The German graphic design industry'	✓ <u>Have found a working definition for the research</u>
GDI owner managers'	So an average GDI-owner manager is <b>a manager of a microenterprise with an average annual turnover below 100.000 euro. Beside typical managerial functions they are responsible for sustainability management as well.</b>	✓ <u>Have found a working definition for the research</u>
Sustainability	Sustainability is a <b>comprehensive future focused concept handling economic, environmental and social issues to be a contribution to long-term success.</b>	→ <u>Here is further research necessary:</u> What do the term 'sustainability' mean to Germany graphic design industry owner managers'? (Lead to Research Question 1)
small businesses success	Success in this study understands as a system resource approach with a long-term survival based on long-term economic success with a view on sustainability as a contribution of success.  Success for GDI companies can be defined as <b>successful handling of specific long-term GDI business goals.</b>	✓ <u>Have found a working definition for the research</u>
long-term (from the view point of small businesses/GDI)	The definitions of long-term in general last from 3 to 10 years.  Because the planning horizon of small business is mainly concentrated to short-dated and	✓ <u>Have found a working definition for the research</u>

	<p>medium-dated goals, long-term from the viewpoint of small GDI businesses were determined for this research to <b>three years</b>.</p>	
--	--	--

The following explanations can be seen as foundation of the research of this study: Creative industries – German graphic design industry, GDI owner managers', small business, and long-term success (from the view point of small businesses/GDI).

The definitions of sustainability are very general, so the researcher aims to find out what the term means to German graphic design industry owner managers'. The use and influence of the use of sustainability can be determined only with an understanding of how GDI owner managers' understand and define it,.

After the discussion of the key concepts, the following subchapters 2.3 to 2.7 will be a review of the existing knowledge of the research topic beginning with a discussion of "The meaning of sustainability in the Creative Industries" (2.3), a description of "Sustainable Design" (2.3.1), followed by an examination of "Sustainability management in business practise" (2.4), "Sustainability management in SME" (2.4.1), "Owner managers' motives for sustainability" (2.5), and "Research on sustainability as a contribution to long-term success" (2.6). The existing methodology around the topic will be analysed as well, and a conclusion drawn regarding the preferred research methodology and method (see 2.7).

### 2.3 The meaning of sustainability in the Creative Industries

The aim of this study with the Research Question One is to explore what sustainability means to German graphic design owner managers'. However, because no sector specific information currently exists, the research focuses on the more general Creative Industry sector.

Sustainability in the Creative Industries – what is meant by sustainability in that context?

In order to clarify the meaning of sustainability, the literature regarding sustainability and the Creative industry was analysed.

“Sustainability is an important topic within the culture- and creative industries,” according to a press release from the German Federal Ministry for Economics and Technology (BundesministeriumFürWirtschaftUndTechnology, 2011) in the context of an event within the “Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes” on the subject of “Creativity as a motor for sustainable and successful business management”.

Sustainability is important within the Creative Industry and is seen in combination with successful business.

“Green Responsibility,” a German network for sustainable communication, maintains that sustainability plays an increasingly important role in the many small businesses within the culture and creative industries. Imaginative approaches toward sustainability management are present in all eleven areas (see p. 35) of the culture and creative industries (GreenResponsibility, 2015).

Within the network for sustainable communication, many workshops are conducted on the topic of ‘sustainability’ within the culture and creative industries. However, there is a lack of detailed publications and/or research on the topic.

An approach to the meaning of sustainability in the Creative Industries can be found in the statement of the RKW competence centre for culture and creative industries.

The “RKW Kompetenzzentrum”, an innovation centre of German economy made the observation that sustainability within the creative industries is more than eco-

friendly design. The goal of the Competence centre for culture and creative industries is to show creative owner managers' unique solutions for sustainability management. It is important to understand that sustainability is not merely an ecological term. Responsible social behaviour and long-term economic management are also factors in successful sustainability management (RKW\_Kompetenzzentrum, 2015).

Therefore, the meaning of sustainability is based on all three pillars of sustainability, but probably with more of an emphasis on ecologic sustainability in the creative industries.

A concrete definition of sustainability within the Creative Industry does not exist; therefore, this research seeks to provide an understanding of the term.

In the important monitoring reports, so as well in the actual report "Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2013" sustainability is not addressed.

#### Shortlist of creative industry-related findings:

**Table 8: Meaning of Sustainability in the Creative Industry**

Literature	Title	Description / Findings
(BundesministeriumFürWirtschaftUndTechnology, 2011)	Creativity as a motor for sustainable and successful business management	Sustainability is important within the Creative Industry and is seen in combination with successful business.
(GreenResponsibility, 2015)	Nachhaltigkeitskongress der Kultur- und Kreativwirtschaft in Berlin	Sustainability plays an increasingly important role in the many small businesses within the culture- and creative industries.
(RKW_Kompetenzzentrum, 2015).	Nachhaltig – kreativ - erfolgreich	Sustainability within the creative industries is more than 'only' eco-friendly design. Responsible social acting and long-term economic management are important sustainability management as well.

Sustainability is important within the Creative Industries and is seen in combination with successful business.

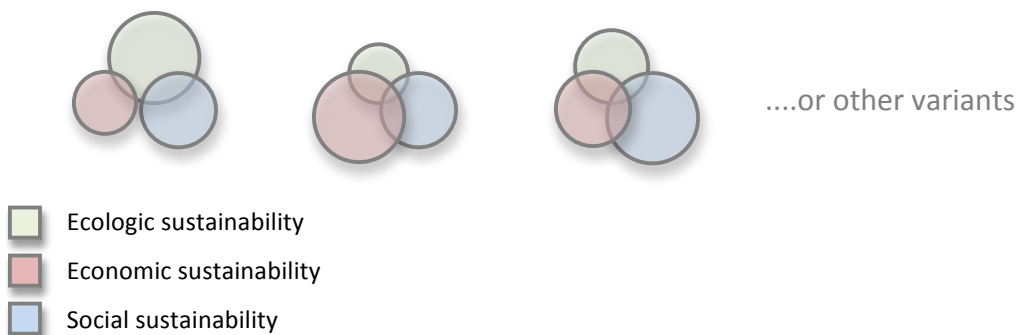
The importance of sustainability within the Creative Industries is highlighted in

several publications. The meaning of sustainability within the Creative Industries is based on the three sustainability pillars and ecologic sustainability seems to be the primary emphasis. In the context of ecologic sustainability within the Creative Industries, the term “Sustainable Design” appears frequently. The following subchapter focuses on that definition.

It is not currently known what the term sustainability means to the German graphic design industry owner managers'. It is unsure whether their branch of trade, the creative industry, influences the definition of sustainability. Depending on how small graphic design companies in Germany are constructed and how their business concept is focused, sustainability can be focussed on social, rather than environmental issues. Alternatively, sustainability can centre more on environmental issues as opposed to economic issues.

In addition, each of these three sustainability columns can have different emphases and other areas of focus inside each column for different companies.

**Figure 12: Different emphasis of the three columns of sustainability.**



The levels of ecologic, economic, and social sustainability can vary greatly in different organisations. In the German graphic design industry, it remains unclear whether a specific focus exists for sustainability.

The first research question, “What does sustainability mean to German graphic design owner managers’?” is the basis for discovering the meaning of sustainability for German graphic design owner managers’ (see 1.3 ‘Research questions and objectives’).

### 2.3.1 Sustainable Design

The term ‚Sustainable Design‘ appears frequently in work referencing sustainability and the Creative Industry and is often named “ecodesign.” What is sustainable design or ecodesign? The ecolife dictionary defines it as: “Sustainable design is the intention to reduce or completely eliminate negative environmental impacts through thoughtful designs. This concept can be applied across all fields of design such as designing buildings or products” (Ecolife\_Dictionary, 2015, para 1).

What does sustainable design mean? The meaning is shown in the following analysis.

**Table 9: Definitions of sustainable design**

Literature	Title	Definition
(Ecolife_Dictionary, 2015)	Ecolife Dictionary	Sustainable design is the intention to reduce or completely eliminate negative environmental impacts through thoughtful designs. This concept can be applied across all fields of design such as designing buildings or products.
(Draser, Liedtke, & Wolf, 2013)	Interview zur GUT Design Messe: Was bedeutet "nachhaltiges Design" und wem nutzt es?	<p>Sustainable Design...</p> <p>...is the consideration of resource, which are included directly, be it energy, transport, water, work, income, participation and much more.</p> <p>...motivates and supports the individual by the qualitative and not quantitative improvement of the own live.</p> <p>...means to accept a limited environment and to obtain the services of the nature. That requires as well the sustainable use of finite resources.</p> <p><u>...means to act in the way of the ‘Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie’.</u></p>
(Draser, Liedtke, & Wolf, 2013.2)	Interview zur GUT Design Messe: Was bedeutet “nachhaltiges Design” heute? PART 2	<p>Sustainable Design...</p> <p>...is capable to meet the complex requirements as comprehensive as possible, which were imposed to it.</p> <p>...is not at first a feature of industrial goods but a new, complex and competent method to satisfy relevant needs and wishes for change, to express lifestyle and the manner of economy, be it products or services.</p>
(AGD, 2014b)	Charta für nachhaltiges Design	<p>Sustainable Design is a process.</p> <p>The emphasis is not on producing a fully sustainable product, but rather on gradually improving existing products and processes.</p> <p>Sustainable design:</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uses materials efficiently and appropriately</li> <li>-is energy efficient</li> <li>-minimises the use of harmful substances</li> <li>-reduces and produces very little waste</li> <li>-is durable</li> <li>-is efficient in terms of recycling and waste disposal</li> <li>-is efficient in terms of logistics</li> <li>-is appropriate for its use</li> <li>-is socially acceptable</li> </ul> <p>Designers, who signed the Charta will be better equipped for the future and will have a crucial competitive advantage: better skills and the ability to position themselves more effectively can lead to longterm success.</p>
--	--

In an interview conducted during the GUT Design Messe, sustainable design was linked with “consideration of resource,” individual motivation to a qualitative and not quantitative improvement of one’s own life,” and the “acceptance of a limited environment” (Draser, et al., 2013).

The Charta for Sustainable Design is a leading publication in the area of sustainable design. The Charta for Sustainable Design is a voluntary guideline in the design sector that defines this term as a process to improve existing products and services. The Charta places ecologic activities in front of exemplary improving activities (AGD, 2014b). The Charta for Sustainable Design has been in existence since 2009, and offers designers options to act in ways that are ecologically, socially and economically compatible. 300 designers in Germany have signed the Charta.

By summarizing the different explanations, sustainable design can be defined as follows:

➡ Sustainable Design is a process of gradually improving existing products, processes, and services by acting in the way of the ‘Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie’ to satisfy relevant needs and wishes for change, to express lifestyle, and the manner of economy. Sustainable design can lead to long-term success.

Typically, sustainable design is concentrated on the environment. The high

occurrence of the term sustainable design can be seen as an indicator for high ecologic activities within the Creative Industries, and perhaps within graphic design as well.

The next subchapter is based on gathering information about sustainability management in general business practice and particularly in small businesses.

## 2.4 Sustainability management in business practice

A key reason for this research is to provide an understanding of the use of sustainability in businesses of German graphic design industry (see research question 2 in 1.3 "Research questions and objectives"). What options for sustainability management are available to the mainly small organized innovative GDI businesses. They should be at the forefront of sustainability management because they have a key position and connections to other industries like no other.

No information was found that specifically addresses the use of sustainability in the German graphic design and Creative Industry. This subchapter will focus on literature regarding sustainability management in general business practices.

First, it is necessary to understand: How is sustainability management defined? Afterward, the use of sustainability management in business practice will be clarified.

A wide range of definitions of sustainability management exist.

This study follows the definition of Schaltegger and Herzig:



Sustainability management describes the integration of concepts and instruments to improve the social, ecological, and economic aspects within a company to provide corporate development in the direction of sustainability (Schaltegger, et al., 2002).

Variants of definitions exist (Baumast & Pape, 2013; Bundesregierung, 2012; Herzig, et al., 2007):

**Table 10: Definitions of sustainability management**

	<b>How is sustainability management defined?</b>
(Schaltegger, et al., 2002)	Sustainability management describes the integration of concepts and instrument to improve the social, ecological and economic aspects within a company to provide a corporate development in the direction of sustainability.
(Herzig, et al., 2007)	Sustainability management in companies is defined with four areas of sustainability challenges: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ecological sustainability challenge</li> <li>• social sustainability challenge</li> <li>• economic sustainability challenge to the ecological- and social-management</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration challenge</li> </ul>
(Bundesregierung, 2012)	<p>Sustainable economic management stands for adjustments to the challenges of our time, to take the economic opportunities and future responsibility within companies and organisations.</p> <p>Companies have to adapt themselves to global megatrends like urbanisation, increasing demand for raw materials and energy, climate and demographic change and a change of consumption or lifestyle consequently.</p>
(Baumast & Pape, 2013)	<p>Sustainability management is the comprehensive process of scheduling, implementation and communication with a contribution to a sustainable development.</p>

Sustainability management in companies is defined within four areas of sustainability challenges (Herzig & Kleiber, 2007, p.3):

- ecological sustainability challenges
- social sustainability challenges
- economic sustainability challenges to the ecological- and social-management
- Integration challenges

Sustainable economic management represents the need to adjust to the challenges of our time. Organisations must take economic opportunities that provide for a responsible future, according to the research report of the German Federal Government "Nationale Nachhaltigkeitsstrategie - Fortschrittsbericht 2012."

Companies have to adapt themselves to global trends like urbanisation, increasing demand for raw materials and energy, climate and demographic change, and a change of consumption or lifestyle (Bundesregierung, 2012, p.14). For small German graphic design companies, that also requires a focus on these global trends within their sustainability management. Initially, they must believe that profit is not the only indicator of success and understand that those factors are key issues.

Baumast and Pape (2013, p.14) defined sustainability management as the comprehensive process of scheduling, implementation, and communication with a contribution to a sustainable development.

Following a comprehensive definition of sustainability management, the use of sustainability management in business practice will be analysed.

The use of sustainability management will be made more concrete by introducing tools and techniques. How can the theoretical concept be transformed to relate to strategic management decisions in small GD Enterprises?

Several concepts and instruments of sustainability management were developed as a tool kit for use in practice (Schaltegger, Herzig et al. 2002; Herzig, Kleiber et al. 2007; Baumast & Pape, 2013). On this basis; concepts and instruments for the use of sustainability in businesses of German GDI owner managers' will be established.

Many companies set a good example for the implementation of sustainability management. The number of companies that developed a sustainability-management-system, published a sustainability report, or joined the United Nations Global Compact for environmentally and socially responsible corporate management continues to rise. Since 2009, the Deutsches Global Compact Netzwerk has been in existence with a membership of 250 German companies that support sustainable development and business management in Germany (DGCN, 2014, p. para 1). In 2009, The Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety published the report "Nachhaltigkeitsberichterstattung" with recommendations for good corporate practise (Braun, Clausen, & Loew, 2009).

In 2002, the management rules of sustainability were included in the report "Perspektiven für Deutschland" (D. Bundesregierung, 2002, p.50), and were revised and republished in 2012. The report illustrates that the German Federal Government has the central aim to create sustainability development in governance. The resulting sustainability strategy is based on four guidelines intended to provide a vision of a better future: intergenerational justice, quality of life, social cohesion, and international responsibility. The German federal Government shows with it the central aim of sustainable development in governance. This sustainability strategy, with four guidelines 'intergenerational justice', 'quality of live', 'social cohesion' and 'international responsibility' originated to gain a vision of a better future. It is not a theoretical statement of principles, but rather a practical orientation to sustainable action for international

and European use, for Länder. The strategy can be implemented in civil society and companies as well. With its management rules generally requirements to ecologic, economic and social balances development were described. Packages of measures within those prior fields of action make the management rules concrete. Key indicators in 21 areas make the measurement of sustainable development possible (Bundesregierung, 2012). The results were published in progress reports.

The graphic design companies are essentially service-based, but the previously mentioned sustainability key indicators will help to identify implementation in the design sector area.

Several environmental-management standards (ISO14000, EMAS) and social standards (SA 8000, OHSAS 18001, Standard of Fair Wear Foundation, DIN ISO 26000) (Baumast & Pape, 2013, pp., p.80-100) were created as voluntary tools to support the implementation of ecological and social aspects in businesses and other organisations.

The basis of ISO-standards, the norm ISO 14001 and ISO 14004 for environmental management systems, were initially published in 1996 and updated in 2004 (InternationalOrganizationforStandardization, 20014). This environmental management norm includes requirements and general instructions for organisations (companies and public authorities) to build up a systematic environmental management. Today several variants of the 14000s norm exist (Baumast & Pape, 2013,p.81-86).

Beside environmental standards, as well standards with a focus to social responsibility were developed as well. One example is the Social Accountability Standard SA 8000 created in 1997 by the Initiative Council on Economic Priorities (CEP) to develop a standard for social-ethical business management (InternationalOrganizationforStandardization, 2014,p.82, p.90f). The SA 8000-programme is a procedure to ensure that the products of a company were produced in humane working conditions.

In 2011, ISO 26000 was adopted as a voluntary guideline for social responsibility. The guideline functions as an orientation on the subject of social responsibility and

is intended to support an understanding of it in social and economic areas (International Organization for Standardization, 2014, p. 95-98). No information was found that shows how many designers themselves adopt this voluntary ISO guideline. The Charta for Sustainable Design is a comparable voluntary guideline in the design sector (see 2.3.1 Sustainable Design).

The Federal Environment Ministry in concert with Ecosens, the 'Forum für nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft' published the compendium 'Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen' (Herzig, et al., 2007), after a preliminary version in 2002, (Schaltegger, et al., 2002) to show the action fields of influence, and whether companies would like to integrate sustainability in business management. The intention of entrepreneurial sustainability management is the steering of ecological, social, and economic effects to gain a sustainable business development and to achieve a positive contribution to the sustainable development of the entire society. Entrepreneurial sustainability includes the coordination and integration of environmental and social management by conventional corporate management (Herzig, et al., 2007, introduction).

An essential condition of successful implementation to corporate practice is the established knowledge of the system, concepts, and instruments of sustainability management (Herzig, et al., 2007, introduction, p.3).

The implementation of entrepreneurial sustainability management approaches is necessary, according to Herzig (2007). Some of the concepts introduced in the Compendium are already widely used in business praxis and have been applied successfully, like the economic management system for example. Lesser known approaches have a high potential to fulfil future challenges, the (Sustainability) Balanced Scorecard (Herzig, et al., 2007, p.3, 141, 67).

To transfer those management approaches to practise, the compendium discussed four sustainability challenges:

- **Ecological sustainability challenge:** How can a company reduce the environmental burden caused by its activities (eco-effectiveness)?
- **Social sustainability challenge:** How can socially undesirable effects, which

come from a company, be minimized (socio-effectiveness)?

- **Economic sustainability challenge to ecological- and social-management:** How can ecologic and social commitments be implemented, be budget-friendly, profitable and improve corporate value (eco- and socio-effectiveness)?
- **Integration challenge:** How can the three challenges above be fulfilled simultaneously (content-wise integration challenge)? How can ecologic and social aspects be integrated into conventional, economic orientated management (instrumental integration challenge) (Herzig, et al., 2007, p.4, 18)?

On these four sustainability challenges, all together, 40 different concepts, systems, and sustainability management instruments are available. Those instruments are widespread in corporate practise and are currently used to manage sustainability challenges (Herzig, et al., 2007, p.19).

For each sustainability challenge all concepts and systems (highlighted in blue (see Table 11) and instruments (highlighted in yellow (see Table 11) are listed alphabetically. The approaches were judged on orientation and on practical application. The orientation examines whether the approach solves the sustainability challenge entirely or in part.

Examples of methods used to manage the ecologic sustainability challenge include the “energy flow calculation” or the “company environmental information system. The social sustainability challenge involves an explicit improvement of a company’s social effects using “Corporate Volunteering,” “incentive systems” or with “dialogue instruments,” to name only a few. The economic sustainability challenge with regard to ecological and social management centres on “material flow accounting,” “(Environmental) Shareholder Value,” “Stakeholder Value,” and “Rating.” The main aim of a company’s sustainable development is the integration of all challenges. As a result, “Supply Chain Management,” the “(Sustainability) Balanced Scorecard,” and/or a ‘Quality Management System’ take on greater significance to the integration of sustainability challenges.



On the other hand, it is possible to examine the different areas of activity: strategic planning, accounting, controlling, logistics and sales, purchase, production, human resource management, marketing and research, and development). It is analysed how sustainability management can be integrated in each area. It exist a tabularisation relieved the overview were which management approach can be implemented (Herzig, et al., 2007, p. 4). Therefore, sustainability management can be seen as a comprehensive task.

**Table 11: Business areas of activity for sustainability management (own table, following Herzig, et al., 2007, p.49)**

systems/ concepts and instruments		Areas of activity								
		Controlling	Purchase	R&D	Marketing	Staffing	Production	Accounting	Strategic Planning	Sales, Logistics, Distribution
Systems / concepts	Incentive systems	•				•				
	Working time models	•				•				
	Balanced Scorecard	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Environmental Management System	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Corporate Citizenship				•				•	
	Corporate Social Responsibility		•	•	•	•			•	
	Design			•	•		•			
	Sustainable Management System	•	•		•	•	•	•	•	•
	Quality Management System	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Supply Chain Management	•	•		•		•	•	•	•
	ABC Analysis	•	•	•			•			•
	Audit/Auditing	•	•				•	•	•	•
Benchmarking	•		•	•		•	•	•		
Reporting	•			•	•		•			
Balancing	•	•	•	•		•	•	•		
Budgeting	•	•	•	•	•	•	•			
Checklist									•	
Corporate Volunteering				•	•				•	
Cross-Impact-Analyse	•		•					•		
Dialog Instruments	•			•	•	•		•		
Efficiency Analysis	•	•	•	•		•	•	•	•	
Trade with emission reduction units	•				•	•	•			
Early recognition	•		•	•				•		
Indicator/Index	•	•	•	•		•	•	•	•	
Investment			•		•	•	•			
Compass			•			•	•			
Accounting	•		•			•	•			
Label				•						
Mission Statement				•	•			•		
Material and Energy Flow Calculation	•		•			•	•			
Product Line Analysis	•	•	•			•	•	•		
Rating							•	•		
Risk Analysis	•		•			•	•	•		
Shareholder Value	•			•			•	•		
Sponsoring	•			•				•		
Stakeholder Value					•		•	•		
Scenario Analysis	•		•			•	•	•		
Company Suggestion System			•	•	•	•		•	•	
Advanced Training										
Dividers	•	•	•		•	•				

Choosing the optimal solution of concepts, systems, and instruments for a concrete corporate practise is difficult and each company's parameters and objectives should be considered.

The compendium "Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen," gave an

elaboration of each approach (Herzig, et al., 2007, p.49-182), and is a practical and relevant handbook for making progress in corporate sustainability management.

However, organisations such as PricewaterhouseCoopers have identified opportunities for business activity and published a guideline for sustainability management in companies (Calvi, 2010). The fact that business consultancies have also discovered the topic of sustainability management increased awareness and implies the potential economic success of pursuing it.

**Table 12: Successful sustainability management (PWC)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration of environmental and social responsibility on the top of the vision and mission within the companies mission statement</li> <li>• Suitable position within sustainability action fields</li> <li>• Analysis of external requirements of necessary sustainability with an assessment of the potential contribution to business success.</li> <li>• Active management of opportunities and risks with the call for action, according to risk or contribution to success.</li> </ul> |
|--|

Successful sustainability management mandates that specific requirements should be included in a company's mission statement. Responsibility for the environment and to society as goal orientation has to be integrated into vision and mission within the company's mission statement. Additionally, to gain a suitable position within sustainability action fields, PWC recommends an analysis of external requirements and an assessment of the potential contribution to the business success (2010, p.12).

A comprehensive reference book on sustainability management is "Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement" by Baumast and Pape (2013). Companies take up a key role as a converter for sustainable development. This handbook was produced with the aim to show the basics of how companies can provide valuable contributions to sustainable development by demonstrating an exemplary implementation of a sustainability concept.

The challenge for companies consists of developing a long-term orientation on sustainability criteria. The awareness of opportunities and avoidance or reduction

of risks is part of the strategic tasks within a company, so that the implementation of measures for a sustainable development could and should be seen as a component of business strategy (Baumast & Pape, 2013, p.139).

Sustainability management begins with the identification of problems.

- What problems are caused by the product and services of a company concerning sustainable development?
- What is the company able to do?

This line of action is recommended by Baumast and Pape (2013, p.77) because the realization of the concept of a sustainable development on the company level is characterized by a high level of uncertainty and complexity and constitutes a challenge for each company. For that reason, approaches with one-step operations are required as a pragmatic approach.

The new edition of the OECD guidelines, published in 2011, outlines a code of behaviour for globally responsible action for multinational enterprises and offers a practical standard for management (OECD, 2011).

In Germany, the national strategy for sustainability "Perspektiven für Deutschland" (Bundesregierung, 2012), published by the federal government, has the most importance to politics and practise (see 2.2.3 "Sustainability"). That report characterizes the sustainable development of Germany based on the four primary areas of "Intergenerational Equity", "Quality of Life", "Social Cohesion" and "International Responsibility"(displayed below in Table 13), which are explained in detail by 21 key topics and 38 indicators. These 21 key topics join ecologic, social and economic aspects. They are not organized in the three classical pillars of sustainability here the 3 pillars being, ecological, social and economic, but displayed in those four areas of activity.

**Table 13: Indicators and Objectives, Perspectives for Germany (Bundesregierung, 2007)**

<b>I. Intergeneration equity</b> 1. Conservation of resources 2. Climate protection 3. Renewable energies 4. Land use 5. Biodiversity 6. National debt 7. Provision for future economic stability 8. Innovation 9. Education and training	<b>II. Quality of life</b> 10. Economic prosperity 11. Mobility 12. Nutrition 13. Air quality 14. Health 15. Crime
<b>III. Social cohesion</b> 16. Employment 17. Perspectives for families 18. Equal opportunities 19. Integration of foreign citizens	<b>IV. International responsibility</b> 20. Development cooperation 21. Opening markets

With regard to the transition to a sustainable future, companies must focus on balancing economic performance with social and ecologic responsibility (Bundesregierung, 2012, p.11,123).

Sustainable economic management is characterized by the ability to adjust to the challenges of our time; companies should take advantage of the economic opportunities and be accountable for the future. Today, sustainability is understood as an essential competitive advantage. It is notable that sustainably managed companies envision themselves as being more competitive (Bundesregierung, 2012, p.14).

Sustainability has evolved into a relevant model for the economic system. The influence of sustainability on consumer purchasing is of particular importance.

The State also has the task to support the implementation of sustainability management on a political and entrepreneurial level (Bundesregierung, 2012, p.122).

An example of good management rules is found in the 2002 reports of the German National Sustainable Development Strategy "Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland" and the more recent 2012 progress (Bundesregierung).

Corporate practice provides multiple examples for the execution of sustainable development with entrepreneurial measures of operational sustainability

management. For an illustration, companies can use the Millennium Development Goals (MDG) of the United Nations (United Nations, 2013) as a scale of entrepreneurial responsibility for sustainability.

**Figure 13: Millennium Development Goals (MDG) of the United Nations (European Commission, 2014)**



The MDG outlined eight development goals that were projected to be achieved by 2015. Those goals can be viewed as concrete tasks that can be adopted by society as a whole for the realization of sustainable development. Several companies already use these overall objectives to gain their own entrepreneurial objectives with concrete aims and measures within these eight range of action (BASF, 2014, para 3).

The United Nations Global Compact is an international corporate sustainability standard and is the world's largest corporate sustainability initiative. The UN Global Compact publishes annual reports that provide recommendations; one of the most recent reports is "Shaping a Sustainable Future" (UNGlobalCompact, 2014).

To date, no comprehensive manual exists that covers the use of sustainability in management for all types of organisations because conditions vary greatly from company to company. Sustainability management approaches for large companies are not necessarily suitable for small and medium-sized companies.

The literature provided several examples of the significance of sustainability management and gave suggestions for general approaches.

There is a lack of documented sustainability management in the Creative Industries. Therefore, the question is: "How is sustainability characterized in the German graphic design industry? That issue is of primary importance in this research. Which approaches of sustainability management make sense for the mainly small-organised German graphic design enterprises and how is the use of sustainability management manifested in the businesses of small GDI? This question shall be answered with the second research question, which aims show an understanding of the use of sustainability in the businesses of Germany graphic design industry owner managers' (see 1.3 'Research questions and objectives') and aims to bridge the gap that exists in the topic.

The following subchapter 2.4.1 is an in-depth examination of specific sustainability management in SMEs, which includes the businesses in the graphic design industry.

#### 2.4.1 Sustainability management in SMEs

Little information exists in the literature about sustainability management in small and medium-sized companies. Sustainability management in larger companies is in wide use. Larger companies often have their own resources to manage sustainability and some have internal sustainability departments. Examples of best practice in large companies exist in the literature.

Sustainability management in small and medium-sized companies is conducted by the owner managers', probably not as strategically as performed in larger companies.

Rohn (2010, pp.,p. 1,2) mentioned the lack of sustainability management in smaller companies: The orientation to sustainability is not realised sufficiently as an action field in management in these small enterprises.

The following approaches of sustainability management in SMEs have been identified.

The paper titled "Sustainability - a factor of success for SMEs" (Rohn, 2010) focuses on SMEs. Rohn (2010) found that that sustainability management benefits the

business success of small companies, if they act in a sustainable way on principle. The paper outlines how SME's (The small businesses of the German graphic design industry owner managers' belong in this category) that are not accustomed to working with systematic sustainability management methods could operationalize sustainable economic management in their organisations (Rohn, 2010, p.1,2).

Within the German project "Blick-Wechsel" (Wiener & Winge, 2006), existing instruments in big companies were tested to ascertain how to transfer them to small companies. Klemisch suggested that small companies should implement a self-assessment tool to enable them to develop towards sustainability (Wiener & Winge, 2006, p. 93-98). The question of simple transferability of SME from bigger companies with no changes to small companies is answered with a 'no'. Small companies have to integrate sustainability management in different way.

The "Initial Sustainability Check" (INC) and the "Sustainability Assessment For Enterprise" (SAFE) were named as opportunities for SMEs to do this.

The 'Initial Sustainability Check' (Initialer Nachhaltigkeitscheck, INC) will be assessed at first sustainability status of small and medium sized companies by scoring seven subject areas of sustainable economic activity to disclose need for action. This check was designed for small and medium-sized companies within the food industry. An owner-manager could conduct this test easily on his or her own, according to the INC (Merten, Westermann, Rohn, Baedeker, & Kölle, 2005). Therefore a transfer of the INC to small GDI companies is conceivable.

Another tool to assess sustainability management in small enterprises was developed by Baedeker (2001). "Sustainability Assessment For Enterprise" (SAFE) is a with employee dialog-orientated sustainability assessment tool. 12 business factors in the areas of economic, ecologic, social and communication were analysed, scored and discussed from the employee perspective. New proposals for action and improvement suggestions can be the result. An adjusted version for small craft enterprises already exists. SAFE seems to be low-threshold, practicable and still challenging for small businesses.

For the very small businesses of graphic design industry owner managers', this tool



is not useful because most of them do not have employees. Therefore, the key advantages of employee and dialog orientation do not work.

The question of how small GDI businesses use sustainability management in their business organisations still remains.

One result is clear: Sustainability management in small business is different from that of larger companies. Small businesses often manage sustainability in an intuitive way and focus less on processes and management instruments designed to adapt sustainability management in a more professional way. Some drafts of self-assessment tools offer approaches to enable small businesses to develop towards sustainability. Sustainability management in the businesses of German graphic design industry owner managers' has not been explored. Rohn's (2010) report is a good indicator that sustainability management in smaller companies works differently. Existing management instruments are often not transferable to smaller companies.

That gap is the key reason for this research, with the aim to understand the specific use of sustainability in the German graphic design industry (see 1.3 'Research questions and objectives').

The following subchapter will present an understanding of the owner managers' motives for sustainability and the common business reasons to integrate sustainability management into daily business. The data analysis in this study reveals the peculiarities of GDI owner managers' motivations for sustainability.

## 2.5 Owner managers' motives for sustainability

What motivate owner managers' to adapt sustainability to their businesses?

To date, the key reasons for sustainable orientation of companies is the competitive factor and the reaction to customer wishes, according to the "Fachhochschule Münster" (FachhochschuleMünster, 2009, p.10).

**Figure 14: Companies motives for sustainability (adapted from Fachhochschule Münster)**

- Competitive factor
- Reaction on customer wishes

The business consultant Wenzel reports that five motives compel companies to implement sustainability measures. The primary incentive is based on the growing market for sustainable products and services, which has not been fully exploited (Wentzke, 2011). With it probably as well the growing consumer group LOHAS 'Lifestyle of Health and Sustainability' is meant. LOHAS defining people in a particular market segment relates to sustainable living and ecologic initiatives combined with a well-educated population segment.

Additionally higher profits with a consequent implementation and the recruitment for junior employees, who feel attracted by sustainability, are important motives for sustainability. Sustainability generates strong teams, which fosters talent management and contributes to job satisfaction. As a result, customer satisfaction increases. Furthermore, the commitment to accountability and the desire for a positive image both contribute to the motivation to implement sustainability management into an organisation (Wentzke, 2011).

**Figure 15: Companies motives for sustainability (own figure, following Wentzke)**

- Growing market for sustainable products and service
- Higher profits with a consequent implementation
- Struggle for junior employees
- Sustainability furthers strong teams
- Self-commitment and accountability for a positive image

For the above-mentioned companies, the main motives (including DAX companies) to adapt sustainability management are: the improved reputation of the enterprise in public, the reputation in the capital market, and the motive of long-term return orientation. Those factors were determined by the results of a survey by 'Deutsches Aktieninstitut e.V.' together with 'Sustainable Business Institute (SBI) e.V.' (vonFlotow & Kachel, 2011, p.27).

**Figure 16: Main sustainability motives for quoted companies (adapted from von Flotow & Kachel)**

- Improved reputation of the enterprise in public
- Long-term return orientation
- Reputation in the capital market

The literature shows that, sustainable engagement and the adoption of sustainability management are based on several business motives for companies. The following motives represent an organisational desire to improve: competitive factors, the growing market for sustainable products and services, higher products, the struggle of junior employees, and reputation improvement.

The above-mentioned companies and owner-managed SMEs have radically different structures; therefore, the motives for sustainability management are also dissimilar (Meyer, 2011).

In small and medium enterprises, the motivation for sustainability management and sustainable engagement is closely connected with the intrinsic interest of the entrepreneur himself (Meyer, 2011).

**Figure 17: Small and medium enterprises motivation for sustainability (own figure)**

- Intrinsic interest of the entrepreneur himself

As a result, companies pursue different motives for the use of sustainability and sustainable engagement. The range reaches from strategic economic motives to

altruistic ethical motives, while the smaller companies' motives for sustainability are closely connected with the intrinsic interest of the entrepreneur himself (Meyer, 2011).

Meyer stated that moral and economic motivation should be balanced for a optimal contribution to the long-term increase in value for small firms (Meyer, 2011, p.27).

The intrinsic interest of entrepreneurs in small and medium-sized enterprises leads to the assumption that the integration of sustainability in the small owner-managed GDI businesses will be probably as well established on the basis of inner motivation and personal core values.

The following section outlines the approaches of sustainability as a contribution to long-term success in general, which already exists in academic research. The goal is to access all possible information relevant to that topic. That analysis is intended to build a basis for understanding the influence of the use of sustainability in the specific surrounding of German graphic-design industry owner managers' as a contribution to long-term success.

## 2.6 Research on sustainability as a contribution to long-term success

This subchapter will identify the approaches of sustainability as a contribution to long-term success, as found in the research.

Within the context of this study, an identification must be made regarding how sustainability can be a contribution to long-term success for the small graphic design industry enterprises in Germany.

The emphasis of this study centres on sustainability as a contribution to long-term success. Success, in and of itself, is not a focus of this research. Success is the topic of many different studies and is defined in a variety of ways. To date, a definitive description is non-existent (Nicolai 2002-2006) around the essay "Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs" (Nicolai and Kieser 2002, p.6) shows.

This research cannot claim completeness of sustainability with impact on long-term success, so the research on factor of success is excluded. However, the catchphrase "factor of success" will frequently be cited to underline the relation of sustainability as a contribution to long-term success.

A 2006 model, developed by Michael Porter (2006), showed that the integration of sustainability in all areas of a company lead to competitive advantages.

An important foundation is the company mission statement, in which sustainability should take on an important role (Baumast & Pape, 2013, p.139).

The knowledge of sustainability as a contribution to success emerged in 2007 as acknowledged by the wealth management magazine Heureka. Fiscal success and responsibility for the environment do not have to be mutually exclusive. Hense-Frech speaks about sustainability as an important contribution to customers' buying decisions, about ecological sensibility as a economic factor, and about sustainability as a real competitive advantage (Hense-Frech, 2007, p. 5-6). Discussions have emerged that argue that profit can be gained responsibly. Therefore, responsibility is used as a synonym for sustainability.

**Table 14: Profit by responsibility (translation (Hense-Frech, 2007, p.9))**

Profit by responsibility
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsible trade creates confidentiality at the consumers, customers, business partners and investors.</li> <li>• Employees are higher motivated – and get with it competitive advantage for the company.</li> <li>• The dialog with societal stakeholders minimise the business risk.</li> <li>• Investments into new technology and ecofriendly procedures ensure increase in value.</li> <li>• Image and market position improves.</li> </ul>

Different studies in different business areas prove that sustainability contributes to business success. For example, the Federal Environment Ministry and Ecosens (Environmental Management Consultants), the 'Forum für nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft' published the compendium 'Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen' (Herzig, et al., 2007). The report asserts that economic success and efficient sustainability management are not contradictory goals. In fact, efficient sustainability management ensures long-term success (Herzig, et al., 2007, introduction).

The first online sustainability conference of B.A.U.M. e.V. in 2009 titels 'success factor sustainability' for a saved future. The authors suggest that efficient sustainability should be driven by price, not by ethics alone (Gege & Gutsche, 2009, p.7). Sustainability is the key to business success, because sustainability makes companies more fit for the future (Gege & Gutsche, 2009, p.7). If sustainability is named as a factor of success, a contribution to future, long-term success may be accepted.

In "Wuppertal Institute für Klima, Umwelt und Energie," Rohn (2010) concluded that sustainability contributes to success for small and medium-sized enterprises; a company is sustainably successful if it is successful in the long-term and contributes to a sustainable society (Rohn, 2010,p.19). This means, that long-term success in small and medium sized enterprises is connected with a contribution to sustainability.

In SME's the long-term conservation of value plays a central part. Long-term

management is an inner motivation at least of smaller family-owned enterprises (see 2.5 'Owner managers' motives for sustainability').

Sustainability has developed from poster child to a contribution to business success. In Wahl's 2011 article, "Vom Aushängeschild zum Erfolgsfaktor: Nachhaltigkeit zahlt sich aus," the author states that sustainability pays off and is a factor of success. Companies who position themselves as responsible players have many advantages: Their attractiveness as a contractual partner, customers, employees increased and can be a basis for further cooperation with other as well sustainable companies (Wahl, 2011).

According to KPMG's 2011 international survey of 378 organisations "Corporate Sustainability: A progress report," the percentage of companies that are currently pursuing a sustainable strategy has risen from about 50 % to 62 % since 2008. Larger public companies with revenues over 1 billion \$ US are more likely (79 %) to have corporate sustainability (see 2.2.3 "Sustainability") strategies than private companies (49 percent) with revenues less than 500 million \$ US. "48 % of executives believe that implementing sustainability strategies would boost the bottom line in some way, either by cutting cost (27 percent) or increasing profitability (Senko, et al., 2011, p. 13-16).

A recent cross-sector study from BearingPoint, "4th Supply Chain Monitor - Green Supply Chain: from awareness to action," proves the importance of sustainability management for companies. From a field of 600 European companies, most of the respondents declared that Green Supply Chain is a true economical lever (70% of the companies) and a source of easily measurable profits (56%). For 47% of the companies, the return on investment is reached before three years (Loebich, Donval, & Hout, 2011, p.9). Sustainable measures are "a tremendous opportunity to create value...on the long term" (Wohlfahrt, 2011a, p.4,7). In addition to improving the company, brand image is also a reason for launching green sustainable actions. Based on those results, this study shows a change of thinking.

Today green actions are implemented because of economic relevance, for brand image improvement, or on the basis of executive board decision. As recently as

2011, legal regulations were a trigger for green and sustainable activities (Loebich, et al., 2011, p.8).

From an entrepreneurial perspective, the point of sustainability management is to combine long-term successful business development with a positive conservation of the sustainable development of the wider society. Sustainably managed companies envision themselves as more competitive, according to “Nationale Nachhaltigkeitstrategie.” Accordingly, an increasing number of companies have realized the considerable economic opportunity inherent in sustainability management and have developed plans based on a value creation process (Bundesregierung, 2012, p. 123).

The progress report “Nationale Nachhaltigkeitstrategie” from the Bundesregierung in 2012 is a key reference: The important instrument for the internal alignment of successful economic management, with regard to social and ecologic goals simultaneously, is sustainability management (Bundesregierung, 2012). A wide range of concepts, strategies and methods are available to assist with accomplishing this task. For example, the compendium “Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen” is a comprehensive abstract of possible approaches (Herzig, et al., 2007, p.49-182).

Additionally, in the Handelsblatt report, “Nachhaltigkeit wird zum Erfolgsfaktor,” sustainability was acknowledged as a factor of success and responsible companies were found to be more economically successful. Responsible companies make use of social and ecological commitment to gain a competitive advantage. Important to customers recognition is companies sustainable commitment with a high contribution to companies image. (Höhmann, 2012).

A study conducted by the Harvard Business School, “The Impact of Corporate Sustainability on Organisational Processes and Performance,” showed that sustainably managed companies are more successful in the long term (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2013). The implication of that finding is that “more successful” is equivalent to the concept of sustainability contributing to long-term success.

That sustainability has a contribution to long-term success is sufficiently shown in



the literature.

The following table summarizes the research on sustainability as a contribution to long-term success:

**Table 15: Research on sustainability as a contribution to (long-term) success.**

Author	Title	Content /main finding
(Porter & Kramer, 2006)	The link between competitive advantage and corporate social responsibility	The consequent integration of sustainability in all areas of a company, lead to competitive advantages.
(Hense-Frech, 2007, p. 5-6).	Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit, Viele Unternehmen haben umgedacht: Unternehmerischer Erfolg und Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft müssen kein Gegensatz sein. Im Gegenteil: Mittlerweile lässt sich auch Geld damit verdienen.	Meanwhile business success and responsibility for environment and society do not have to be an opposition – it is possible to earn money with it. Sustainability as an important contribution to customers buying decision.  Ecological sensibility is a economic factor.  Sustainability is a real competitive advantage.
(Herzig, et al., 2007, introduction).	Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability	Efficacious sustainability management assure in fact companies success for the long-term.
(Gege & Gutsche, 2009, p.7)	Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit, Kompass für eine gesicherte Zukunft	Sustainability is the key to business success, because sustainability make companies fit for the future
(Wahl, 2011)	Vom Aushängeschild zum Erfolgsfaktor: Nachhaltigkeit zahlt sich aus	Sustainability pays off.  Companies who position themselves as responsible players, has plenty advantages: The own attractiveness at contractual partner, customers, employees increased and can be a basis for further cooperation with other as well sustainable companies.
(Senko, et al., 2011, p. 13-16)	Corporate Sustainability - A progress report	48 % of executives believe implementing sustainability strategies would boost the bottom line in some way, either by cutting cost (27 %) or increasing profitability.
(Loebich, et al., 2011, p.9)	Green Supply Chain: from awareness to action	Most of the respondents declare that green Supply Chain is a true

		economical lever (70% of the companies) and a source of easily measurable profits (56%).
(Wohlfahrt, 2011a, p.4,7)	Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor	Even sustainable measures are “a tremendous opportunity to create value (...) <b>on the long term.</b> ”
(Kiron, et al., 2012)	Sustainability Nears a Tipping Point	survey on how companies are developing and implementing sustainable business practices.
(Haanaes, 2011)	Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage	How fast are businesses adopting sustainability-driven management? -The report identifies seven specific practices exhibited by embracer companies, which together begin to define sustainability-driven management.
(Lacy, et al., 2010)	A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010	CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. 93 % of CEOs see sustainability as important to their company's <b>future success</b>
(Mohrman & Shani, 2011)	Organizing for Sustainable Effectiveness: Taking Stock and Moving Forward	organizing for sustainable effectiveness has become increasingly challenging
(Lawler, Worley, & Creelman, 2011)	Management reset: Organizing for sustainable effectiveness	strategies for sustainable effectiveness (the way value is created)
(S. Schaltegger, 2011)	Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success, Consequences for the Development of Sustainability Management Control	Sustainability issues create opportunities and threats to business success. This paper discusses drivers to create a business case for sustainability and argues for a more systematic approach to management than current approaches that in practice involve working with checklists. Based on the core logic of the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) perspectives, a structure for sustainability management control is discussed.
(World Economic Forum, 2011)	Redefining the Future of Growth: The New Sustainability Champions	the project explored how emerging market-based companies create innovative and profitable solutions to drive growth while exercising a positive influence on regional and global sustainability. This report presents the project's key findings from the in-depth

		research and interviews conducted with experts and chief executive officers of emerging market corporations. It showcases 16 companies designated "New Sustainability Champions" and highlights their unique practices that offer new approaches, not only for doing business in resource-constrained and population-stressed environments but, more importantly, for shaping a <b>positive vision for future growth.</b>
(Sanford, et al., 2011)	The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success	-a more complete, connected, and systematic way to think and act on problems - suggesting that private firms will naturally take advantages of opportunities that increase the value of the firm
(Bundesregierung, 2012, p. 123)	Nationale Nachhaltigkeitsstrategie – Fortschrittsbericht 2012	Sustainable managed companies envision themselves as more competitive.  The important instrument for the internal alignment of successful economic management and regard of social and ecologic goals simultaneously is sustainability management.
(Höhmann, 2012)	Nachhaltigkeit wird zum Erfolgsfaktor	Sustainability becomes a factor of success. Responsible companies are more economically successful - they make use of social and ecological commitment to gain a competitive advantage.  Very important is the higher image of companies because of sustainable commitment – customers reckon that.
(Eccles, et al., 2013)	The Impact of Corporate Sustainability on Organisational Processes and Performance	Sustainable managed companies are more successful in the <b>long term.</b>

The evidence is persuasive: Two current studies from the German magazine 'WirtschaftsWoche' (Biesalski & Matthes, 2012), show which companies appear the most socially and ecologically sustainable from the consumer perspective, and prove that companies with sustainability management orientation experience an

increase in sales. The study "Serviceplan" showed that almost 15% of brand image is influenced by topics of environmentalism, fairer social intercourse with employees, and the protection of resources (ServiceplanFactit, 2014, p.22). Furthermore, it has been proven that consumer goods companies with a green image have a higher volume of sales. Sustainability management contributes to a 5.1% higher turnover, on average (Biesalski&Company, 2012) By doing this Sustainability provides a considerable contribution to added value and is a switch lever for company value. However, the relevance of turnover is sector-dependent. The study examined the influence of sustainability cognition on consumers' buying decisions. The creative industry and the service sector were not taken into account. It is an advantage for consumer goods companies to invest in sustainability management.

If larger consumer goods companies benefit from such an approach, then it follows that the same would be true for SMEs

But does that really hold true for small enterprises like the companies of the GDI? To answer this question, it is necessary to review the data relevant to SMEs

Sustainability can be a contribution to long-term success for German mid-sized companies if they systematically follow the mandates of sustainable development (vonHauf, 2011).

The publication "Sustainability - a Factor of Success for SME" (Rohn, 2010), indicated that sustained economic management benefits the business success of small and medium-sized enterprises. This confirms the understanding of sustainability as a contribution to long-term success for small enterprises as well. The paper addressed the relevant question of how SMEs (which applies to the primarily small businesses of German graphic design industry owner managers'), who rather less worked with systematic sustainability management methods, could operationalize sustainable economic management to business organisation.

The results showed that the orientation to sustainability in SMEs is insufficiently acknowledged as action field in management (Rohn, 2010, pp.,p. 1,2).

Very little information was found regarding the use of sustainability in small enterprises:

**Table 16: Research on sustainability as a contribution on long-term success in small enterprises.**

Author	Titel	Content / main finding
(vonHauf, 2011, p.5)	Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen	Sustainability can be a contribution to long-term success for German mid-sized companies if they turn to the requirement of sustainable development systematically.
(Rohn, 2010,p.19)	Arbeitspapier zum Thema "Nachhaltigkeit - Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen" für die Friedrich-Ebert-Stiftung	A company (SME) is sustainable successful, if they are able to rise the business success in the long-term and contributes to a sustainable society.

The lack of published work on this topic speaks to the need for more information about the use of sustainability and sustainability management in SMEs.

One of the primary reasons for this study is the scarcity of research relevant to small enterprises and the contribution of sustainability management to long-term success. This gap can be explained by the fact that often larger companies employ systematic sustainability management methods.

A gap of information about sustainability management in small GDI enterprises as a contribution to long-term success is evident. A contribution to long-term success can only be assumed.

This research is designed to address the gap in current research regarding the way that small graphic design companies use sustainability and how owner managers' think it contributes to their long-term success.

Sustainability has been proven to be a contribution to long-term success. The literature for large and medium-sized firms is clear on this. The literature for small firms demonstrated that sustainable strategy can be a competitive advantage for SMEs. The literature relevant to the Creative Industry (CI) sector, including graphic design industry (GDI) SMEs, suggests that this will also apply. Therefore, this

research seeks to test sustainability as a contribution to long-term success.

The following subchapter addresses which methodology is suitable for the purposes  
of this particular study.

## 2.7 Methodology of research on sustainability as a contribution to long-term success

Which methodology is appropriate for the research on sustainability as a contribution to long term success in businesses of German GDI owner managers'? No research was found that focuses on the combined topics of sustainability, success, and GDI together. Therefore, academic research for the study centred on work in the area of "sustainability and success." That decision was based on the key topic: sustainability and success with regard to businesses of German GDI owner managers'.

How is the methodology adopted in existing studies?

The work on sustainability and success can be found primarily in the area of research on the factor of success, with the topic of sustainability as a business success factor (Eccles, et al., 2013; Günther & Ruter, 2012; Höhmann, 2012; Nauta & Merten, 2008; Senko, et al., 2011; vonHauf, 2011; Wahl, 2011; Wohlfahrt, 2011b). The following studies were analysed concerning their research methodology:

**Table 17: Methodology in the research on sustainability and success**

Author	Title	Research question	Methodology
(Eccles, et al., 2013)	The Impact of Corporate Sustainability on Organisational Processes and Performance	How is the effect of corporate sustainability on organisational processes and performance?	Empirically 180 US companies were ranked with the 'Sustainability Policy Index'. 90 High and 90 Low Sustainability companies were compared concerning governance, stakeholder engagement, long-term orientation etc. > Quantitative methodology
(vonHauf, 2011)	Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen	What interest do small and medium sized companies have in sustainable development?  How is the concrete implementation of sustainable development?	> Quantitative methodology
(Nauta &	Nachhaltiges	Does sustainability	300 decision makers out of

Merten, 2008)	Wirtschaften - erfolgreiche Unternehmen betreiben CSR systematisch	and social responsible acting have an effect as a business success factor?	different branches and sizes of companies were call to be interviewed about importance, resources, motivation, self- assessment, target grup and strategy of social engagement. > Quantitative methodology
(Senko, et al., 2011)	Corporate Sustainability - A progress report	How important is sustainability within businesses today?	A global survey of 378 senior executives. > Quantitative methodology

The studies listed above use a quantitative approach to answer research questions in the area of sustainability and business success. The results are quantitative statistical information about the effect, the interest, and the importance of sustainability in businesses. The research on factor of success is primarily conducted using quantitative approaches.

Qualitative approaches in this research area are not as common. One qualitative approach in the research area of effective sustainability management in SMEs was identified (Stewart & Gapp, 2014). This qualitative case study used interviews, observations, and memorandums with the aim to find a greater understanding of corporate social responsibility (CSR) within small to medium-sized enterprises.

The contribution of this study is to provide a comprehensive understanding of the owner managers' perception. Therefore, a qualitative approach is suitable for the purposes of this study because statistics cannot add to the understanding of the use of sustainability and the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI.

Because the research is intended to provide an understanding of the use of sustainability as a contribution to long-term success in a particular sector, a qualitative approach is the preferred research method.



## 2.8 Literature Review conclusion

As previously stated, sustainability is a megatrend and has found its way into the corporate strategy of companies as a contribution to their long-term success. In order to be prepared for the future, companies have to integrate sustainability into their management. Companies must adapt themselves to global megatrends like urbanisation, increasing demand for raw materials and energy, climate and demographic change and changes in consumption or lifestyle.

How do small German GDI enterprises deal with sustainability in order to be responsive to those megatrends?

What does the current scientific knowledge about the term sustainability mean to German graphic design industry owner managers'? What do we know about the use of sustainability and the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success? Those are the key topics to be explored in this research.

What does the Literature review reveal about the definitions of the "Creative industries –The German graphic design industry," "GDI owner managers'," "Sustainability," "GDI businesses success," and "Long-term (from the viewpoint of small businesses/GDI)." How do those definitions impact this research project?

In preparation for the research survey, other terms from the review need to be taken into consideration: "The Meaning of Sustainability in the Creative Industry," "Sustainable Design," "Sustainability management in business practice," and "Sustainability management in SMEs." What do we know about the "Owner managers' motives for sustainability," "Research on sustainability as a contribution on long-term success," and the "Methodology of research on sustainability as a contribution to long-term success"? What is the current knowledge in each area? Where are the gaps of knowledge concerning this research topic that show a need for w further academic research?

This study focuses on the "German graphic design industry (GDI)" assigned to the German design industry as one of eleven market segments of the 'Creative Industry (CI)'. The German creative industries are a major economic force and distinguished

by a particular dynamic development as an important instigator for innovation in Germany. The design industry is one of the strongest submarkets within the creative industry and accounts for 22% of the total organisations in the industry.

The Kreativ-Report NRW 2012 (Arndt, et al., 2012, p. 6), mentions the large creative potential that should be developed in a more sustainable way; the graphic design and advertising industry within the design sector is extremely strong.

This research makes the recommendation for increased sustainability management within the strong design sector, with particular emphasis on the German graphic design companies.

This research focuses on sustainability within the German graphic design industry. Because sustainability and sustainability management is a managerial function, this research is concentrated on 'The German graphic design industry owner managers' and is intended to provide an understanding of the meaning and the use of sustainability in their businesses.

An average GDI owner-manager is a manager of a microenterprise active in one the following fields; advertising graphics, corporate design, logo design, media digital media design, print media design, and many others.

These self-employed designers are well-educated, have a high academic level and often go into business for themselves.

Detailed information about graphic design owner managers' in the form of statistical numbers, sustainability management, or personal values do not currently exist.

Because of its innovative services within graphic and communication design, German graphic design owner managers' possess enormous influence in the German economy.

What is meant by sustainability? The most common definition of sustainability is given by the German Enquete-Kommission: sustainability is a future compatible

development taking into account the three dimensions economy, ecology, and sociality as equivalents (Enquete-Kommission, 1998).

This research understands sustainability as a comprehensive future-focused concept that includes economic, environmental, and social issues, and contributes to long-term success. The lasting question is, what does the term sustainability mean to German graphic design owner managers'?

Sustainability is important within the Creative Industries and is seen in combination with successful business growth. The "Meaning of sustainability within the Creative Industry" is based on three sustainability columns, but the ecologic factor seems to be in the forefront. In the context of ecologic sustainability within the Creative Industry the term 'Sustainable Design' often appears.

Sustainable Design is a process to gradually improve existing products, processes, and services.

The high occurrence of the term sustainable design can be an indicator for high ecologic activities within the Creative Industry. It is not known whether that also applies to the graphic design industry.

The review of "Owner managers' motives for sustainability" showed that sustainability management is generally based on concrete business motives such as 'Competitive factors', 'Growing market for sustainable products and services', 'Higher profits', 'struggle to retain for junior employees' and to 'Reputation improvement' to gain business success.

In small and medium enterprises the motivation for sustainability management is different and closely connected with the intrinsic interest of the entrepreneur himself. This leads to the assumption, that the integration of sustainability in the small owner-managed GDI businesses will be probably based on inner motivation and personal core values.

“Sustainability management in business practice” describes the integration of concepts and instruments needed to improve the social, ecological, and economic aspects within a company to facilitate corporate development to move in the direction of sustainability (Schaltegger, et al., 2002).

In several manuals, found in the literature review, the importance of sustainability management is acknowledged; guidelines are provided for general approaches in the areas of ecologic, social, and economic sustainability.. Sustainability standards exist as norms or voluntary tools for sustainability management.

A general applicable manual to use sustainability in management in various companies does not exist. The variation in the conditions and structures of companies is too great

“Sustainability management in SMEs” is different. It is realized that sustainability management concepts and instruments need to be tailored to specific companies and can be transferred to small companies by implementing a self-assessment tool (Rohn, 2010), (Wiener & Winge, 2006). The initial sustainability check (Initialer Nachhaltigkeitscheck INC) and the Sustainability Assessment For Enterprise (SAFE) were previously mentioned and deemed as unproven methods for small companies. That issue reveals a lack of sustainability management tools for small businesses, which speaks to the need for more research on the use of sustainability management in small businesses. An understanding of approaches of sustainability management in GDI enterprises could not be found. The key reason for this research is based on “How do small GDI businesses use sustainability management in their business organisations?”

To understand the influence of the use of sustainability in these businesses as a contribution to long-term success, it is important to know what success means to GDI businesses. The success of small businesses depends on the specific challenges and business goals that they face on the basis of the achievement of business goals, rather than only focussing on economic success. The analysis of the specific challenges and business goals of small enterprises and creative industry enterprises

found that the following factors were viewed as equivalent: innovation, networking, sustainability management, and sustainable business. Therefore, it is implicit that small creative businesses understand success as successful implementation of a selection of those or/and further criteria. Success for GDI companies can be defined as successful handling of specific GDI business goals.

This research focuses on success as: “Long-term (from the viewpoint of small businesses/GDI).”

In the area of business studies within the context of business planning, long-term is defined as a period of five years or more (GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 11). But However, the planning horizon of small business is mainly concentrated to short-date and medium-dated goals. The majority (70 %) responded that their business plans were designed for a period of three years (Stonehouse & Pemberton, 2002). Although a transfer to small businesses in German GDI is treated with caution, for the purposes of this research, long-term is determined as maximum three years on the basis of strategic planning. Long-term also expresses the notion of a focus on the future.

The Literature review ends in the “Research on sustainability as a contribution to long-term success.”

Different studies in different business areas have proven that sustainability contributes to long-term success. Business success and responsibility for the environment and society do not have to be an opposition; it is possible to be profitable and sustainable. The literature suggests that sustainability is the key to business success, because sustainability makes companies fit for the future.

Sustainability can contribute to long-term success for German mid-sized companies if those companies follow the guidelines for systematic sustainable development.

Critics doubt the contribution to success, because of a lack of statistical evidence. For German graphic design owner managers', that criticism is unfair. Those owner

managers' view success as the effective handling of specific GDI business goals, rather than simply calculating profit.

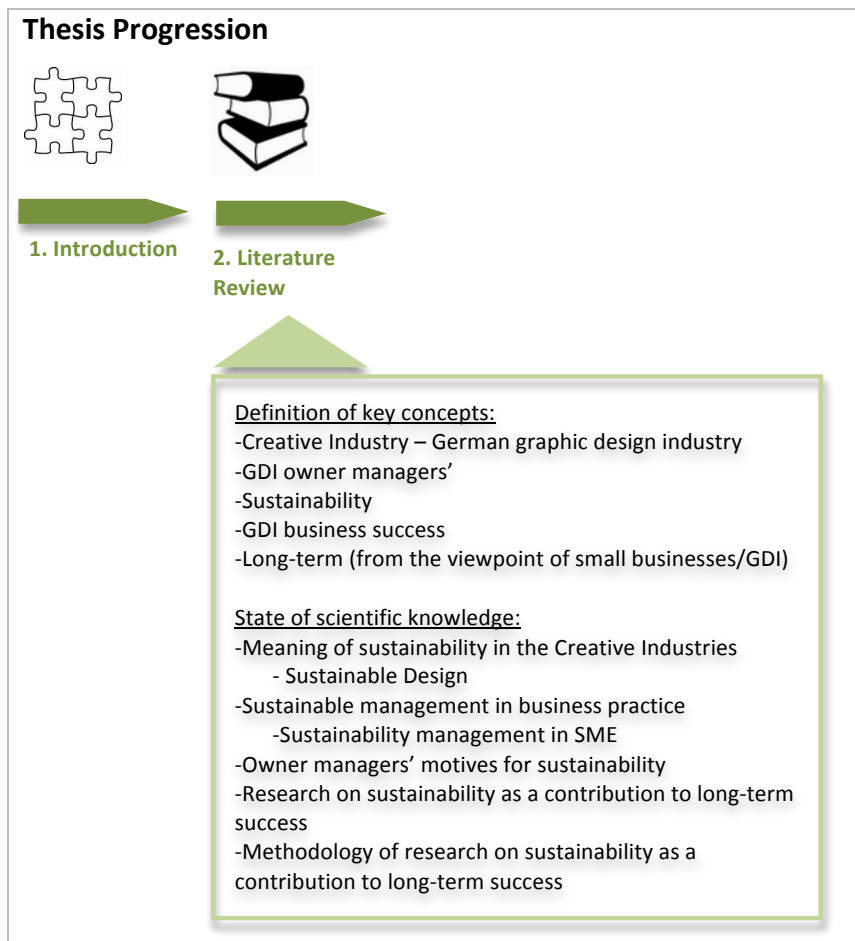
In small enterprises, sustainability management as a contribution to long-term success was mentioned. A gap of information regarding sustainability management in small GDI enterprise as a contribution to long-term success can be assumed.

The analysis of the "Methodology of research on sustainability as a contribution to long-term success" resulted in the conclusion that research in the area of sustainability and success uses quantitative approaches to generate statistical information about the effect, the interest, and the importance of sustainability in businesses. However, this research will use a qualitative approach to gain a better and deeper understanding of the use of sustainability and the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI.

The gap in scientific knowledge was confirmed regarding on the use of sustainability and its influence as a contribution to long-term success in the small businesses of German GDI owner managers'. That determination was the result of an exhaustive literature review.

On the basis of theory and a variety of approaches, this research study is intended to analyse the findings to provide new insight. Ideally, the research will be able to develop recommendations for the use of sustainability as a contribution to long-term success in businesses of German GDI owner managers.

**Figure 18: Thesis progression - after Literature Review**



### 3. Research design and methodology

This chapter about research design and methodology sets out the research design and the research methodology with its methods used in this research study. Firstly the research paradigm and ontology and as well the research philosophies and epistemology are introduced. The derivation and description of the chosen design of research, suited for the research methodology, will be explained.

This is followed by the interview analysis as a method of data collection, preliminary studies and a description of the design of the research with data gathering via semi structured expert interviews.

The selection of interviewees, the data saturation, the interview guidelines and the quality improvement of expert interviews will be discussed.

Short outlines about research ethics, American Psychological Association (APA) style cite standard and preparing and planning the analysis will be given.

The procedure is as follows:

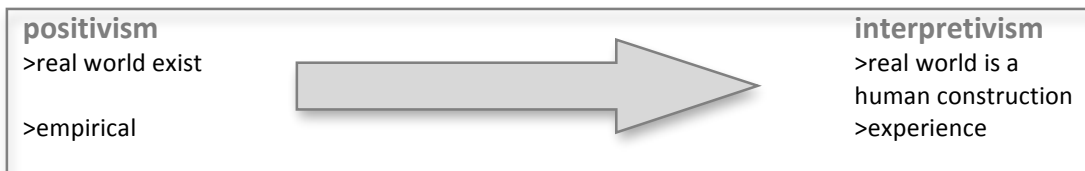
- Research paradigm and ontology
- Research philosophies and epistemology
- Research methodology and method
- Design of research - data gathering via semi structured expert interviews



### 3.1 Research paradigm and ontology

Research is based on assumptions and philosophy and therefore it is a very subjective piece of work. For that reason it is necessary to understand the researcher's Worldview.

**Figure 19: Range of research philosophy**



The different research philosophies reach from positivism, that the real world exists with an objective truth, proved with empirical methods, to interpretivism, that the real world could only ever be perceived as a human construction proved by lived experience.

The theoretical academic research position includes the ontology; the epistemology and the technical level of how conduct methodology and methods.

Ontology is the philosophical study of the nature of existence or reality. The Webster's Third New International Dictionary defines Ontology as "A Science or study of being" (Gove, 1981), while Tom Gruber, with a computer science background, defines ontology as specification of a conceptualization with an abstract, simplified view of the world (Gruber, 1993).

Graham states, that it is common to now explain the world in a scientific way (Graham, 2006). So it is important to define or name the way being and thinking and interpretation things.

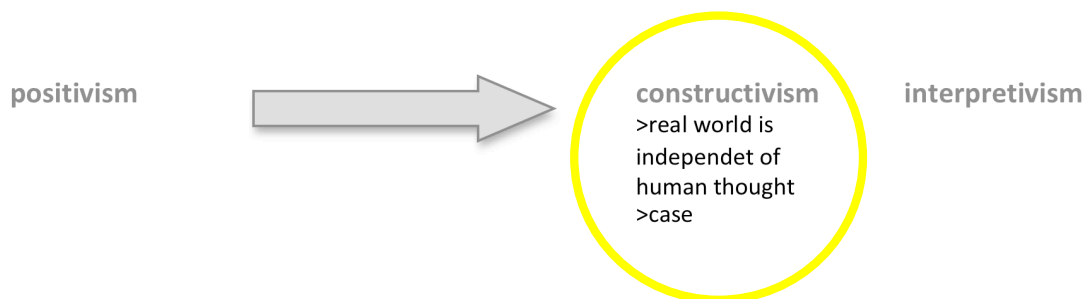
The basic positions of ontology are objectivism and constructivism.

Objectivism means having the characteristics of an object and therefore also an objective reality (Bryman A. & Bell E., 2011). Hence objective trueness has nothing to do with truth of subjects and strictest objectivity is possible because the real world exists.

An alternative ontological position is constructivism where knowledge and truth have to be constructed by individual subjects based on their individual experience. Jonassen believes, reality is constructed based upon mental activity and on our unique set of experiences with the world and our belief about them (Jonassen D.H., 1991). Therefore constructivism is an active learning process based on experience with sharing multiple perspectives through cumulative experience (Bednar, Cunningham, Duffy, & Perry, 1992). Transferred to business management, all aspects of a business process are socially constructed. Its methodology is qualitative.

The theoretical position of the researcher is a constructivist ontological perspective, because she generates a suggestion out of individual subject based experience, instead of 'only' testing a theory (Bryman and Bell 2011, p. 27) This philosophical position of constructivism is closer to the interpretivism and thinks that realities exist, but as multiple mental constructions often based on cases (Flick 2012, p. 96).

**Figure 20: The constructivist research position (own figure).**



With multiple perspectives and cumulative experiences the researcher will try to understand the phenomena of sustainability as a contribution to long-term success for graphic design enterprises. From this point of view there is not only one reality, because reality is the sum of many individual realities.

The aim of this constructionist approach is the generation of some general conclusions from the individual experiences.

The researcher's role is to collect and interpret qualitative data, so the danger is to underestimate the effect of the researcher with its values on the outcome of the

interviews and the interpretation of the reported experience. An advantage of this approach is the ability to generate a deep understanding of specific contexts that could lead to insights, which are not apparent to the researcher from the outset. These insights may not be extendable to other context or similar phenomenon, but with the strong argument of a deep understanding of specific context the constructivist approach has been selected to be a good ontological fundament for the Applied Thematic Analysis, which aims to understand a specific phenomenon.

### 3.2 Research philosophies and epistemology

Epistemology as theory of cognition asks how knowledge can be acquired. In academic terms "An epistemological issue concerns the question of what is (or should be) regarded as acceptable knowledge in a discipline" (Bryman A. & Bell E., 2011). In natural science the positivism is an epistemological position gathering value free facts to generate hypotheses. Realism is another philosophical position that believes that there is a real world, which is only a human approximation of reality. The Oxford Dictionary defines 'realism' as universal or abstract concepts, which have an objective or absolute existence. Additionally realism is „The theory that universals have their own reality..." (OxfordDictionary, 2011).

Interpretivism is the contrast of a positivistic epistemology (Bryman A. & Bell E., 2011, p.16) also known as antipositivism in social science including Weber's 'Verstehen'-theory. Its focus is the study of the social world and on people's understanding of it. Brymann speaks from a different logic of research procedure with a human instead of a natural science order (Bryman A. & Bell E., 2011,p.16).

Therefore constructivist epistemology is based on an existing reality as multiple mental constructions, in order to generate knowledge, gained by understanding the perceptions of people involved in the process.

For the methodology of this research it means that several individual expert estimations will be needed to define what the terms 'sustainability' and 'sustainability management' mean to German GDI owner managers' and to understand the use of sustainability as well as the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success, out of a number of individual experiences by taking an iterative approach and reviewing trends after the interviews. The analysis goal is therefore exploratory, a theory-building aim is not planned.

The knowledge of various experts is necessary to find out how sustainability management could be used ideally to create a contribution to long-term success for businesses of German GDI owner managers'.

### 3.2.1 impact for this study

The researcher's philosophical position has an impact to the study and its research strategy. Originally, the research strategy is the distinction between quantitative and qualitative research as different research strategies (Bryman A. & Bell E., 2011, p. 40).

The research strategy simply means the general orientation of how to conduct the research. Constructivists typically tend to choose rather (but not exclusively) qualitative rather than quantitative methods (Lee, 1992). With the decision to conduct semi-structured expert interviews the research strategy is a qualitative approach. Searching for the definition of 'qualitative research' a host of definitions exist:

Nkwi, Nyamongo and Ryan (2001, p.1) describes qualitative research with the exclusion of ordinal values: "Qualitative research involves any research that uses data that does not indicate ordinal values". While Gläser and Laudel (2009, p.27) characterize qualitative methods like those, based on the interpretation of social issues, which result in a verbal description of these issues.

A very simple, functional but appropriate definition is offered by Brosius and Koschel (2001, p.21): Qualitative methods describe a complex phenomenon in all its range.

This study aims to understand the phenomenon of sustainability as a contribution to long-term success within graphic design enterprises. Thereby qualitative analysis, following Brosius and Koschel is preferred. Ordinal values are not to the fore, but rather the interpretation of social issues - the owner managers' perception of sustainability result in a verbal description of the research findings.

Two different approaches to research exist, which can be distinguished between the deductive and the inductive approach.

Often inductive approaches are associated with qualitative research and deductive approaches are often associated with quantitative research, but rather the purpose of research is important.

The deductive approach is aimed and testing a theory. Predictions have to be

verified empirically. In philosophy deduction is the science of conclusion. While the inductive approach generates new theories on the basis of evidence, emerging from the data. The researcher tries to form scientific statements out of individual observations (Bryman A. & Bell E., 2011, p. 26). Exceptions and fruitful combinations exist.

This research project will adopt qualitative expert interviews with German GDI owner-managers with additional knowledge of sustainability management to generate a suggestion out of individual subject based experiences. In this manner the constructivistic-thinking researcher are approaching to reality as mental constructions.

The purpose of the research is to gather evidence to define what the term of 'sustainability' mean to German graphic design industry owner managers' and to understand the use of sustainability and its influence as a contribution to long-term success.

This approach is a descriptive objective of research and more close to the inductive approach, although the development of a theory is not the aim of this research.

The limitation is the problem of generalisation a scientific statement on a basis of several but individual qualitative, inductive approaches. There is only a possibility to establish a useful base frame to understand the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success.

Because every interviewee is an individual case, the research can only present an approximate truthness. This strategy recovers the philosophical position of the researcher.

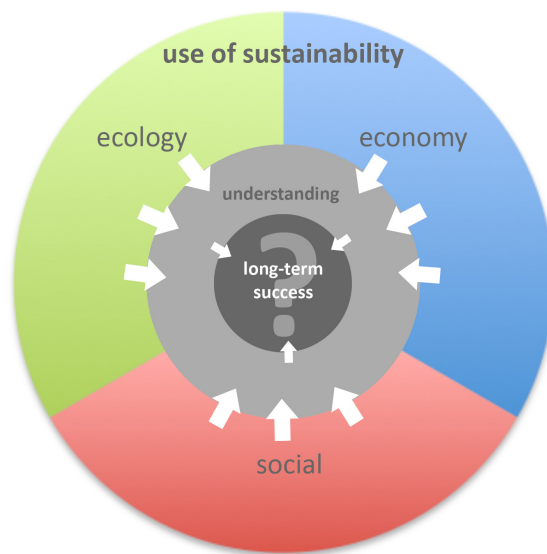
### 3.3 Research methodology and method

With the wording of the research question (see 1.3 'Research questions and objectives') important preliminary decisions were made.

Gläser and Laudel (2009, p. 69) mention, how the explanatory phenomenon is described, will have consequences to the method how to attain the target explanation.

The third and key research question is 'How does the use of sustainability by German graphic design industry owner managers contribute to long-term success?' To answer the research question the construction of understanding is the main emphasis for the research.

**Figure 21: Understanding of the use of sustainability as a contribution to long-term success (own figure).**



As well the first 'What the term 'sustainability' mean to German graphic design industry owner managers?' and the second research question "How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?" The research aims to understand the phenomenon (see 3.2.1 'Impact for this study') of sustainability in the graphic design sector of the Creative Industry. This leads to qualitative semi-structured expert interview as the appropriate research method for this study.

This methodological decision follows the extensive literature review about sustainability as a contribution to long-term success in the businesses of Germany graphic design industry owner managers', with the conclusion to conduct semi structured expert interviews (Bernard & Ryan, 2010; Bryman & Bell, 2011; Flick, 2012; Galletta, 2013; Ghauri, 2005; Gibbs, 2008; Guthrie, 2010; Jankowicz, 2005; Laforest, 2009; Polonsky & Waller, 2010; Saunders, et al., 2011; Wengraf, 2001).



### 3.4 Interview analysis - Method of data collection

A research method is the technique for collecting data. Therefore the question of what sort of data this research will need be understood.

The research about 'Sustainability as a contribution to long-term success in the businesses of Germany graphic design industry owner managers' firstly needs information of experts to define the term of 'sustainability'. In the second step essentially knowledge about the use of sustainability and its implementation in businesses of German GDI owner managers' is necessary to gather information to understand the influence of the use of sustainability in the businesses as a contribution to long-term success.

**Table 18: Research Methodology**

Research Question	Research Methodology
	<u>Pre-study</u> >> Conversations about sustainability management in businesses of GDI owner managers' with industry experts (minimum 2 interviews)
1 What does the term 'sustainability' mean to German graphic design industry owner managers'?	>> Qualitative semi-structured expert interviews (minimum 10)
2 How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?	>> Qualitative semi-structured expert interviews (minimum 10)
3 How is the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success?	>> Qualitative semi-structured expert interviews (minimum 10)

As a pre-study two preliminary conversations about sustainability management in businesses of German GDI owner managers' are conducted to come in contact with industry experts to get a tentative appraisal about some first estimations, how the industry works at sustainability and its use and what this mean for them. For the research, it is important to get a confirmation about the right questions and a

comprehension of the way of thinking about sustainability in businesses of German GDI.

These questions should lead to develop the interviews for the expert discussions and enable the researcher in the discussions to form the correct comprehension questions.

**Table 19: Questions for the preliminary conversations.**

Questions for the preliminary conversations
1. Please introduce your self. How is your experienced in sustainability?
2. Why do you, as a graphic designer, think about sustainability? (Why) do you integrate sustainability in your daily work? What is the aim of the integration of sustainability to graphic design? (motives/reasons)
3. What does sustainability mean for you in graphic design business?
4. How is the use of sustainability? (ecologic/economic/social)
5. Is sustainability important for your business (success)?
6. What is the aim of the integration of sustainability to graphic design? (motives/reasons)
7. How common is the topic of sustainability in German graphic design?
8. Do you know business partner or colleagues whit sustainable approaches?

The first question serves as an introduction, when the researcher introduces the topic and report about the sustainable experience. The second questions aims to verify the reasons and motivations for sustainability, while their meaning of sustainability should ascertain with the third question. The pre-talks would shed light on an understanding of the current use of sustainability (question 4) and its importance (question 5). The aim of the integration of sustainability in question 6 aims to know the reasons behind it while in question 7 and 8 sustainability as a trend in the branch is sought after. With these questions, the researcher should learn something about feasible questions and obtain a feeling about the focus of the experts.

The research plans to talk with a graphic design owner-manager and with a professor or lecturer in graphic or design related studies to get a practical and on the other hand a more superior and education related insight of sustainability within graphic design (see the following subchapter 3.8 'Preliminary studies').

To answer the research questions qualitative, semi-structured expert interviews are planned with minimum ten German GDI owner managers' with special knowledge about sustainability management in their businesses to find out how the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' is as a contribution to long-term success.

The pre talks enable this methodology to be tested for its effectiveness in relation to addressing the research topic.

### 3.5 Preliminary studies

As preliminary studies, limited empirical researches were named to generate necessary knowledge for the research, Gläser and Laudel (2009, p. 107) Preliminary studies function as a trial for chosen methods and enables a revision of the interview guidelines. The preliminary studies should simulate the case within the planned main research survey (Gläser & Laudel, 2009, p. 108).

Two preliminary talks were adapted to test the questions of the interview guideline and to help to select the right experts needed to generate the information for this study.

A young female graphic design owner-manager, who is self-employed since 2013 with 'advertising and design with a sustainable fingerprint' was chosen.

On the other hand a professional discussion with a male university professor and academic course leader of media and communications was arranged.

**Table 20: Analysis of two pretalks**

	<b>Pretalk 1</b>	<b>Pretalk 2</b>
Title	Graphic design owner-manager	Professor
Organisation	Advertising & Design agency	University of Applied Sciences
Position	Self-employed	Academic course leader media-communications
Education	Dipl. Designer	Dipl. Designer, visual communication
Gender	Female	Male
Year of birth	1985	1961
Sustainability experience:	Since 2010 Very experiences in use of sustainability within graphic design	-Much less -Sometimes with the topic of paper
Why sustainability:	Sustainability is integrated to daily business because of the personal internal motivation. Sustainability fits to the personal interest. She grows up rural and learns sustainable values in her childhood.	It is not really a topic within the graphic and communication design, the product and the price is to the fore. Some designers with own ethical reasons combine graphic design and sustainability or sometimes customer are convinced of sustainability and wish to buy

		sustainable design.
Meaning of sustainability:	Optimisation requirements in projects – in all three pillars (economic, ecologic, social).  Graphic design a little bit better	The respondent was not able to define sustainability.  Sustainability is not “in the head” of designers. The bringing to awareness is not executed until now.  He doesn't know which opportunity of sustainability action does a designer has.
Use of sustainability	Comprehensive in all three pillars	Ecologic use
Significance of sustainability?	Sales argument, buying decision, USP, inner motivation	Secondary and subordinated importance  If sustainability can be implemented is strongly related with customer wishes and if the customer would like to pay more.
Integration within study	No	No not systematically - only in relation with paper use and printing.
Sector view	Sustainability is and will be an ever more important topic in the future. Sustainability is a efficient USP in the sector.	Only few agencies use sustainability as a core-strategy. It is an 'island' phenomenon.
Type	Supporter, promoter,	Sceptic, inexperienced

The female graphic design owner-manager, 30 years old, has very detailed sustainability experience for around four years within her own advertising and design agency. The reason behind sustainability comes from her personal motivation and fits her personal interest. She grows up in a rural environment. With the integration of sustainability to her daily business, she aims to make graphic design a little bit better. That means the sustainable optimisation of projects in all three pillars. For her sustainability is a sales argument, a buying decision, a USP and attacks the inner motivation – with it, she is sure, sustainability positive contributes to her long-term business success. Sustainability is and will be a still more important topic in the future.

The male university professor and academic course leader of media and communications, 54 years old, has very less sustainability experience, mainly within the lecture of paper. He argues, that sustainability is not really a topic within the graphic and communication design, the product and price is to the fore. Only some designer with own ethical reasons combine graphic design and sustainability or sometimes customer are convinced of sustainability and wish to buy sustainable design. He was not able to define sustainability.

Both pretalks were helpful. For the research of this study, experts like the female graphic design owner-manager are necessary. Those experts will be able to talk about their experience directly. Experts with a kind of external knowledge, like lectures, professors or consultants are not helpful, because they cannot provide the necessary information for this study. Sustainability within graphic design seems to be a niche topic, if an experienced professor for media and communication is not able to report about the phenomenon of sustainability in more detail. So these experts cannot provide the specialist insights and knowledge needed for this research topic. That leads to the finding to select only practical experienced graphic design owner managers for this research project (see 3.6.2 ‚Selection of interviewees’).

### 3.6 Design of research – data gathering via semi-structured expert interviews

The research design is the structure of a study or a „...framework for the collection and analysis of data“ (Bryman A. & Bell E., 2011, p. 40). Bryman and Bell mention five different types of research design: experimental design, cross-sectional or social survey design, longitudinal design, case study design and comparative design. The approach in hand requires a cross-sectional and case study research design.

A cross-sectional research design „...entails the collection of data on more than one case (...) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables (...), which are then examined to detect patterns of association (Bryman A. & Bell E., 2011, p. 53). This research design is necessary to define, what the term of ‘sustainability’ means to Germany graphic design industry owner managers’ and to understand the use of sustainability and its influence as a contribution to long-term success in terms of qualitative data.

To collect qualitative data from experts essentially, several expert interviews with German GDI owner managers’ have to be conducted.

Different types of interview, from structured to unstructured or focused and group interviews exist. The semi-structured interview “is a term that covers a wide range of instances. It typically refers to a context in which the interviewer has a series of questions that are in general form of an interview schedule but is able to vary the sequence of questions. The questions are frequently somewhat more general in their frame of reference than that typically found in a structures interview schedule. Also, the interviewer usually has some latitude to ask further questions in response to what are seen as significant replies.”(Bryman & Bell, 2011, p. 205) This type of interview enables the interviewer to be more flexible and show an interest in the expert in order to get close to the point of interest as possible. The interview guideline within a semi-structured expert interview is seen as a rough structure and does not made a conversation with an expert impossible, like a structured interview does. Specific requesting as well as percisely responses, not invariable fit to the asked questions could be include in data analysis.

Gläser and Lauder describe the guided interview with experts as a social science investigation (Gläser & Laudel, 2009, p.111-120). They point out that the interview is 'special communication' process. Guided interviews resemble the daily conversation, with one conversational partner questioning the other. Nevertheless, the guideline-interview has specific features. The asker has an information target to gain the desired information. A central problem is the different contexts of both conversational partners. The academic questions needed to be transferred to the environment of the interview partner. To gain the information target, the interviewer has to translate his epistemological interest into questions, which are appropriate to the cultural context of the conversational partner. The principle of openness and understanding are two important requirements for a guided interview (Gläser & Laudel, 2009, p.112, 115).

That means for the different interviews, the questions prepared have to adjust to maybe each conversational partner in a different way. Out of this knowledge central questions should be treated as 'guiding questions' with an option of change. Furthermore Gläser und Laudel give the hint to consider the kind of responses. The research needs the description of facts and not subjective theories of interviewees about the object of study (Gläser & Laudel, 2009, p.113).

Within the context of the research questions this study is dependent on all possible insider knowledge, consequential semi-structured expert interviews are preferred.

### 3.6.1 Personal one-to-one semi-structured expert interview

The research was conducted personal one-to-one expert interviews to gather quality in-depth information. With the selection of expert, the skills as a GDI expert with specific professional knowledge about sustainability management are to the fore.

Personal one-to-one semi structures expert interviews have the advantages of being able to re-phrase questions in the interview to gather detailed information.



As well it is possible to admit a new thought and ideas the researcher didn't consider before the interview (Flick, 2012, p.214).

Another method, focus group interviews, are not possible to handle because of the limited amount of sustainability experts in the businesses of German GDI. It would be difficult to join a number of those experts at a prearranged time at an appointed place. The research comes up with experts to personal one-to-one guided interviews. To reach data saturation it is important to reach a quantity of interviewed experts, which were sufficient.

Also Liebold und Trinczek (2002) recommend conducting expert-interviews as guided interviews because of frequent time pressure in professional capacity of experts.

### 3.6.2 Selection of interviewees

The selection of interviewees decides the quality of information the researcher obtains.

To select interview partners, the question about who possesses the necessary knowledge to answer the research question is to the fore. To gain the required information it mostly needed to interview various actors, who have different information (Gläser & Laudel, 2009, p.117).

In order to receive the required information for this research the target group for this research interview are GDI owner managers' with business experience or knowledge about sustainability management. So experts who did not engage with sustainability management are not able to provide the necessary information for this study and have to be excluded. This insight was generated with the two adopted preliminary studies (see 3.5 'Preliminary studies').

This table shows the five necessary criteria for the selection of interviewees:

**Table 21: Selection criteria**

Criteria	Selection criteria
1 Type of practical expert	Owner-manager (definition see 2.2.2)
2 Type of trade (industry)	Creative Industry (CI) (definition see 2.2.1)
3 Industrial classification	Graphic design industry (GDI) enterprises (definition see 2.2.1)
4 Business experience OR knowledge	Sustainability management in business practice (definition see 2.4) Sustainability management in SMEs (definition see 2.4.1)
5 long-term	Integration of sustainability to business since minimum three years (definition see 2.2.6)

The interviewees have to be chosen by these particular selection criteria. The type of practical expert has to be an owner-manager within the creative industry as the type of trade. A special industrial classification is elected with the graphic design industry. Furthermore the interviewees have to have special business experience or knowledge in sustainability management and have to practice in Germany. The existence of business experience or knowledge about sustainability management is an absolutely necessary condition for the interview, to gain an understanding of the use of sustainability in the GDI.

To produce relevant information it is necessary to speak with real sustainability experts in the branch of GDI, independent from the region or the company size. It is important to ascertain that sustainability was integrated into business since minimum three years, only thus can approach to 'long-term' success of sustainability management.

Gläser and Laudel (2009, p.117) recommend not to restrict the number of interview partner to a theoretical necessary minimum – instead to follow four questions to select an optimal number of interviewees:


1. Who possess the relevant information?
2. Who is most likely to have the ability to equip with information precisely?
3. Who is most likely willing to equip with information?
4. Who of the experts is available?

Within the context of this research the questions can be answered as following:

1. The owner managers' and maybe the employee of GDI enterprises posses the relevant information because they are practical experts in the GDI. But not all GDI practitioners are experts of sustainability as well. So it is necessary to concentrate on those who signed the 'Charta for sustainable Design' or make a mention of or better promote sustainability with a minimum of three years together with graphic design. In this way it should ensure the generation of experts to interview.  
Additionally, recommendations or information in the press for further experts should be followed.
2. The owner managers are the most likely to have precise information, because sustainability management most likely belongs to their area of responsibility. Beyond that owner managers' who signed the Charta for sustainable design or promote sustainability on their homepages should be able to give precise information probably, because they already deal with sustainable design.
3. Probably the owner managers' who signed the Charta or deal with sustainability in daily business are most likely willing to equip with information. The likely wiling to equip with information could be increased to follow a recommendation or piece of information in the press.
4. To prove, which of the informants are available for a guided interview, all listed partner of the Charta within the area of graphic design with information about sustainability and all other experts identified by desktop research, were asked by phone following a written introduction by the researcher.


This research makes use of three starting points to identify potential experts for this research project.

**Table 22: Selection of interviewees – three starting points**

<b>Step 1: Charta for sustainable design</b>	<b>Step 2: Desktop research</b>	<b>Step 3: Multiple</b>
Those of the 3000 designers who promote sustainability on their homepages and work in the field of graphic design	Graphic design + sustainability + promote sustainability on their homepages.	Press, 'buzz marketing', recommendation  Sustainable graphic designer
 Potential experts		

The difficulty to identify GDI owner managers' with business experience or knowledge about sustainability management could be solved by contacting the GDI owner managers' who signed the 'Charta for sustainable design'. The Charta suggests an operational framework to designers, it gives examples and is an instrument to bring awareness for ecological, social compatible and economic successful design. Since 2009, around 3000 designers in Germany signed the 'Charta for sustainable design' as a self-commitment with the aim to say "yes" to further improvement of ecologic, social and economic responsibility and with it to further inclusion of sustainability management to business. It is indicated to speak with those, who visible (on their homepages or even in their names and slogans) implement sustainability in their businesses.

To re-confirm - what does sustainable design mean? See as well 2.3. 'Sustainability within the Creative Industries'.

 Sustainable Design is a process on gradually improving existing products, processes and services by acting in the way of the 'Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie' to satisfy relevant needs and wishes for change, to express lifestyle and the manner of economy. Sustainable design can lead to long-term success.

It can be deduced that the GDI owner managers' who signed the Charta have knowledge about sustainable design and with it about sustainability management

as well. It is however unknown how comprehensive the sustainability management knowledge is.

In the *first step* the aim is to contact those GDI owner managers' who signed the 'Charta for sustainable design' and promote sustainability together with graphic design to identify all conversational partners available with experience or knowledge of sustainability management. The 'Charta for sustainable design' arose in 2009 by the 'Allianz Deutscher Designer' AGD to encourage and provide the basis for designer to work ecologic, social compatible and economic successful (AGD, 2014b).

Out of around 3000 designers (AGD, 2014a) those were filtered who uses the word ,nachhaltig' or ,Nachhaltigkeit' in their AGD profile. 19 out of 3000 profiles could be identified. Out of this 19 - 15 profiles matches to graphic design, naming those following fields as action fields:

- DTP, image editing and computer grafics
- Color design
- Photo design
- Illustration
- Interaction- / interface-design
- Internet und electronic publication
- Catalogue design
- Marketing- and design conception
- Package design
- Poster design
- Signet, image, Corporate-Design
- Technical und scientific graphics
- Typography
- Advertising text and PR-work
- Commercial advertising (AGD, 2014a)

13 out of 15 graphic design profiles actively promote ,sustainability' or ,sustainable graphic design' as a USP on their homepages and should be contacted as experts for the interviews.

→ See Appendix: 6.1.1 'AGD graphic design profiles, who promote sustainability on their homepages'

This 13 graphic design profiles actively promote 'sustainability' or 'sustainable graphic design' as a USP on their homepages and should be contacted as experts for the interviews (see Appendix 6.3.2).

The systematic desktop research was used as the *second step* to identify experts who possesses the relevant profile. The search engine Google (95,13% market share search engines in Germany (SEO-united, 2014)) was used to identify graphic design owner managers with knowledge of sustainability.

Only those contacts were chosen, on with their homepage sustainability has priority.

With two modified searchterms (*Grafikdesign OR Grafik AND Design*) AND (*nachhaltig OR Nachhaltigkeit*) and (*Grafikdesign OR Grafik AND Design*) AND (*Agentur AND Nachhaltigkeit OR nachhaltig*) together 17 results could be identified. The first 5 to 10 pages of results were scanned until further useful results are untraceable.

**Table 23: Result of Google desktop research and number extracted (step 2)**

Google desktop research results (second step) and number extracted:

Google	Date searched	Hits	Extract no.
<u>Searchterm1:</u> ( <i>Grafikdesign OR Grafik AND Design</i> ) AND ( <i>nachhaltig OR Nachhaltigkeit</i> )	13.10.2014	427.000	11
<u>Searchterm2:</u> ( <i>Grafikdesign OR Grafik AND Design</i> ) AND ( <i>Agentur AND Nachhaltigkeit OR nachhaltig</i> )	14.10.20114	3.490.000	6
<b>Total</b>			<b>17</b>

The systematic Google desktop research has led to 17 potential experts. Those 13 experts, who already listed in the step 1 research within the list of the Charta for

sustainable design, were not listed again if appeared.

Results of the desktop research (step 2) in detail can be reviewed in the appendix:

→ See Appendix: 6.1.3 'Results of desktop research (step 2) – searchterm 1'

→ See Appendix: 6.1.3 'Results of desktop research (step 2) – searchterm 2'

In a *third step* as well recommendations or hints out of buzz marketing and press should be included over the research journey. One expert was identified with a newspaper article.

→ See Appendix: 6.1.4 'Results of several identification of experts (step 3)'

With three starting points the researcher was able to identify 31 potential experts.

**Table 24: number of potential experts**

Step 1: Charta for sustainable design	Step 2: Desktop research	Step3: Several
13	17	1
↓	↓	↓
31 potential experts		

At this point it is unclear how many of these 31 potential experts include sustainability since minimum three years into business. So the number of potential experts would probably further reduce.

The number of potential interviewees, GDI owner managers' with expert knowledge, was therefore limited, but the target audience for the research was established in a systematic manner.

Gläser and Laudel (2009, p.118) add for consideration, that the selection of interviewee doesn't have to be finalised before the beginning of the survey, because the interviewees will give suggestions for further important conversational partners to be contacted.

Out of 31 experts identified, 14 German graphic design owner managers' were available.

→ See Appendix: 6.1.5 'Experts in this study'

### 3.6.3 Number of interviewees and information saturation

It is necessary to show that the saturation of information was reached within the used number of interviews (Bryman & Bell, 2011; Saunders, et al., 2011).

After 10 conducted interviews the analysis already showed repetitions and similar answers. After the analysis of the 14 interviews no new information was appearing from the data. Bryman (2011) and Sauders (2011) describes in their literature, when no further information appears, data saturation has occurred.

Concerning the issue of information saturation, there is therefore no need to implement any further expert interviews.

### 3.6.4 Face-to-face and telephone interviews

An important technical aspect of interviews is the form of communication. The expert interviews were conducted personally, because for in-depth expert interviews the character of a personal conversation is given, telephone conversations or Skype conferences are variations from the original personal conversations. In personal interviews the researcher gets a better feeling about the expert and its surrounding because all personal interviews taken place in the workplace of the graphic design owner managers.

In some face-to-face interviews the researcher obtains important documents and valuable information from the workplace (Gläser & Laudel, 2009, p.153).

Therefore, eight of fourteen interviews were conducted personally. Some of the interviews were conducted via telephone (four) or via Skype (two) due to timing flexibility reasons of the interviewees.



The disadvantage of telephone interviews is less control about the conversation and often less yield of information. As well disturbances can't be realized, so Gläser and Laudel (2012a, p. 153ff) and Bryman and Bell (2011, p. 488f) add for consideration.

It was decided to conduct all the interviews within a timeframe of three months in order to have only short time between interviews and the analysis to remember details and differences of each interview.

### 3.6.5 Duration of interviews

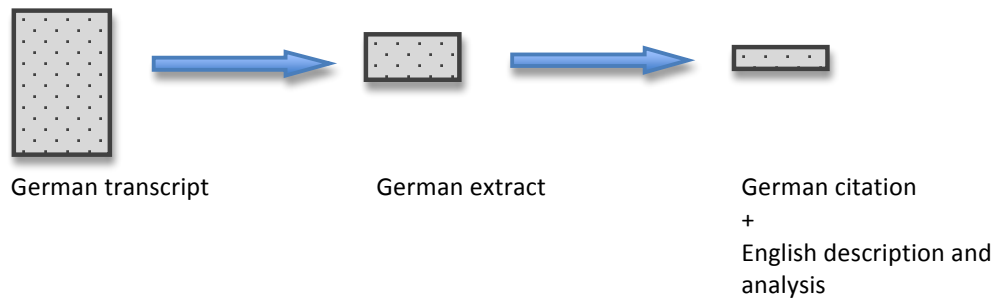
The interviews were planned to last between 45 and 60 minutes. The reason for that duration was not to overwork the experts and to get a timeframe for an interview with the often very busy graphic design owner managers'. The optimum time per interview, from the academic view, was 1 hour 30 minutes but often experts ask for a shorter slot. In order to reach enough experts this limitation was accepted. It was decided to plan interviews to not last longer than 60 minutes. The shortest interview in the data collection lasted 42 minutes and the longest a duration of 82 minutes.

### 3.6.6 Interviewing in German language

The interview language was German because all experts had German as their mother tongue. No expert preferred to speak in English. The German transcripts were not translated to English, because the problem of misunderstanding and distortion was too great. The option of translation is not a potential solution because of the risk to misinterpret the information.

The key information was extracted in German and only the German citations were described in English language. So within the analysis German citations endure like in the original transcript and will be explained with English description.

**Figure 22: Process of handling German transcripts and analyse in English language**



### 3.6.7 Expert interviews - Interview guideline

What is important to prepare a good interview guideline?

In the area of expert interviews, semi-structured guideline interview are characterised as a type of unstandardised interviews, by with the interviewer address a prepared list of open questions (guidelines) as a foundation for the conversation. This form of interview can be recommended;

- if in interviews different themes have to be addressed, which were defined by the aim of research and not by the answers of expert.
- if in interview single, exactly definable information has to be evaluated, according to Gläser and Laudel 'Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse' (Gläser & Laudel, 2009, p.111).

Both apply to the expert interviews in this study, in which different themes have to be addressed and single, with the research questions exactly definable information has to be evaluated to fulfil the research aim.

Gläser and Laudel stress that the examination questions within the interview guideline have to fit to the theoretic preliminary consideration. Sometimes examination questions do not fit to the research aim and to the research question, which does not mean, that research question has to include one-to one to the interview guideline. Interviews questions have to adapt to the kind of experts or

focus groups and often have to formulate in a different way (Gläser & Laudel, 2009, p.61-68).

Flick underlines interview guidelines of half-standardised interviews are constructed by thematic areas beginning with open questions and followed by closed questions, which face the experts with a specific confrontation (Flick, 2012, p. 203).

The thematic areas in the interview guideline to question German graphic design and sustainability experts are those:

Part 1: Introduction

Part 2: Use of sustainability (fact question)

Part 3: Definition/Meaning of sustainability

Part 4: Influence of sustainability (question, relating to opinion)

Part 5: Summary/Checking understanding and recommendations

→ See the full interview guideline in Appendix: 6.2 'Interview guideline'

The introduction aims to enable the expert to introduce herself in the coherence of German graphic design and sustainability. The interviewer gets a first impression of the experts and an insight in his work, experience, education and motivations.

The key areas of interest are the question in part 2 to 4 aimed to answer the three research questions. These questions are prepared in each case with an open and a supported confrontation question. The open questions aims to see what the expert has in mind as a first response while the supported questions try to get further details with a supportive way of asking. The interviewer present as an assistance (supported questions) a template with a 3 pillar model in part 2, the general definition of sustainability as a call for thinking about differences of meaning in graphic design in part 3 and a mind map with suggestions, in which way sustainability contributes to long-term success in part 4.

## Part 2: Use of sustainability (fact question)

Q2 (RQ2). OPEN: Can you describe the use of sustainability in your business?

Q3 (RQ2). SUPPORTED: How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?

→ template 3 pillar model

Use of sustainability		
Ecology	Social	Economy
Fill out together		

## Part 3: Definition/Meaning of sustainability

Q4 (RQ1). OPEN: What does the term 'sustainability' mean for you as a graphic designer?

Q5 (RQ1). SUPPORTED: General 'sustainability' is defined as....

'...a future compatible development taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents.' (Enquete-Kommission 1998)

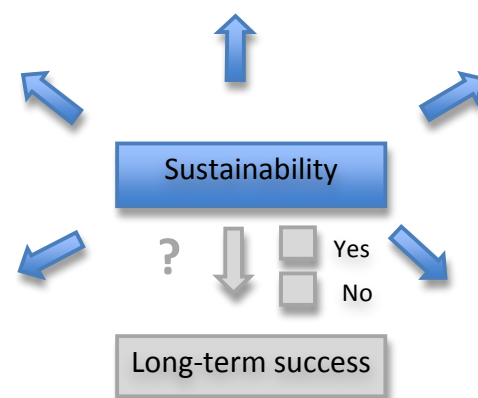
Does that definition fit to your view as a graphic designer?

## Part 4: Influence of sustainability (opinionative question)

Q6 (RQ3). OPEN: Do you think the use of sustainability is a contribution to your long-term (more than 3 years) success? Y/N In which way?

→ Presentation mind map (blank)

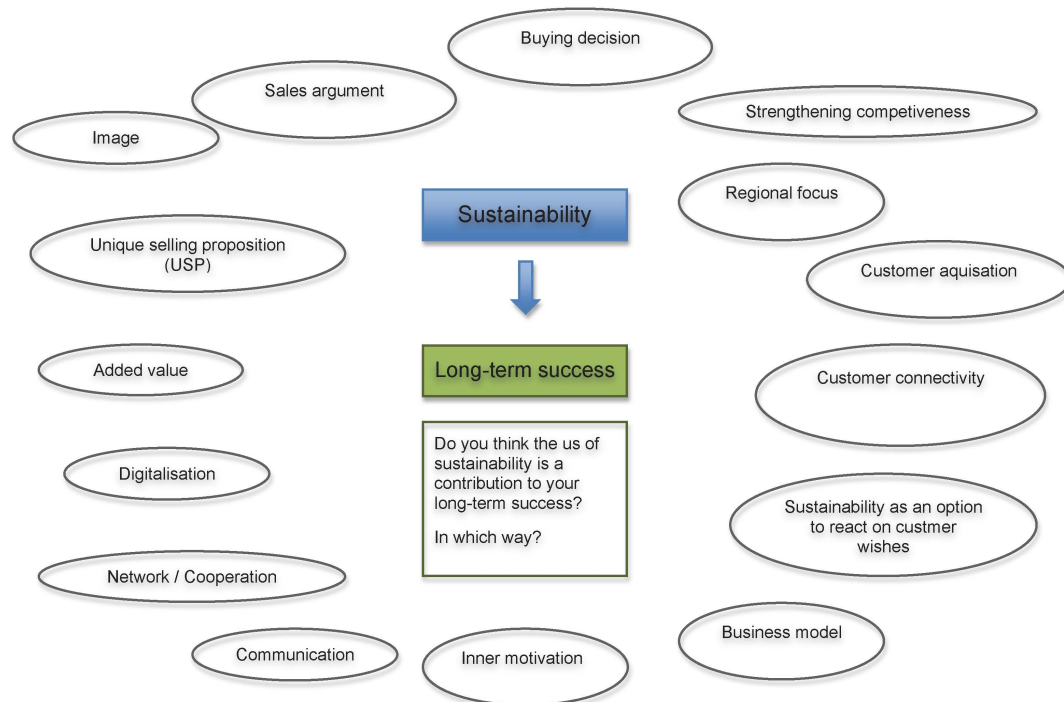
**Figure 23: Interview guideline Q6 mind map (blank)**



Q7 (RQ3). SUPPORTED: Why do you combine sustainability and graphic design?

→ Presentation Mind map (with suggestions)

**Figure 24: Interview guideline Q7 mind map (with suggestions)**



The open question at first aims to wait and see what the expert has in mind in the specific thematic area and then in a next step try to obtain with a supported question the necessary detailed information. The interview guideline is not constructed in the order of the research questions. It was confirmed, beginning with fact question about the use of sustainability, after switching to the meaning of sustainability and to the question, relating to opinion, about the influence of sustainability. The supported question works with schematic illustration like the table of sustainability columns, the general definition of sustainability as an option for confrontation and with a mind map with suggestions of the influence of sustainability to long-term success.

The last thematic area is a combination of a summary and recommendations of the experts to the topic. The summary is a possibility of fix the key points and tests the understanding. This is as well a good option to give the expert the opportunity to confirm or add something more. The thematic area of recommendation is as well a good option to give the final word fully back to expert. Here the expert is able to pass on his experiences and give short focused answers to the research topic.

The interview guideline has some more notes and question as an option to question in a different or deeper way. This notes aimed to help the interviewer conduct a pleasant and high informative conversation.

→ The full interview guideline can be viewed in Appendix: 6.2 'Interview guideline'

### 3.6.8 Improving the quality of expert interviews (validity/reliability)

The process of research evaluation has to be reliable, replicable and valid (Bryman A. & Bell E., 2011, p. 41). Therefore the following data analysis has to be conducted structured and exactly.

The quality of expert interviews has to be evaluated and improved over the process.

Reliability aims to produce repeatable, stable and consistent results and not only one-off findings.

Joppe (2000, p.1) defines reliability as, „The extent to which results are consistent over time and an accurate representation of the total population under study is referred to as reliability and if the results of a study can be reproduced under a similar methodology, then the research instrument is considered to be reliable“.

Respondents won't behave in different situations in the same way. But the researcher tries to behave consistently in each interview.

The researcher also needs to consider the reliability of the interview guideline to achieve similar results.

The procedural reliability means the use of methods to increase the reliability of data and interpretation. Quality of recording and transcribing of data is the central basis to determine the reliability and the add-on interpretation (Kirk & Miller, 1986, p. 50). A helpful starting point is the standardisation of the data collection to ensure a similar process over all the data collection. The notes of the interviewer within the interview strengthen the reliability by check the notes with the transcribed data and interpretation (Flick, 2012).

Within this research project the procedural reliability can be ensured by a stringent planning process of interview logistics, recording and qualitative external transcribing (see 3.9.3 'Interview logistics, recording and transcribing'). With this approach the same process over all collections can be ensured. Furthermore the researcher's notes serve as a check against the transcripts and analysis of the material.

The researcher also needs to consider the reliability of the interview guideline to get similar results.

After the first three interviews the following analysis was made to optimise the outcome of the further interviews:

Quality of interview guideline: The questions and its structure have worked well, the experts could answer each question and the interview felt similar like a professional conversation. The questions followed naturally. Consequential the interview guideline will be used like it is further on.

Detailed analysis after the first three interviews: Directly after each interview the core results out of the memory and the written notes were filled out in a table (see Appendix: 6.4 Researcher's notices). As well comments and notes about optimisation was made.

1. Interview C08-01
  - Q2: To fast proceeding from the open to the supported question.
  - Q5: It was good to confront the expert with the classical definition of sustainability to see what they think and how they react.
  - Q7: → Add 'communication' to my mind map
    - The expert agrees to all bubbles in the mind map – but which information will the research have, if all experts will agree?
  - Q8: I didn't like it to ask again for a summary – but it was a good option to get a feedback to the core results (double checking).
  
2. Interview C03-2
  - Q1: I should ask how many orders are sustainable orders.
  - Q2: More time went well!
  - Q7: it was possible to set priorities by underlining
  - Q8: I am not sure if the answer was true that all pillars have the same priority – I could confront them with my feelings about the priorities out of their narratives.
  
3. Interview C01-3
  - Q1: She can't answer the question about the percentage of sustainable orders or a feeling about it.
  - Q3: The supported question with the help of the three-pillar model was helpful to gain any information. She was able to set priorities within the pillars
  - Q6: Ask more queries and second questions (why, how,...)
  - Q7: To set priorities with underlining (dashed, 1x, 2x) and crossing went well.
  - Q8: Confrontation with different priorities of pillars went well!

As a result for further interviews some hints for optimisation were integrated:

- Ask to get information the amount of sustainable orders (Q1)
- Not proceed to fast from open to supported questions ((Q2>3, Q6>7)
- The addition of 'communication' to the mind map (Q7).
- Ask more queries and second questions (why, how,....the reasons behind) (Q6)
- To set priorities with underlining (dashed, 1x, 2x) and crossing (Q7)
- Confrontation with different priorities of pillars (Q3 , Q8)

Validity refers to the credibility or believability of research and how well a test measures what it is purported to measure. Do the results answer the research questions? Does the questionnaire look like it will collect what it is intended to collect?

Joppe provides the following explanation of validity: "Validity determines whether the research truly measures that which it was intended to measure or how truthful the research results are" (Joppe, 2000, p. 1).

Therefore the analysis of the results of the first three expert interviews was helpful for validity. The responses of the first three experts answered the research question, but some refinement was needed to obtain more precise answers.

The researcher within this study tries to act objectively and consistently. An influence on validity can't be prevented entirely, but by testing the research approach in the first three interviews and modifying the process sought to minimise subjectivity.



### 3.7 Research Ethics

The treatment of research ethics within the area of social science research is indispensable, according to Gläser and Laudel (2009, p.48). Thereby ethics means “the application of values on concrete human behaviour” (Gordon, 1975, p.138).

This study interacts with its empirical investigations with German graphic designers in a role as non-academics and has to take the rights and interest of these experts seriously.

The research ethics were conducted following the University of Gloucestershire Research Ethics Handbook “Research Ethics: A Handbook of Principles and Procedures” (UniversityOfGloucestershire, 2008, p.4)

The expert interviews were conducted in the office or company of the expert where they felt comfortable. At the experts' choice the interviews could also be conducted elsewhere or by phone, or by Skype if desired explicitly. All interviews were voluntary so the interviewer was given the right to withdraw at any time (UniversityOfGloucestershire, 2008). No expert withdrew from the participation of the interview.

Anonymity was guaranteed. Data from the interviewees and the organisations will be made anonymous in the thesis and digital recordings as well as transcripts will be stored safely (UniversityOfGloucestershire, 2008, p.4, 6, 7).

Within the context of the interview ‘Interview Information Form’ on research ethics was distributed to the experts. This fact sheet will contain the information that all subject matter of the interview was only to be used for research purposes. It also informed about data protection, confidentiality of information and anonymisation. Furthermore the ‘Interview Information Form’ contains the researcher’s contact address and ensures exclusive access to the research results. The Form contains a confirmation with signature. All experts agreed with the ‘Interview information form’ (see Appendix: 6.3. ‘Interview Information Form’).

### 3.8 APA Style – cite standard

The researcher made use of American Psychological Association (APA) style – the predefined PhD cite standard given by the University of Gloucestershire (AmericanPsychologicalAssociation, 2010; Moodle, 2015; PurdueOnlineWritingLab, 2015). The actual version used was APA 6<sup>th</sup>.

I followed the citing principles of the University of Gloucestershire (Moodle, 2015) and cite the source when quoting, paraphrasing, summarizing or using ideas and theories of other authors with the researchers' own words:

(Moodle, 2015, p. para. 'Citing using the APA style'):

„If you paraphrase a specific argument or point from a source you should also include the page number.“

(Moodle, 2015, p. para. 'Quotations'):

„It is usually best to paraphrase or summarise information from other sources rather than to directly quote it, as this demonstrates your understanding of the information and your ability to apply it to your own work.

It may be more appropriate to quote directly from the text if:

- The phrase is unusual and would have less impact if paraphrased
- You want to use the quote to demonstrate or support your argument“

When citing web documents with no page numbers the researcher follows the principles of citing Internet pages by using paragraph numbers or sub-headlines. Additionally the advice to question whether the source is of sufficient quality to cite in support of research is helpful:

(Moodle, 2015, p. para. 'List of references, Web pages'):

„To cite a document from a web page (unless is an electronic journal) you

should record the following information in the reference: Author or Editor (if available). (Year, if available). *Title*. Retrieved from URL

Wozniak, R. H. (1997). *Behaviourism: The early years*. Retrieved from <http://www.brynmawr.edu/Acads/Psych/rwozniak/behaviorism.html>

Citing web pages can be problematic:

- If no personal author is visible, you can include the organisation responsible for the web page instead. If neither are obvious, begin your reference with the title of the document, then insert the date. Continue your reference as above.
- If no date is visible write (n.d.) which stands for 'no date' instead.

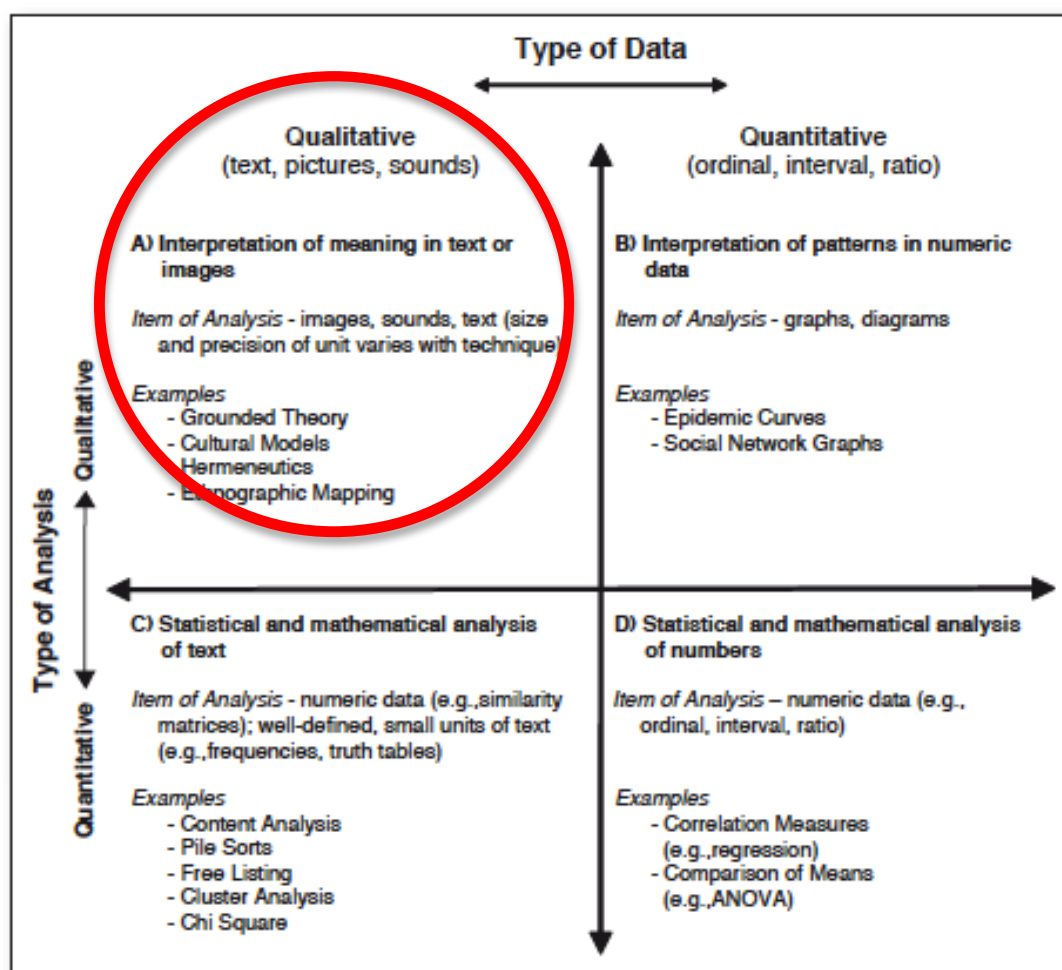
Quote a web page with no page numbers, the paragraph numbers or sub-headings can be used in the citation.

Above all, a good web site should have sufficient ownership information to enable you to cite. Detective work may be required, but in cases where no ownership can be found, you should question whether the source is of sufficient quality to cite in support of your research.“

### 3.9 Analysis - planning and preparing

Interview analysis is a kind of qualitative data analysis. In this research project the data is transcribed text material out of audio recordings, non-numeric and less structured data. The research goal is a description of a specific phenomenon with the help of interpretation of meaning in the available text. The type of analysis has to be qualitative as well, as shown in the upper left square of Bernards (1996) figure:

Figure 25: Qualitative and Quantitative Data Analysis (adapted from Bernhard, 1996)



The analytic purpose has a descriptive and exploratory orientation, which is content driven. The choice of Applied Thematic Analysis will be described and argued in the following subchapter 3.8.2 Applied Thematic Analysis selected for interview analysis.

In order to pay attention to the quality of the research process the conversations in each interview were assessed. Guest and MacQueen (2012b, p.23) recommend to document the conversations that have taken place to determine whether the interviewer asked the intended questions.

**Table 25: Determination whether the interviewer has asking the intended questions**

Data Collector	Total – Interviews Conducted to Date	Question (interview guideline, on the basis of the RQ)	Total – Interviews where question asked	Proportion of Interviews where questions was asked
Metje Rocklage	14	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?	14	100%
		Q2 (RQ2). OPEN Can you describe the use of sustainability in your business?	14	100%
		Q3 (RQ2). SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?	14	100%
		Q4 (RQ1). OPEN What do the term 'sustainability' meant for you as a graphic designer?	14	100%
		Q5 (RQ1). SUPPORTED General 'sustainability' is defined as..... '...a future compatible development taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents.' (Enquete-Kommission 1998) Does that definition fit to your view as a graphic designer?	14	100%
		Q6 (RQ3). OPEN Do you think the use of sustainability is a contribution to long-term (more than 3 years) success? Y/N In which way?	14	100%
		Q7 (RQ3). SUPPORTED Why do you combine sustainability and graphic design?	8	57%
		Coming to the end of my questions, I would like to summarize your key aspects and would like to get a short recommendation from you. Q8. Summarizing: Did I understand you	14	100%

		well, that...		
		Q9. Finally, can you give a short recommendation (one sentence advice)? How should German GDI owner managers' use sustainability (as a contribution to long-term success) in their businesses?		

The determination whether the interviewer asked the intended questions come to the result, that all questions were asked in all 14 interviews, with one exception. The summarizing question number 8 was helpful to summarising the key results of the interview together with the expert. Some experts were very detailed in answering the questions before, so that a summary was not necessary – in other cases important priorities emerge.

### 3.9.1 Applied Thematic Analysis selected for interview analysis

Reviewing the literature about qualitative research and interview analysis (for example Berg, Lune, & Lune, 2004; Bernard & Ryan, 2010; V. Braun & Clarke, 2006, p. 17; Bryman & Bell, 2011; Fereday & Muir-Cochrane, 2008; Gläser & Laudel, 2009; Guest, et al., 2012a; Guest, et al., 2012b; Mayring, 2010; Saunders, et al., 2011) it is concluded that the Applied Thematic Analysis ATA followed (Guest, MacQueen et al. 2012) best describes the method necessary in this research project. Thematic analysis seems to be one of the most established approaches to qualitative data analysis and is frequently cited as the chosen approach in qualitative research studies. The enormous advantage of Applied Thematic analysis is the wide scope of application; with it it provides theoretical flexibility (Guest, et al., 2012b, p. 18).

The applied thematic analysis is not new, it bases on commonly employed inductive thematic analysis and shares many features with grounded theory and phenomenology.

Grounded Theory, Phenomenology and Qualitative Content Analysis are all as well alternative ways of analysing qualitative data.

Grounded Theory for example uses a systematic comparative technique, aimed at building theory. Phenomenology focuses on subjective human experience (Guest, et al., 2012b, p.17). While Qualitative Content Analysis arose from the analysis of huge amounts of text originally come into being with the mass media. Information were categorised and frequency were analysed. Often the comparison of cases is to the fore (Gläser & Laudel, 2009, p. 197ff).

Thematic analysis is a search for themes that emerge as being important to the description of the phenomenon (Daly, Kellehear, & Gliksman, 1997) and provide an answer to the research questions being addressed.

The theoretic flexibility allows different ways thematic analysis can be approached:

- An inductive way – coding and theme development are directed by the content of the data;
- A deductive way – coding and theme development are directed by existing concepts or ideas;
- A semantic way – coding and theme development reflect the explicit content of the data;
- A latent way – coding and theme development report concepts and assumptions underpinning the data;
- A realist or essentialist way – focuses on reporting an assumed reality evident in the data;
- A constructionist way – focuses on looking at how a certain reality is created by the data. (TheUniversityOfAuckland, 2015)

In reality, the separation isn't always that rigid. This research project is based on constructivistic ontology, so the constructionist way, which focuses on looking at how a certain reality is created by the data, together with the inductive way, which prefers coding and theme development directed by the content of the data, was implemented.

Within thematic analysis the researcher has the choice between three analytic approaches, the exploratory, the explanatory and confirmatory analysis. Within this research project exploratory analysis, as the classic content-driven and inductive approach is chosen because the "emphasis is on what emerges from the interaction between researcher and respondent. The content of that interaction drives the development of codes and the identification of themes" (Guest, et al., 2012b, p.35-39). An explanatory analysis, which uses a combination of deductive and inductive methods, will be helpful in the analysis of question number 3 "How is the use of

sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?" and question number 7 "Why do you combine sustainability and graphic design?". With a deductive analysis the research is able to have a look on quantitative ratio with different indications.

An Applied Thematic Analysis is a thoughtful enterprise, although it is flexible within the process. Guest, et al. (2012b) suggests it is prudent to think about some questions before conduction the analysis:

**Table 26: Questions to consider before analysis**

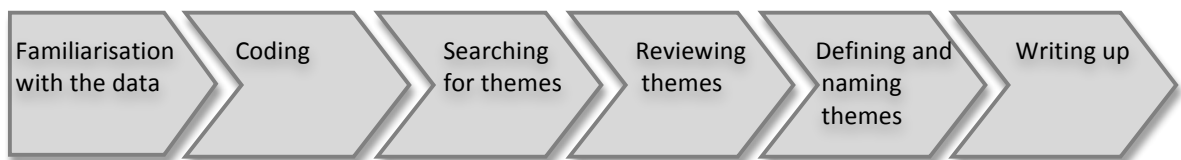
<b>Questions</b>	
<b>What is the practical purpose of the analysis?</b>	The practical purpose of the analysis is to display the influence of the use of sustainability in businesses of German GDI owner managers' as a contribution to long-term success.
<b>What is the analytic purpose?</b>	The analytic purpose is to define what the term of 'sustainability' means to German graphic design industry (GDI) owner managers' and to understand the use of sustainability in their businesses.  The primary aim of the research is to understand the influence of the use of sustainability in businesses of German GDI owner managers' as a contribution to long-term success.
<b>How is the analysis connected to the research questions?</b>	The analysis is orientated to the nine questions of the interview-guideline, which are built specific to answer the three research questions.
<b>What is my timeline?</b>	There is no fixed timeline, but in order to stick with the own schedule the findings from analysis should be generated and write down within two months.
<b>What resources do I have at my disposal?</b>	I am a sole researcher on my own research project. I have support of a professional transcription service. I have access to NVIVO as certain analyse software.
<b>How large is my data set?</b>	14 expert interviews 14 audio files = 14 hours 316 pages transcribed text 131 pages handwritten notes
<b>How heterogeneous are my data type?</b>	My dataset is relatively homogenous, but differs from the transcript of each interview, to the handwritten notes with a table and a mind map. I may also have relevant quantitative date from the tables and mind maps.
<b>Which data should I use for the analysis?</b>	I have to include the entire data set to identify information, which gives answers to the



	interview-guideline, respectively to the research questions. Only information, which is helpful to neither question nor theme, will be excluded.
<b>Who is the audience for my analysis, and how will members judge the process and subsequent findings?</b>	<p>The audience of my research project and its analysis are business management, media &amp; design or sustainability academics, who will be looking on the precise adaption of analysis and a clear defined addition to knowledge.</p> <p>Graphic design owner managers are as well my audience – they are interested in practical findings of the analysis.</p>

The approach to Thematic Analysis followed Braun and Clarke (2006) involves a six-phase process:

**Figure 26: Six phase process of thematic analysis done (own figure, content adapted from(V. Braun & Clarke, 2006))**



The analysis process starts with the ‘Familiarisation with the data’, which means reading and re-reading the data to become familiar with its content. Followed by the ‘Coding’ phase, which means to identify important features of the entire dataset that might be relevant to answering the research questions. With it substantial information were extracted from text, were turn into a suitable format and to process them separated from the original text.

After collecting all relevant data extracts the next phase starts with the identification and ‘Searching for themes’ by reading trough the interviews and looking for different information/themes, it then involves collating data relevant to each candidate theme, so that the researcher can work with the data. The ‘Reviewing themes’ phase involves checking the themes against the dataset to determine that they include the necessary information to answer the research questions. A detailed analysis of each theme will be conducted in the phase ‘Defining and naming themes’ including to write down the name for each theme.

The final phase 'Writing up' means to weaving together the analysis of each theme by contextualising the analysis to the research questions and to existing literature.

Although these phases are sequential, and each builds on the previous, analysis is typically a recursive process, with movement back and forth between different phases. So it's not rigid, and with more experience (and smaller datasets), the analytic process can blur some of these phases together (V. Braun & Clarke, 2006).

After an detailed overview about the Applied Thematic Analysis as the chosen analysis method an analyse plan will be developed.

Nevertheless in the area of 'the use of sustainability' and 'the way of contribution to long-term success' the information of frequency of occurrence can be still helpful.

### 3.9.2 Analysis plan

It is important to develop an effective analysis plan. This can be reached by the identification of necessary activities that need to take place in order to reach the desired research outcome (Guest, et al., 2012b, p. 46).

Four key elements of in the analysis of qualitative data provide an overview of the process (MacQueen & Milstein, 1999, p. 27-39).

1. Characteristics of the sources where answers to research question are sought.
  - The sources of assessment are the information of 14 graphic design owner managers' with knowledge about sustainability. The interviewees have to be chosen by five particular selection criteria's (see 3.4.2 ,Selection of interviewees') to gain answers to the research questions.
2. Primary information collected from the sources (for example the transcript of interviews).

- The primary information was collected from the transcript of personal, by telephone or via Skype conducted interviews (the manner of transcription is described in the following subchapter '3.8.3 Interview logistics, recording and transcribing').
3. Information generated to assist in the interpretation of the primary information (e.g. codes, code definitions, coding notes, descriptive summaries of source information such as word frequencies, code frequencies, code co-occurrence matrices)
  4. Information about the characteristics of the coder(s).
    - The coder in this research project is Metje Rocklage, in the role of a doctoral student and a job as a research assistant at a university of applied science with the background of a skilled media designer and as well self-employed media- and advertising adviser (see in '1.5 Researcher's background and research journey'). It can be assumed that the scholarly interest is to the fore, because the research project is not based on the university's projects or interests but rather based on personal interest. The outcome of results has no influence on interest of third parties. The interest of a high quality doctoral thesis with contribution to the knowledge is a good basis for efficient and reliable results. But nevertheless there will be a researcher effect on the data.

### 3.9.3 Interview logistics, recording and transcribing

The analysis of qualitative interviews is an important part within the research method because the researcher on his/her own will affect the data in significant ways. Within qualitative approaches the gathering of information is influenced by the researcher's context and bias so the analysis can't be disconnected from the gathering of information (Myers, 2013; Silverman, 2010).

One of the key challenges of the analysis and interpretation of qualitative data in a research project is the huge amount of data emerge (Bryman & Bell, 2011; Flick, 2012; Mayring, 2010; Myers, 2013). Myers (2013, p. 165) foretells that a transcript of an average one-hour interview end up with approximately 7000 words.

As mentioned in subchapter 3.5.5 the duration of interviews in this research project last from 45 to 80 minutes, all 14 interviews were audio-recorded and transcribed. Additionally handwritten notes, tables and mind maps were taken during all interviews. The interviews were transcribed within the following week after each interview. The audio data ended up in around 14 hour audio data, 316 DIN A4 pages of printed text and 115.585 words additionally 131 pages of handwritten notes. The average over 14 interviews was a duration of 60 minutes, 22,6 pages of transcribed printed text and 8256 words and as well 9,4 pages of handwritten notes. In this case of research project the approximation from Myers (2013, p. 165) of 7.000 words lays a little bit under the average of 8256 words for a one-hour interview.

The question how to transcribe the 14 audio recordings, was answered by the suggestion of (Saunders, et al., 2011) and (Bryman & Bell, 2011), who recommend to transcribe the audio data entirely and shortly after each interview. To ensure a shortly transcription an external professional service provider in transcribing with 22 year experience in professional typing and transcription were chosen. All the interviews were fully transcribed by the same person. Sauders et al. (2011, p.486) point out to two main problems when pay a touch typist:

- „You will not be familiarising yourself with the data as you are not transcribing it yourself.“

- „The transcription will still require careful checking as errors can creep in.“

These potential problems were solved by a detailed control of the transcript with the original audio data and the handwritten notes from each interview in short time after getting it back. But the quality of the transcripts was very good and only needed a few changes with typing mistakes and unfamiliar names an terms. This procedure allows the researcher the control of the transcripts shortly within a week

after each interview and proceeds the interview period in a shorter time frame than with transcripts on the researcher's own.

With the following spreadsheet a continuous overview about the interviews will be given:

**Table 27: Interview spreadsheet**

<b>experts</b>	<b>date</b>	<b>location</b>	<b>interview audio recorded</b> Yes/No duration	<b>Type of interview</b> telephone/ in person	<b>Status of transcript</b> waiting! / v back date	<b>Oral consent</b> Yes/No
C08-01	21.11.2014		Yes 01:08	telephone	v back 26.11.2015	Yes
C03-02	02.12.2014	office	Yes 00:46	in person	v back 06.12.2015	Yes
C01-03	08.12.2014	kitchen	Yes 00:42	in person	v back 14.12.2015	Yes
DR30-04	06.01.2015	office	Yes 01:04	in person	v back 10.01.2015	Yes
DR24-05	16.01.2015	conference room	Yes 00:59	in person	v back 23.01.2015	Yes
DR25-06	19.01.2015	online	Yes 00:58	telephone (Skype)	v back 26.01.2015	Yes
C07-07	21.01.2015	conference room	Yes 01:22	in person	v back 06.02.2015	Yes
DR17-08	22.01.2015	office	Yes 00:50	in person	v back 30.01.2015	Yes
C09-09	27.01.2015	conference room	Yes 01:01	in person	v back 09.02.2015	Yes
DR14-10	30.01.2015		Yes 01:05	telephone	v back 14.02.2015	Yes
C02-11	02.02.2015		Yes 01:08	telephone	v back 20.02.2015	Yes
DR19-12- 2	02.02.2015	online	Yes 01:00	telephone (Skype)	v back 24.02.2015	Yes
DR26-13	03.02.2015	conference room	Yes 01:10	in person	v back 04.03.2015	Yes
C11-14	25.02.2015		Yes 00:48	telephone	v back 07.03.2015	Yes

#### 3.9.4. Interview report and memory minutes

Already during the interview the process of forgetting necessary information on the side of the interviewer starts, so Gläser and Laudel (2009, p.192). For that reason it is very important to make a interview report and memory minutes. With the use of a short interview report table information about the interview agreement, like the degree of willingness and as well several parameters, like date, location, duration, spatial and temporal specifics like disturbance will be put down in writing. Furthermore comments on the interview performance and the post interview phase will be noted. A research method is the technique for collecting data. Therefore the question of what sort of data this research will need fall into line (based on Froschauer & Lueger, 2003, p.74-75).

14 expert interviews were conducted between November 2014 and February 2015. The duration of interviews lasted from 48 to 82 minutes and were realised personal (8) in the agencies of the graphic design owner-manager or by phone (4), if possible via Skype (2). One half of the interviews were selected by the search function at the website of the Charta for Sustainable Design (see 3.4.2 'Selection of interviewees') the other half of experts were selected with a desktop research method. Most interview agreement were an eager, personal appointment, some were very short dated, others were stressed and difficult to reach. Most interviews were friendly and endeavoured (12) without disturbance (11) and only two were listless or short and crisp. The post interview phase was set by interest in the research project (6) or friendly and interesting small talk (7).

Table 28: Interview report table

Experts	Date/ Location/ Duration	Selection	Interview agreement	Tel./ Personal	Spatial and temporal specifics	Interview performance	Post interview
CO8-01	21.11.2014 10:00 - 01:08	Charta	Eager, short- dated appointment, by telephone (lack of time)	Tel.	Disturbance - telephone call to B.O.14;15 - 16:45	Friendly, very talkative, endeavoured	Interest in the research project, informative talk
CO3-02	02.12.2014 9:30 Dortmund 00:46	Charta	Eager, personal appointment	Pers.	-	Friendly, endeavoured	Interest in the research project, Informative talk about seminars, workshops and conferences (design + sustainability)
CO1-03	08.12.2014 14:00 Berlin 00:42	Charta	Eager, personal appointment	Pers.	Disturbance - a cat	Friendly, endeavoured	Small talk, talk about the importance of awareness and responsibility
DR30- 04	06.01.2015 10:30 Hildesheim 01:04	Desktop Research	Eager, personal appointment	Pers.	Disturbance - handy messages	Friendly	Small talk about the agency
DR24- 05-2	16.01.2015 10:30 Düsseldorf 00:59	Desktop Research	Eager, personal appointment	Pers.	-	Friendly, endeavoured	Small talk
DR25- 06	19.01.2015 15:30 - 00:58	Desktop Research	Eager, personal appointment, by telephone (sustainable)	Tel. (Skype)	-	Friendly, endeavoured	Small talk
CO7-07	21.01.2015 14:00 Berlin 01:22	Charta	Eager, personal appointment	Pers.	-	Exhausting, very talkative	Small talk, Deign meet cook
DR17- 08	22.01.2015 10:15 Berlin 00:50	Desktop Research	Eager, personal appointment	Pers.	-	Friendly, endeavoured	Interest in the research project, talk about methodology
CO9-09	27.01.2015 10:00 Osnabrück 01:01	Charta	Eager, personal appointment	Pers.	-	Friendly, endeavoured	Small talk Theatre project Singer Sustainability as a USP
DR14- 10	30.01.2015 12:00 - 01:05	Desktop Research	Stressed, time pressure, I had to mail three time for find a telephone appointment	Tel.	-	Listless	Small talk

C02-11	02.02.2015 10:00 - 01:08	Charta	Eager, short-dated appointment, by telephone (sustainable)	Tel.	-	Friendly, endeavoured	Interest in the research project, informative talk → Option to present the results to the AGD in Stuttgart?
DR19-12-2	02.02.2015 15:00 - 01:00	Desktop Research	Friendly, difficult to find an appointment with both, 2 <sup>nd</sup> person was stressed	Tel. (Skype)	2 <sup>nd</sup> was difficult to understand...	Friendly, endeavoured	Interest in the research project, Wished to get a consulting feedback >want to get information where results will be presented.
DR26-13	03.02.2015 10:30 Cologne 01:10	Desktop Research	Eager, personal appointment, further information per mail after the engagement-call	Pers.	-	Friendly, endeavoured	Interest in the research project, informative talk >>Helpful hints (criteria's of design & sustainability)
C11-14	13.02.2015 10:00 >Cancelled 25.02.2015 10:00 - 00:48	Charta	Stressed, she will have less time (30-45min)	Tel.	-	Short and crisp	No small talk after the Interview, she had no time

The detailed table of the memory minutes directly filled in after each interview can be found in the appendix.

→ See Appendix: 6.4. 'Researcher's notices', Table 5: First results – notices of researcher

### 3.9.5 Process for extracting codes and themes from interviews

Applied thematic analysis makes use of text segmentation as a tool by coding relevant data extracts.

The data in this research project are the transcripts, as the textual representation of the interviews, while the themes are the unit of meaning that is observed. The themes were identified, by reading through the interviews and looking for different information.

These are the themes identified in interview analysis:

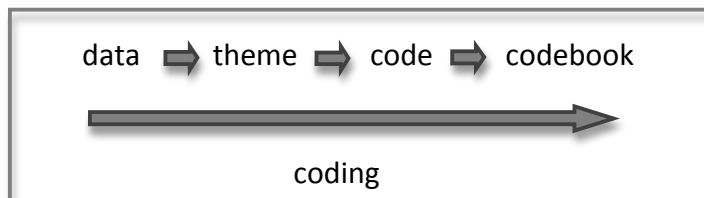


- 1 GDI owner managers' education
- 2 Years of sustainability experience
- 3 Why sustainability?
- 4 Sustainability as a trend
- 5 Cooperation with customer
- 6 Percentage of sustainable customer
- 7 Ecologic activities
- 8 Economic activities
- 9 Social activities
- 10 Analysis of the use of sustainability (pillars)
- 11 Meaning of sustainability for GDI owner managers'
- 12 Differences to the official definition of sustainability
- 13 Sustainability as a contribution to long-term success
- 14 Sustainability contribution to.....(mind map)
- 15 Meaning of success for GDI owner managers'
- 16 Recommendations: Advice + Strategy
- 17 Recommendations: Value

These themes, with a description of the semantic boundaries classed with codes (see the codebook of the following page). All themes were writing down in a codebook for analysis.

This process is named coding in which qualitative analyst links specific themes to specific data segments.

**Figure 27: Basic terms in textual qualitative analysis**



Coding is a fundamental task in most qualitative projects and an essential method within applied thematic analysis – it involves gathering all the material about a particular theme or topic into a node for further exploration or interpretation. Within this project the references of 316 pages transcription have to allocate to different codes.

Within applied thematic analysis an effective qualitative codebook is helpful, absolutely necessary, if the dataset is huge and several analysis do the coding. For a small data sets consisting of a handful of interviews with a limited number of major themes it may not be necessary to develop an explicit segmentation and coding

strategy (Guest, et al., 2012b, p. 50). This research project is led by one researcher, who is interviewer and analyst as well in 14 interviews, so this case lay between the two recommendations to develop or not develop a segmentation and coding strategy. Nevertheless it is helpful to develop with a codebook an overview for the researcher and as well for the readers, to enable them to follow the way analysis is conducted.

## Codebook

### Experience / Introduction

Code:	<b>1 Educ</b>
Brief Definition:	<b>GDI owner managers' education</b>
Definition:	Personal Education: Study Training Professional experience Curriculum Vitae > Within graphic design and sustainability
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?
RQ:	2 Contributes to the overall understanding
Example: /	I have done a graphic apprenticeship and then studied graphic design:  <i>„Ich habe eine grafische Ausbildung gemacht früher mal, habe dann doch noch mal irgendwann Grafikdesign studiert,..“</i>

Code:	<b>2 YearsS_Exper</b>
Brief Definition:	<b>Years of sustainability experience</b>
Definition:	Years of sustainability experience, in general and within graphic design.
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'? -Since when do you include sustainability to your business? (minimum 3 years)
RQ:	3: Contribution to long-term success
Example:	Together with my partner we founded in 2009 the agency. Very important was the creation of our core values, to make it different as in other agencies:  <i>„Seit August 2009, da habe ich zusammen mit meinem Partner die Agentur E-Couleur gegründet, und ganz wichtig waren uns eben erst mal feste Grundwerte zu schaffen, also wie wollen wir das anders machen als es bisher in den Agenturen so läuft.“</i>

Code:	<b>3 WhyS</b>
Brief Description:	<b>Why sustainability?</b>
Description:	Why did they decide to combine graphic design and sustainability? What is the background or reason? What is the personal story behind the today's sustainable business?
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'? -What was the reason/story behind to combine sustainability with graphic design? Your idea or idea of a customer? (claimed from market or offer to market)
RQ:	2: Background, reason of the use of sustainability
Example:	Negative experience in a fashion agency, where waste were the order of the day, I had to order 1 million plastic bags in China:  <i>"...und habe zuerst in einer Online-Agentur kurzzeitig gearbeitet, und bin danach in so einer klassischen, kleinen, na ja, schon so auf Print fokussierten Agentur gelandet, und die hatten einen Schwerpunkt auf sehr hochwertiger Kommunikation im Fashion und Food Bereich, und ich hatte da hauptsächlich eine große Warenhauskette zu bearbeiten. Und ja, dadurch habe ich gemerkt, dass diese ganzen Fashion-Leute überhaupt nicht meins sind, und musste dann auch irgendwie in China 1 Million Tüten bestellen."</i>

Code/Node:	<b>4 Trend</b>
Brief Description:	<b>Sustainability as a trend in graphic design business</b>
Description:	Which statements of sustainability as a trend were made?
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?
RQ:	3: Contribution to long-term success
Example:	In SMEs sustainability is a topic because others are sustainable as well:  <i>„Also es ist so, dass ich das Gefühl habe, dass es im Mittelstand, wenn überhaupt, dann nur ein Thema ist, weil es andere auch machen.“</i>  Sustainability will be successful and we will be successful:  <i>„Nachhaltigkeit wird erfolgreich und wir werden erfolgreich.“</i>  Sustainability makes us more successful – let's face it, there is no other way to be economical for the long-term. The resources decline in frequency and we have to go in the direction of sustainability:  <i>„Auch langfristig gesehen wahrscheinlich erfolgreicher sein wird, weil es geht – seien wir realistisch – es wird kein Weg</i>

	<p><i>daran vorbeigehen, dass wir unsere Wirtschaftsweise langfristig gesehen auf mehr Nachhaltigkeit umswitchen, weil wir einfach weniger Ressourcen zur Verfügung haben werden, weil wir Energieprobleme haben werden, weil wir Wasserprobleme haben werden, weil die Landwirtschaft nicht mehr funktionieren wird usw. Also wir werden, ob wir jetzt wollen oder nicht, in die eine nachhaltigere Richtung gehen müssen.“</i></p>
--	--

Code:	<b>5 CoopCustomer</b>
Brief Description:	<b>Cooperation with customer</b>
Description:	How to the graphic design owner managers work/cooperate/deal with customers?
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?
RQ:	2: Background, reason of the use of sustainability
Example:	<p>I try to tread my customers very fair:</p> <p><i>„Ich versuche mit meinen Kunden sehr fair umzugehen.“</i></p> <p>The personal harmony and basis between my and the customer is important for a good cooperation:  <i>„Gleichzeitig ist aber die personelle Geschichte so, dass man sagt, „So, auf der Basis stimmt bei uns die Chemie, können wir zusammen arbeiten“. Da ist es eher so, dass man sagt, das Grundsetting muss so sein, dass man sagt, „Dir ist es wichtig, mir ist es wichtig“, oder, „Du willst da zumindest hin, mir ist es sehr wichtig“. Also da finden wir so unsere Basis. So ein Abklopfen auf doppelter Ebene.“</i></p>

Code:	<b>6 %S_Customer</b>
Brief Description:	<b>Percentage of sustainable customer</b>
Description:	Percentage of customer witch had a sustainable mindset and its orders were implemented sustainable. Importance of sustainability (in daily business)!
Question within interview guideline:	Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?
RQ:	2: Background, reason of the use of sustainability
Example:	<p>We wish to have 100 percent sustainably customers but I think it is as well important to work with customers, who do not have the topic of sustainability in their thinking:</p> <p><i>„Wunsch ist natürlich 100% nachhaltige Kunden, aber ich finde es auch wichtig, Kunden zu haben, die vielleicht das Thema noch nicht auf dem Schirm haben, dass man eben die anregen kann, was kann man tun...“</i></p> <p>Maybe 50 percent of our orders improved the ecologic footprint:</p> <p><i>„Wir können höchsten sagen, vielleicht bei 50% der</i></p>

	<i>Aufträge, die wir gemacht haben, haben wir eine Verbesserung vielleicht des ökologischen Fußabdrucks. So hieß es damals noch nicht. Haben wir vielleicht auch nicht, also wirklich bestimmt 50%, und bei 20 haben wir Schlimmeres verhindert. Es ist wirklich so.“</i>
--	---

### Use of sustainability

Code:	<b>7 Ecolo</b>
Brief Definition:	<b>Ecologic activities</b>
Definition:	Ecologic use of sustainability in GDI Ecologic activities
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	2 understand the use of sustainability in GDI
Example:	We don't use FSC-mixed-papers, we use carbon-neutral paper:  <i>„Wir nehmen nicht ein FSC-Mix-Sonstwie-Papier“, sondern wenn ist bei mir die Hürde tatsächlich Recycling sollte es sein, und möglichst CO2-neutrales Papier.“</i>

Code:	<b>8 Econo</b>
Brief Definition:	<b>Economic activities</b>
Definition:	Economic use of sustainability in GDI Sustainable economic activities
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	2 understand the use of sustainability in GDI
Example:	Beginning with the concept we think about the extent of the order and try to reach the aim with low as possible extent and resources:  <i>“...man überlegt, also auch schon bei der Konzeption, wie groß oder wie umfangreich muss denn dieses Werbemittel sein und dann auch schon ganz bewusst sagt, okay, wir versuchen das auf einem möglichst geringen Umfang zu bringen, das ist mal das Erste.“</i>

Code:	<b>9 Soc</b>
Brief Definition:	<b>Social activities</b>
Definition:	Social use of sustainability in GDI Social activities
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the

	three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	2 understand the use of sustainability in GDI
Example:	Fair payment within our network: <i>„...faire Bezahlung im Netzwerk untereinander.“</i>

Code:	<b>10 AnalUseS3</b>
Brief Definition:	<b>Analysis of the use of sustainability (within the 3 pillars)</b>
Definition:	Ratio of ecologic, economic and social activities. Importance of... Priority of...
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	2 understand the use of sustainability in GDI
Example:	The ecologic column does have a higher significance form me. The social column does have the slightest significance: <i>„Sodass für mich im Moment die ökologische, weil mein Urgedanke oder mein Engagement, das kam ja eben auch aus dem Klimaschutz, da habe ich das für mich halt irgendwie im Kopf auch, da hat das für mich einen höheren Stellenwert, ja. Ja, wobei jetzt bei mir die soziale eben doch den geringsten Stellenwert hat, weil ich nicht so richtig die Gelegenheit dazu habe.“</i>

### Definition of sustainability

Code:	<b>11 MeanS</b>
Brief Definition:	<b>Meaning of sustainability for GDI owner managers'</b>
Definition:	What do sustainability meant for them? – from the perspective of an graphic design owner manager. What is their understanding of sustainability?
Question within interview guideline:	Q4 OPEN What do the term 'sustainability' meant for you as a graphic designer?
RQ:	1 define sustainability and sustainability management in GDI
Example:	Sustainability means form me a different way of thinking: <i>„Der bedeutet für mich oft eine etwas andere Denke, näher dran am Inhalt und eine Verstärkung, eine Erweiterung des Begriffs „Was mache ich wie für wen und was kommt dabei raus?“.</i> „

Code:	<b>12 Diff_OffDef</b>
Brief Definition:	<b>Differences to the official definition of sustainability</b>
Definition:	What is different with their definition of sustainability in comparison to the official definition? Are all pillars alike powerful? Agreement with official definition?

	Their statement!
Question within interview guideline:	Q5 (RQ1). SUPPORTED General 'sustainability' is defined as.... '...a future compatible development taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents.' (Enquete-Kommission 1998) Does that definition fit to your view as a graphic designer?
RQ:	1 define sustainability and sustainability management in GDI
Example:	The term of culture is missing in the official definition:  <i>„Diese Sichtweise mit den drei Säulen schmeißen Sie mal bitte weg. Das andere, was für mich viel wichtiger ist als Grafikdesigner, oder nicht viel wichtiger, was auch dazu kommt, und ganz essentiell, also auch wirklich, ganz, ganz wesentlich, ist der Kulturbegriff“</i>

### Sustainability as a contribution to success

Code:	<b>13 SSucc Y/N</b>
Brief Definition:	<b>Sustainability as a contribution to long-term success</b>
Definition	Yes/No – Do they think sustainability contributes to their long-term success?
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	3 understand the owner managers' perceptions of the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI
Example:	I think so, that sustainability does have a contribution to long-term business success. If I treat my customers fair and offer them fair products, they will recommend me. That have influence on my positive order position:  <i>„Ich glaube schon, dass es auf den langfristigen Geschäftserfolg Einfluss hat, weil wenn ich gern mit meinen Kunden umgehe und faire Produkte anbiete und ich wirklich daran interessiert bin, denen was Gutes zu erstellen, dann empfehlen die mich auch gerne weiter. Und so wird mit die Akquisition dadurch auch wieder erspart.“</i>  I don't think so, I know it:  <i>„Ich glaube das nicht, ich weiß es.“</i>  I hope so:  <i>„Ich hoffe es.“</i>

Code:	<b>14 SConTo</b>
Brief Definition:	<b>Sustainability contributes to... (see mind map)</b>
Definition:	In which way do sustainability contributes to long-term success?

	>mind-map
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	3 understand the owner managers' perceptions of the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI
Example:	Sustainability is a unique selling point: <i>„Ja, also das ist ja schon, es ist ja schon so ein Alleinstellungsmerkmal.“</i>  Sustainability for me is always an added value: <i>„Nachhaltigkeit ist es für mich immer ein Zusatznutzen sozusagen.“</i>

Code:	<b>15 Succ</b>
Brief Definition:	<b>Meaning of success for GDI owner managers'</b>
Definition:	Meaning of success for graphic design owner managers'
Question within interview guideline:	Q2 OPEN Can you describe the use of sustainability in your business? Q3 SUPPORTED How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?
RQ:	3 understand the owner managers' perceptions of the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI
Example:	Success form e is satisfaction on my side and on the side of the customer. As well the economic satisfaction counts a little bit: <i>„Also Zufriedenheit, und zwar auf Seiten der Kunden und auch auf meiner Seite. Das ist für mich Erfolg, auch eine ökonomische Zufriedenheit zählt dazu. Ja, ich glaube das ist Erfolg für mich. Ich brauche kein Ruhm, Ehre oder sowas, das weniger...“</i>

## Recommendations

Code:	<b>16 Ad/Stra</b>
Brief Definition:	<b>Advice and strategic recommendation</b>
Definition	Advice or strategy the experts can recommend for sustainability as a contribution to long-term success in GDI
Question within interview guideline:	Q9. Finally, can you give a short recommendation (one sentence advice)? How should German GDI owner managers' use sustainability (as a contribution to long-term success) in their businesses?
RQ:	2 understand the use of sustainability in GDI 3 understand the owner managers' perceptions of the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI
Example:	Begin – do – remain:



	<i>„Anfangen – machen – dranbleiben.“</i>
<b>Code:</b>	<b>17 Val</b>
<b>Brief Definition:</b>	<b>Value related recommendations</b>
<b>Definition</b>	Value related recommendation experts can give for sustainability as a contribution to long-term success in GDI.
<b>Question within interview guideline:</b>	Q9. Finally, can you give a short recommendation (one sentence advice)? How should German GDI owner managers' use sustainability (as a contribution to long-term success) in their businesses?
<b>RQ:</b>	2 understand the use of sustainability in GDI 3 understand the owner managers' perceptions of the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in GDI
<b>Example:</b>	Create sustainably core values and feel confident about it:  <i>„Nachhaltige Grundwerte für sich schaffen, davon überzeugt sein.“</i>

This detailed codebook produces a deep overview and description of themes occurs in the expert interviews. The information from interviews can't often match clearly to one code; sometimes crossings with other codes occur. In case of doubt information has to be assigned to two codes. Nevertheless the codes can be matched to one of the three research questions, see below:

**Table 29: Which Code/Node contributes to which Research Question?**

<b>Which Code contributes to which Research Question?</b>		
<b>RQ1:</b> What do the terms of 'sustainability' and 'sustainability management' mean to German graphic design industry owner managers'?	<b>RQ2:</b> How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?	<b>RQ3:</b> How is the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success?
11 Meaning of sustainability for GDI owner managers' 12 Differences to the official definition of sustainability 16 Recommendations: Advice+ Strategy 17 Recommendations: Value	1 GDI owner managers' education 3 Why sustainability? 5 Cooperation with customer 7 Ecologic activities 8 Economic activities 9 Social activities 10 Analysis of the use of sustainability (pillars) 16 Recommendations: Advice + Strategy 17 Recommendations: Value	2 Years of sustainability experience 4 Sustainability as a trend 6 % sustainable customer 13 Sustainability as a contribution to long-term success 14 Contribution of sustainability 15 Meaning of success for GDI owner managers'

This allocation of themes to the three research question will be helpful for the research analysis in chapter 4.

### 3.9.6 Qualitative Data Analysis Software - NVivo

Applied thematic analysis makes use of text segmentation as a tool by extracting themes from data to codes. The data in this research project are the transcripts of 14 expert interviews with all together 14 hours audio material, 316 pages of printed text and 115.585 words.

The number and features of software programs for qualitative data analysis grows continuously and offers a several capabilities, “ they have converged to the point of being superb text base managers with text- and code-retrieve functions that facilitate theory and conceptual network building – an much more”(Guest, et al., 2012b, p. 218).

A Qualitative Data Analysis Software (QDAS) is a very useful tool but not always necessary. QDAS does not do analysis; it facilitates the process by enhancing the efficiency, consistency and comprehensiveness of thematic analysis.

The study size and complexity of the research project decides about the necessary of a Qualitative Data Analysis Software (QDAS). Several factors like the size of data, the complexity, the analysis goal and the size of study team have to be taken into account to decide upon the use of a QDAS (Guest, et al., 2012b, p. 223, 224).

Guest, MacQueen and Namey (2012b) mention, that projects including more than 20 in-depth interviews, more than two analysts, moving from descriptive to explanatory goals and moderate complexity may require a Qualitative Data Analysis Software.

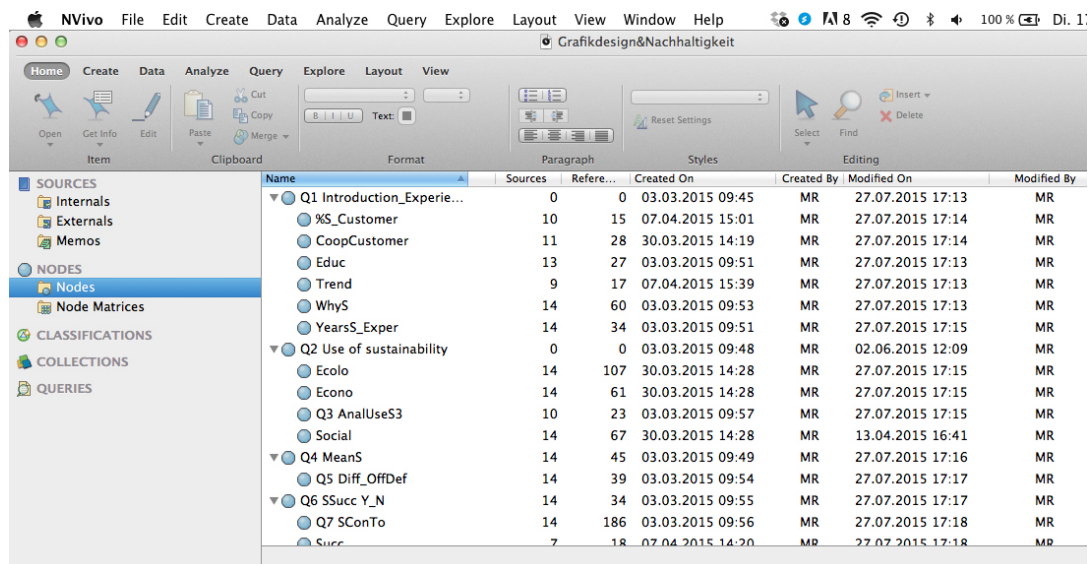
Consequently software use within this research project is optional considering the size of the study team and the analysis goal. The researcher is working on their own and not within a study team of two or more analysts. The analysis goal is exploratory and descriptive (see 3.3 ‘Research methodology and method’) because the aim is to understand the use and the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers’ as a contribution to

long-term success. On the other hand the complexity of study can be ranked to medium complexity, because it is not easy to keep track on 14 expert interviews, with 22,5 pages of transcribed material, 14 hours audio material, diverse handwritten notes, 9 questions within the interviews guideline and 17 codes identified. The size of data sets is with 14 under 20 but together with the handwritten notes so many material come together that a QDAS is organisationally useful.

NVivo is the selected qualitative data analysis software for analysing the transcripts within this research project.

NVivo by QRS International is well-developed software since 1981 and one of the first QDAS programs. It is often used in high-level research projects. It is as well compatible with both Windows and Mac and has low minimum system specifications. The user interface is quite easy to operate and self-explaining. It is compatible with several data formats and provides the coding and organisational process necessary for Applied Thematic Analysis. Furthermore NVivo has many helpful visualisation tools and offer several flexible ways of working.

**Figure 28: Established NVivo project for this research project**



Name	Sources	Refere...	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Q1 Introduction_Experie...	0	0	03.03.2015 09:45	MR	27.07.2015 17:13	MR
%S_Customer	10	15	07.04.2015 15:01	MR	27.07.2015 17:14	MR
CoopCustomer	11	28	30.03.2015 14:19	MR	27.07.2015 17:14	MR
Educ	13	27	03.03.2015 09:51	MR	27.07.2015 17:13	MR
Trend	9	17	07.04.2015 15:39	MR	27.07.2015 17:13	MR
WhyS	14	60	03.03.2015 09:53	MR	27.07.2015 17:13	MR
YearsS_Exper	14	34	03.03.2015 09:51	MR	27.07.2015 17:15	MR
Q2 Use of sustainability	0	0	03.03.2015 09:48	MR	02.06.2015 12:09	MR
Ecolo	14	107	30.03.2015 14:28	MR	27.07.2015 17:15	MR
Econo	14	61	30.03.2015 14:28	MR	27.07.2015 17:15	MR
Q3 AnalUseS3	10	23	03.03.2015 09:57	MR	27.07.2015 17:15	MR
Social	14	67	30.03.2015 14:28	MR	13.04.2015 16:41	MR
Q4 MeanS	14	45	03.03.2015 09:49	MR	27.07.2015 17:16	MR
Q5 Diff_OffDef	14	39	03.03.2015 09:54	MR	27.07.2015 17:17	MR
Q6 SSucc_Y_N	14	34	03.03.2015 09:55	MR	27.07.2015 17:17	MR
Q7 SConTo	14	186	03.03.2015 09:56	MR	27.07.2015 17:18	MR
Supp	7	18	07.04.2015 14:20	MR	27.07.2015 17:18	MR

The NVivo project with figure 28 shows the names of the 17 codes/themes. It is displayed how many of the 14 experts gave information to each themes (Sources) and how many citations to each theme exist (References). Within the NVivo project

it was then possible to click to one theme and see who of the experts say what to the specific theme.

The results out of the analysis in NVivo are 17 tables of codes/themes with the key statements of each expert to one of the 17 specific themes. As an example you can see below a part of the table of the theme '3 Why sustainability?' (See the description in the codebook above). Here the original German statements of the first interviewee in the area of 'why sustainability?' is displayed in the second column 'Citation'. A summary of the statements, here the story behind the sustainability business model, where made in the third column. As well an English description is provided in the third column.

**Table 30: Example of the results out of the analysis in EnVivo:Story behind the sustainable business model**

Interviewee	"Citation"	My interpretation out of the interviews / story behind
1	<p>„Und eben bei Grafikdesign hat mich immer dieses aus dem Inhalt heraus arbeiten interessiert und ich habe da auch schon einige Projekte zu gemacht, bevor ich – also während meines Studiums und sogar auch schon vor meinem Studium, also auch eines der Projekte 1992, im Columbus-Jahr, also da haben wir mehrere Zeitungen gemacht in so einer Arbeitsgruppe, die dann auch überregional verteilt worden, also eher regional, aber immerhin mit einer Gesamtauflage von 400.000 im Münsterland – also das war so eine erste globalisierungskritische Zeitungsbeilage.“</p> <p>„Ich habe mich dann in der Szene hoch geschwommen, Landesverbände, Bundesverbände, Regierungsumfeld, Ministerien etc. Habe dann diesen Fokus Unternehmen immer mehr aus dem Blick verloren, immer weniger Werbung gemacht, immer mehr Nachhaltigkeit, immer mehr den Stallgeruch angenommen. Also Stallgeruch von NGOs sozusagen. UN-Dekade, Nachhaltigkeitsrat etc. Und vor zweieinhalb Jahren sind wir nach Berlin gekommen. Ich habe damit so ein bisschen eine Neupositionierung von meinem Büro vorgenommen.“</p> <p>„Wenn ich auf Unternehmen zugehe, dann sage ich, „Ich bin ein guter Grafikdesigner, ich kann alles, was ihr wollt“. Nachhaltigkeit kommt als Rucksack oft oben drauf, dass man sagt, das gibt noch mal einen entsprechenden Mehrwert.“</p> <p>„Die Utopia-Geschichte ist Change Maker, bzw. Kategorie XS- oder S-Selbstverpflichteter für Nachhaltigkeit, die ist ein anderes Ding, das geht an Unternehmen allgemein und hat aber im Kern trotzdem ähnliche Züge. Also das ist eine Selbstverpflichtung, dass man sagt – die geht in die Richtung, dass man sagt, „Wir haben im Unternehmen einige Prozesse optimiert, wir wollen aber noch besser werden, wir haben, was wollen wir für Kunden tun, oder mit Kunden zusammen, also wie nehmen wir unsere Auftraggeber etc. mit und was können wir da Besonderes tun“, und dann wäre der nächste Punkt noch mal so Leuchtturmprojekte definieren, mit denen man halt ein Stück insgesamt weiterkommt und auch als Change Maker eine gewisse Strahlkraft hat und Sachen ausprobiert.“</p>	<p>„aus dem Inhalt heraus arbeiten“ – sinnvolle Inhalte für NGOs</p> <p>Nachhaltigkeit aus persönlicher Überzeugung und Sinnstiftung heraus.</p> <p>Sustainability is the personal interest &gt; fluent integration to the job</p>

To each of the 17 themes such tables with the information of 14 experts exist as a basis for the analysis of the 17 themes following in chapter 4.2.1 to 4.2.17.

### 3.10 Methodological summary

This research centres around the social phenomenon of German graphic design owner managers' perception about sustainability as a contribution to long-term success.

Therefore, the methodology of this research is based on constructivist attitude of the researcher.

As adapted for constructivist research, the data is mostly qualitative to generate a suggestion out of individual subject based experience. As a consequence the chosen methods follow qualitative personal one-to-one semi-structured expert interviews as the ideal type of methodological approach.

The purpose of this methodology is to combine the research approaches of success related research with the topic of sustainability management in the area of graphic design.

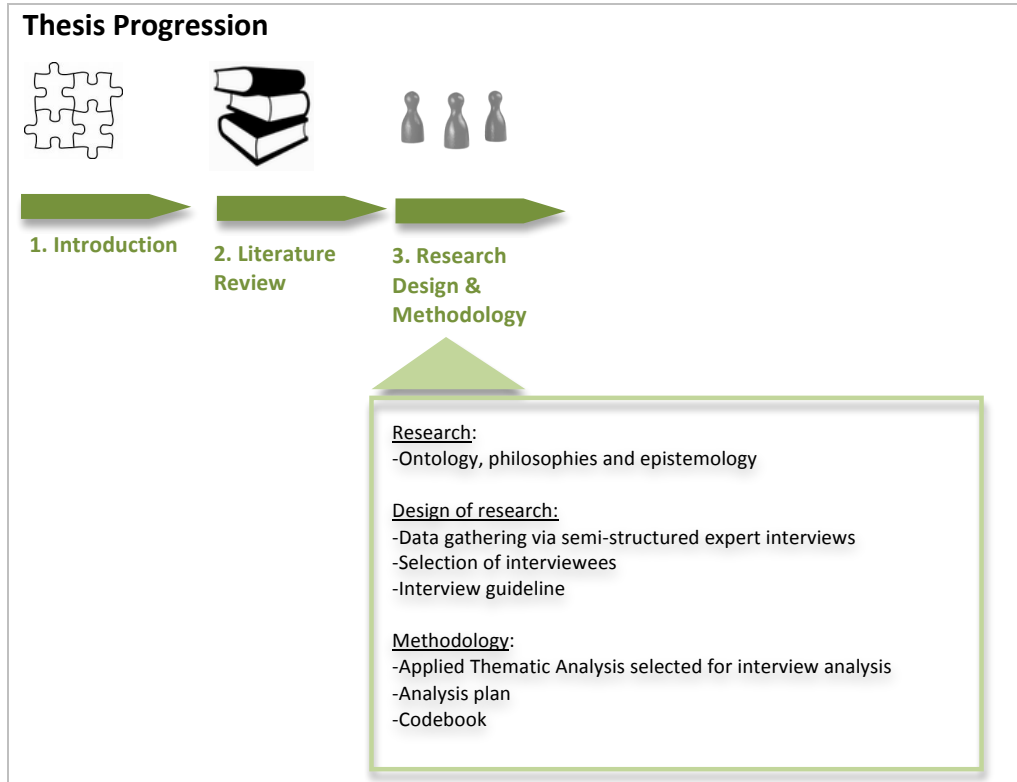
Specific selection criteria are created in order to receive the required information for this research study. Out of 31 potential experts, 14 German graphic design owner managers' were available. As a preparation two preliminary studies were conducted to generate necessary knowledge before the proper research.

A half-standardised interview guideline with open and closed question was prepared in German language, the mother tongue of all 14 interviewees. The quality of expert interviews was improved concerning the validity and reliability. The Applied Thematic Analysis was selected for interview analysis, as being important to the description of a phenomenon. A detailed analysis plan was developed and the interview logistic, recording and transcribing planned. As a necessary basis the themes for textual qualitative analysis was identified and described in a codebook to prepare the analysis with NVivo as the selected Qualitative Data Analysis Software for this research project.

The next step of research was the implementation of data collection with 14 planned expert interviews and the data analysis with the Applied Thematic Analysis

afterwards. Information out of interviews, researcher's notes and transcripts were bring together to result in answering the three research questions.

Figure 29: Thesis progression - after Research Design & Methodology



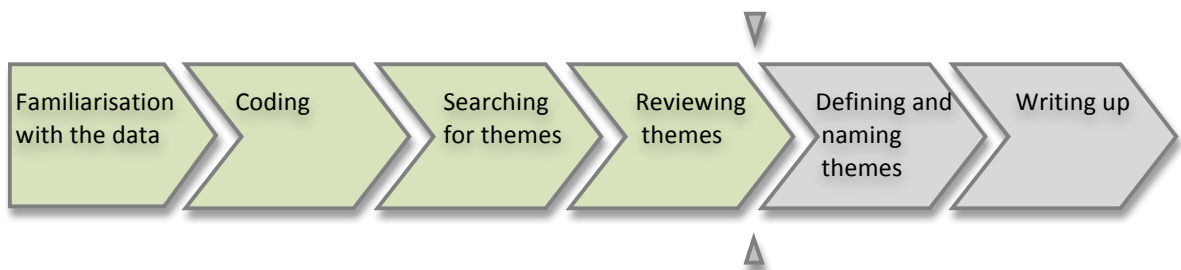
## 4. Results of the expert interviews using the Applied Thematic Analysis

This chapter begins with a description of the study population and specific characteristics of the participants. The results of the applied thematic analysis provided categories for themes that led to answering the research questions. A summary of the research analysis is given in the conclusion.

The researcher's aim is to build up a concrete proposal and answer for each research question. The following figure shows the chosen phases of the Applied Thematic Analysis recommended by Braun and Clark (2006) and Guest et al. (2012b) see 3.8.1 'Applied Thematic Analysis selected for interview analysis'.

The 'Familiarisation with the data', the 'Coding' in NVivo, the 'Searching for themes' with the development of a codebook in 3.8.5 'Process for extracting codes and themes from interviews' and the 'Reviewing themes' was already done in the background.

**Figure 30: Four of six phase done of the process of thematic analysis (own figure, content adapted from(V. Braun & Clarke, 2006))**



The detailed analysis of each theme, the phase 'Defining and naming themes' and the 'Writing up' in the subchapter 'Results answering the Research Questions' now (4.3.) follows.

At the end of this chapter, the dissemination of the research results at industry seminars, events and fairs and the feedback generated will be noted.

#### 4.1 Overview of general information about interviews and interviewees

This subchapter gives an overview of the research population, the number, and structure of experts chosen.

The experts described their specific role of an interviewee as a source of special knowledge about the research topic (Gläser & Laudel, 2009, p.12).

Out of 32 potential experts who fit the selection criteria (see 3.4.2 "Selection of interviewees"), 15 requests for interviews were accepted and 14 were conducted. Eight interviews were conducted in person; two were performed via Skype, and four were conducted via telephone. All interviews were fully transcribed.

**Table 31: Information about expert interviews**

Description	Quantity
Potential experts	32
Interview request accepted by expert	15
➔ Expert interviews conducted	14
Personal interview	8
Interview by Skype	2
Interview by telephone	4
➔ Recorded and transcribed	14

The gender of identified experts is unequally distributed. Nine of the fourteen experts are female, while five are male.

**Table 32: Gender of experts**

Gender of the 14 experts	
Male	Female
5	9

All of the chosen experts have long-term experience as owner managers' of GDI organisations and are knowledgeable about sustainability in Germany. Twelve interviewees have more than three years of experience with integrating sustainability into their businesses. On average, the participants have 9.3 years of experience in their field (see 4.2.1., "GDI owner managers' education").



**Table 33: Professional experiences of the 14 experts**

Description	Quantity
Working experience as a GDI owner-manager with knowledge about sustainability in Germany	14 of 14
Integration of sustainability to business since minimum 3 years	12 of 14

Two experts had only two years experience with implementing sustainability into their businesses. Those individuals own are start-ups and are very knowledgeable and strategic owner managers' who include sustainability in exemplary way.

During the interviews, the experts often told stories about previous work experience that was unsatisfactory because of non-sustainable practices. Those individuals expressed their inability to reconcile those practices with their consciences. The reasons for their frustration varied. They spoke of wasted resources and a singular focus on maximizing profit with little regard to customer needs. Additionally, the participants spoke to the influence of environmentally conscious partners and friends. The experts decided to make a break; they embraced the challenge of becoming self-employed in order to align their work with their values.

In general, the experts are highly educated. Twelve individuals possess formal education, nine of those in graphic design and three in other fields. Three individuals have studied in fields other than design, but have completed advanced training.

**Table 34: Education of the 14 experts**

Description – education of the 14 experts	Quantity out of 14
Study	12
Diploma in Graphic design, Communication design, Product design, Bachelor Media Economics	9
Other Diplomas – no relation to Graphic design	3
Advanced training - within the area of graphic design	3
Autodidact	3

The reasons and motives of the experts arose from personal interests and are often based on inner motivation (see 4.2.3 "Why sustainability?"). The lifestyle of these participants speaks to their commitment to sustainability. Many prefer vegetarian, vegan, or ecologic food. Fair trade coffee was served during the interviews; office furniture and equipment was second-hand, but trendy as well. Conversations that occurred prior to the interviews centred on topics about general core values, sustainable renovation offices, fashion abstinence, and waste of resources.

To fully understand who the experts are as individuals, it is important to understand their working environments and the size of their agencies.

The experts own small, sustainable, and environmentally friendly graphic design agencies or advertising agencies. Most included full service for print and web design, some focussed on graphic and communication.

All 14 experts are self-employed. Five of the 14 experts work without any staff, but sometimes cooperate with colleagues and freelancers. Five participants have a staff of one to three employees; two experts work with solely with a management team of two. Two participants also work with a management team, but employ staff.

**Table 35: Size of graphic design agencies**

<b>Description of the size of graphic design agencies</b>	<b>Quantity out of 14</b>
Self-employed owner managers' without staff	5
Self-employed owner managers' with 1-3 staff members	5
Team of two owner managers' without staff	2
Team of two owner managers' with 1-3 staff members	2

#### 4.1.1 The personal profiles of the experts

To better understand the research, it is helpful to become acquainted with the experts in a personal way. However, a description about each expert is not helpful for this study because the focus is on theme analysis and not on specific cases.

Who are the graphic design owner managers' and experts with knowledge about sustainability? What specific type of business do they own and manage? What is their portfolio? What is their motivation for sustainability and the story behind that motivation? What does sustainability mean to them? How do they integrate sustainability into their daily business? What kind of persons are they?

Two expert profiles were prepared in order to gain a general understanding of all experts in this study. The chosen participants belong to varied demographic groups. They differ in gender, age, and experience. Some interviewees are members of established organisations; others are involved in innovative start-ups. The length of time invested in sustainability implementation also differs. Some work on their own; others work together with one or two colleagues or employees. Although the stories differed, all participants showed a commitment to sustainability that was often based private sustainable core values.

Expert #1 is a young, innovative female graphic designer. She is highly organized and extremely motivated. After receiving a degree in communication and graphic design, she established a graphic design business in 2013 with a colleague from a Düsseldorf university. She and her colleague had worked for advertising agencies for approximately two years. Both individuals were disturbed by the wasteful practices of those organisations. Both are vegetarian and sometimes vegan and prefer to buy fewer products that are durable and of better quality (food, furniture, clothes, e.g.). She identifies herself as one of the new people with "Lifestyle of Health and Sustainability" (LOHAS). From the beginning, they imposed their sustainable core values on to their green full-service design agency. To this participant, sustainability necessitates questioning all processes and finding


environmentally friendly alternatives. It also means enabling to think in a positive new sustainable way.

They have good experiences with customers because of their sustainable basic attitude, customer appreciate the honest and sustainable consulting, to reach more with less.

Sustainable concepts and processes are a priority to their organisation. That means using ecologic paper, colours, and printers. They doing business locally to conserve resources associated with travel. Establishing fair income and encouraging cooperation are important social core values.

Expert #1 is a firm believer in sustainability as a contribution to long-term success. Her recommendation is to use networking and to regularly ask yourself: What can I do better?

**Table 36: Kind of expert - number one**

Name:	Expert number 1
Person:	
	Female, 27 years
Style:	Modern, sportive
Impression:	Strategic, innovative, well-organized, highly motivated
Education:	Diploma communication and graphic design
Company:	Graphic design agency
Company size:	2 -together with a classmate from university, start-up
Promote sustainability on the website:	Sustainability and environmentalism is held near and dear. Our aim is to early integrate ecologic, social and sustainable aspects to our projects within concepts and design. With it we are able to conduct a systematic approach with a long-term benefit and a gently use of natural resources.
Portfolio:	Brand Development, Corporate Design, Communication, Editorial Design, Information Design, Packaging Design, Illustration
Customer:	Try to build up a reliable relationship with customer
Motivation for sustainability:	Sustainability is private interest (vegetarian or vegan food, energy and resource saving)
Story behind sustainability:	Don't like the wasteful work in big advertising agencies, to develop and produce flyer, roll-ups and things for one use, without thinking about what is necessary.
Owner-manager since:	2013 (2 years experience)
Sustainability expert since:	2013 (2 years experience)
Meaning of sustainability:	To questioning everything. To enable others to rethink in a positive way. Other ways.
Sustainable columns:	Sustainability is everything! The process, the whole over all three columns. The economic sustainability is the basis on with ecologic and social activities can be conducted.

Use of sustainability:	<b><u>Ecologic</u></b>	<b><u>Social</u></b>	<b><u>Economic</u></b>
	Paper	Humanity	s. consulting
	Fair production	Fair income	process
	Fair processes	Fair cooperation	Qualitative
	Printers	Discount for start-ups	Income
	Colour		Customer focussed
	Useful paper resources		S concept
	Material, packaging		S image>success
	Short ways		
	Local partner		
	Logistic		
	Office		
	Energy		
Sustainability as a contribution to long-term success	Yes		
Recommendations:	Use networking.		
	Ask yourself what can I do better?		

Another example is expert #2, he is a 50 year-old male, relaxed, innovative, and settled in his job as a graphic design owner-manager of a small graphic and communication design agency in Berlin. He is one of the older, clothed in black designers and identifies himself as "eco." He has long been ecologically oriented and contrasts himself from the new LOHAS. His grandfather taught him to conserve resources - "not one nail must be thrown away." He likes vegetarian and vegan food, but sometimes eats sustainable products such as eco-meat. Fair trade coffee was served in his office.

In 1994, he founded his business with the assistance of four colleagues. Currently, they employ three designers who manage the graphic and communication agency. That organisation focuses primarily on communication and print design, rather than on new media and digital design.

He holds a degree in physics and has professional experience working with semiconductors. Expert #2 is a relative newcomer to the field of graphic design and entered the arena as a freelancer.

Since 2004, he and his partners have increasingly included sustainability in their daily business. Consideration is given to paper use, which is based on reducing the number of pages used and decreasing circulation. For example, this participant uses sustainable colours, eco-printers, and conserves paper. One sheet of paper is often

used to produce several projects As well sustainable consulting with the question what is really useful and reasonable instead of big productions and high quality accurate work is to the fore. Social responsibility to oneself and to colleagues and customers is really important, as well the engagement in sustainable networks and projects.


To expert number 2, sustainability means acting responsibly and rethinking the scope of one's own influence as a graphic designer.

This organisation has a base of long-term clients who count on receiving products produced in a sustainable manner. However, some of the activities occur in the background and are performed specifically for added value or a USP. Sometimes they act sustainably without the knowledge of customers.

The organisation is committed to sustainability and their clients appreciate that fundamental value. Customers appreciate the honest consulting, which is intended to achieve more using fewer resources.

Expert #2 believes that his dedication to sustainability reflects the best personal core values and hopes that this attitude will also contribute to long-term success. His recommendation is to position with ambitions and values – if sustainable ambitions are present, it is important to integrate them. It is necessary to be innovative and to also consider consequences. The vision has to be integrated with the mission.

**Table 37: Kind of experts - number two**

Name:	Expert number 2																											
Person:																												
	Male, 50 years																											
Style:	Plain, clothed in black, pipe smoker																											
Impression:	Relaxed, convinced, innovative, settled																											
Education:	Diploma semiconductor/physics Retraining design, freelancer Newcomer within graphic design																											
Company:	Graphic and communication design agency																											
Company size:	3 colleagues																											
Promote sustainability on the website:	Sustainable Design: The connection of economic, ecologic and social																											
Portfolio:	Commercial advertising, Marketing- und Design-conception, Signet, Visual identity , Corporate-Design																											
Customer:	Long-standing customers																											
Motivation for sustainability:	We are 'ecos', vegetarian, sometimes vegan, don't like waste																											
Story behind sustainability:	His grandfather educate him to resource saving - not one nail must be thrown away.																											
Owner-manager since:	1994 (21 years)																											
Sustainability expert since:	2004 (11 years)																											
Meaning of sustainability:	Be responsible and rethink in your surrounding/ area of influence																											
Sustainable columns:	Between each other: Several steps in each are necessary																											
Use of sustainability:	<table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Ecologic</u></th> <th><u>Social</u></th> <th><u>Economic</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reduce pages</td> <td>Responsible to the customer</td> <td>Scheduling</td> </tr> <tr> <td>Use the paper</td> <td>&gt;what is necessary</td> <td>Accurate work</td> </tr> <tr> <td>Circulation</td> <td>-Consumer responsibility</td> <td>&gt;reduce paper waste</td> </tr> <tr> <td>Refinement</td> <td>-Me</td> <td>-useful/reasonable concepts</td> </tr> <tr> <td>Printers</td> <td>-social responsibility</td> <td>-s.consulting</td> </tr> <tr> <td>Paper</td> <td>-AGD</td> <td>&gt; what is your aim?</td> </tr> <tr> <td>Colour</td> <td>-Berliner gestalten</td> <td>What do you want?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-SDC-Bibliothekca</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<u>Ecologic</u>	<u>Social</u>	<u>Economic</u>	Reduce pages	Responsible to the customer	Scheduling	Use the paper	>what is necessary	Accurate work	Circulation	-Consumer responsibility	>reduce paper waste	Refinement	-Me	-useful/reasonable concepts	Printers	-social responsibility	-s.consulting	Paper	-AGD	> what is your aim?	Colour	-Berliner gestalten	What do you want?		-SDC-Bibliothekca	
<u>Ecologic</u>	<u>Social</u>	<u>Economic</u>																										
Reduce pages	Responsible to the customer	Scheduling																										
Use the paper	>what is necessary	Accurate work																										
Circulation	-Consumer responsibility	>reduce paper waste																										
Refinement	-Me	-useful/reasonable concepts																										
Printers	-social responsibility	-s.consulting																										
Paper	-AGD	> what is your aim?																										
Colour	-Berliner gestalten	What do you want?																										
	-SDC-Bibliothekca																											
Sustainability as a contribution to long-term success	Yes																											
Recommendations:	Positioning with your ambitions and values – if sustainable ambitions are present – integrate them. Be innovative and consequent. The visions have to be implemented to mission.																											

These two detailed described experts are examples of the 14 experts in this study.

## 4.2 Results with the Applied Thematic Analysis

The applied thematic analysis is based on the themes identified in the interview analysis (See 3.8.5 and Table 36).

Here are the themes poled together to the range of subjects 'Introduction/Experience', 'Use of sustainability', 'Meaning of sustainability', 'Sustainability as a contribution to success' and 'Recommendations. This tree is as well the basis of interview analysis within NVivo, as the analysis software for this research project.

**Table 38: Tree of themes within this research project**

Tree of themes within this research project		
Range of subjects		
Q1 Introduction/Experience	1 GDI owner managers' education Educ	
	2 Years of sustainability experience YearsS Exper	
	3 Why sustainability? WhyS	
	4 Sustainability as a trend Trend	
	5 Cooperation with customer CoopCustomer	
	6 Percentage of sustainable customer %S_Customer	
RQ 2	Q2 Use of sustainability	7 Ecologic activities Ecolo
		8 Economic activities Econo
		9 Social activities Soc
		Q3 10 Analysis of the use of sustainability (pillars) AnalUseS3
RQ 1	Q4 11 Meaning of sustainability for GDI owner managers' MeanS	Q5 12 Differences to the official definition of sustainability Diff_OffDef
RQ 3	Q6 13 Sustainability as a contribution to long-term success SSucc Y/N	Q7 14 Sustainability contribution to.....(mind map) SConTo
		15 Success Succ
Q9 Recommendations	16 Recommendations: Advice and Strategy AdStat	
	17 Recommendations: Value Val	



Themes with references (and abbreviations for coding)



In the table above, the majority of the themes can be summarized into a range of topics. In the next step, those themes can be applied to the research questions. The information given in the recommendations and in the introduction can also be connected to the research questions. Using a “code of three” assists in categorizing the results of the interviews by theme (**marked green**), which provides answers to the research questions. The following 17 subchapters provide a summary and analysis of each of those themes.

#### 4.2.1 GDI owner managers' education

The interviews began with the participant giving a brief personal introduction and a description of his/her education. This table offers an overview about their education as a foundation for sustainability experience.

(→ See Appendix: 6.5.1 'GDI owner managers' education', Table 6: Education)

The majority of the participants have completed programs of higher education. Out of 14 interviewees, 11 have completed a degree and another is planning to pursue a bachelor's degree in Digital Media. The researcher has no relevant background information for one of the participants.

However, some of the interviewees studied in fields other than graphic/communication/media design. 10 studied or plan to study in the graphic-related sector; three respondents studied in totally different sectors, like 'Sculpture & Object design', 'Semiconductor physics' and 'Church music'. Those three individuals are highly effective autodidacts and were able to complete advanced training.

The analysis of the participants' education shows that the majority have participated in or completed programs in higher education.

**Figure 31: Education of graphic design sustainability experts**

Nearly all have experience of higher education.

This result confirms the findings of high academic level, which characterises the education of self-employed designer (see Literature Review 2.2.2 'GDI owner managers' ').

#### 4.2.2 Years of sustainability experience

The years of sustainability experience differs from 2 to 20 years among the interviewees.

(→ See Appendix: 6.5.2 'Years of sustainability experience', Table 7: Years of sustainability experience)

Two experts are members of graphic design start-ups and have strategically introduced sustainability from the beginning:

A young start-up refers, since the foundation in 2013; the ecologic aspect was with them.

*"Zum ökologischen Aspekt: Den haben wir seit 2013 dabei." (Interviewee #4)*

We are start-ups and exist since two years, always accompanied by the topic of sustainability.

*„...zwei Jahre jetzt. Seit Mitte 2013. Ja, genau. Also wir sind wirklich eigentlich fast selber noch ein Start Up und es entwickelt sich noch.“ „Und gerade dieses Thema Nachhaltigkeit, das ist halt eigentlich immer bei mir...“ (Interviewee #5)*

Two experts have included sustainability into their daily business for approximately 20 years.

In 1996, I went into business for myself with an agency for sustainable design.

*„...und habe mich dann selbstständig gemacht 1996 mit xyz, Agentur für nachhaltiges Design.“ (Interviewee #13)*

With two colleagues we set up an agency in 1994 and sent out a mailing on recycled paper, which was really important for us.

*„...und 1994 dann mit zwei Kollegen xyz gegründet.“ „1994 haben wir dieses Mailing gemacht, und dieses Eigenmailing, das war eben auf Recyclingpapier gedruckt. Wie gesagt, wir haben damals schon das ernst genommen mit Papier. ... Aber das war schon im Prinzip immer für uns wichtig.“ (Interviewee #7)*

Some experts mentioned that sustainability was a core value from the beginning:

One interviewee stressed that sustainability was established at the beginning.

*„Das wurde von Anfang an mit aufgezogen.“ (Interviewee #10)*

With the foundation of our company in 2009, it was very important for us to create strong core values at first – we preferred to do it different as in other agencies.

*„Seit August 2009, da habe ich zusammen mit meinem Partner die Agentur E-Couleur gegründet, und ganz wichtig waren uns eben erst mal feste Grundwerte zu schaffen, also wie wollen wir das anders machen als es bisher in den Agenturen so läuft.“ (Interviewee #6)*

Other experts emphasised that sustainability in their businesses grow over the years - it has developed:

Sustainability was with us - since the launch of our company in 2001, since then it has developed.

*„...nachhaltig schon auch seit 2001 dabei, ... Tja, das hat sich entwickelt. „ (Interviewee #12)*

The topic of sustainability grows over the years. I optimized my office in a sustainable way, because I recognized, it was important for my customers.

*„ 96 gestartet, ab 98 wurde das immer mehr Thema, bis 2001/2002. Ungefähr ab da würde ich sagen war es klar, das ist ein wichtiges Thema und ich muss anfangen in meinem Büro auch viel zu verbessern, weil ich merkte so, den Kunden ist es wichtig und ja, das macht man dann irgendwie automatisch.“ (Interviewee #1)*

The range of experience in implementing sustainability practises varies from 2 years to 20 years. Some experts instituted those practices and core values when they founded their businesses; others developed sustainability practises over time. Initially, the researcher determined that a minimum of three years of experience was required for the purposes of this study. Two of the interviewees had only been working actively with sustainability for two years. However, the level of expertise shown in the interview assured the researcher that they were qualified for the study.

### 4.2.3 Why sustainability?

This research intends to provide an understanding of the use of sustainability. Therefore, it is necessary to examine the experts' motivation to integrate sustainability into their daily businesses. The question elicited several interesting responses from the participants regarding their personal histories.

(→ See Appendix: 6.5.3 'Why sustainability?', Table 8: Story behind the sustainable business model)

In general, sustainability is implemented because of personal interest and inner motivation:

I grew up with sustainability, I want to do that.

*„Da komme ich her, das will ich machen.“* (Interviewee #2)

Sustainability, the topic sustainability simply arose.

*„Nachhaltigkeit, das Thema Nachhaltigkeit. Ich glaube es ist einfach entstanden.“*  
(Interviewee #3)

It was the inner motivation, my original tendency.

*„Das war halt diese innere Motivation, meine Urtendenzen...“* (Interviewee #4)

It was grown 100 percent out of me.

*„Das ist 100% aus mir heraus gewachsen.“* (Interviewee #8)

They would like to work within their personal values and would like to behave in business like in private life:

I don't want to compromise and want to implement ecologic acting to private and as well to business life – in everything I do.

*„... zuhause so und dann im beruflichen ... wirklich das zu kombinieren, also keine Kompromisse mehr zu machen, und konsequent und authentisch zu sagen, ich mache jetzt die ökologische Schiene, versuche ich in allem, was ich tue, umzusetzen.“* (Interviewee #6)

The topic of sustainability is in my mind since I was 10-ish. I decided to be vegetarian.

*„Also an sich hat das Thema Nachhaltigkeit mich schon sehr früh bewegt, weil ich schon irgendwie im Alter von 10 oder 11 beschlossen habe, ich werde jetzt Vegetarier.“*  
(Interviewee #5)

Basically the topic of sustainability, environmental and social acceptable acting, was within me before I did the job as a sustainable graphic designer.

*„... dass so grundsätzlich dieses Thema, ... Nachhaltigkeit, also Umwelt, sozial verträgliches Handeln, mir als Person schon, bevor ich überhaupt diesen Job gemacht habe, eigentlich in mir drin war.“ (Interviewee #12)*

In addition to personal fulfilment, the need for individuality and the pursuit of happiness were named as reasons:

It is about individual fulfilment and individuality on the topic of sustainability. The question is, what do I want to express and what can I present convincing.

*„Sondern es war wirklich, es geht um Selbstverwirklichung bei dem Thema, ganz klar, und Individualität, was möchte ich ausdrücken, was kann ich überzeugend rüberbringen? Das war der Grundstein von dem Ganzen.“ (Interviewee #6)*

Graphic design without sustainability does not make me happy.

*„Habe dann doch noch mal irgendwann Grafikdesign studiert, aber auch das hat mich noch nicht glücklich gemacht.“ (Interviewee #12)*

Some experts mentioned their dislike of wasting as a reason for the integration of sustainability to graphic design:

The produce of flyers for example should be brought into question, concerning material and resources.

*„ „Statt diesen sechs Flyern, kann man nicht mal drei machen und die aber dahin bringen, wo sie auch nötig sind?“ , weil das, also das war das einzige, was mir so aufgefallen ist im Berufsleben, also dass halt so viel –Verschwendung, also a) Material, aber natürlich auch in den Ressourcen.“ „ (Interviewee #5)*

It has nothing to do with being stingy, but I hate every waste – I was grown up with it.

*„Das hatte nichts mit Geiz zu tun, sondern er hasste jede Verschwendung. Und damit bin ich aufgewachsen und das mir auch so.“ (Interviewee #7)*

They prefer sensemaking within their jobs as a graphic design owner managers' by creating useful and reasonable design:

I would like to do something sensible by creating something and quickly decided to do ecologic and social sensible design.

*„ „Nein, wenn ich was gestalte, dann möchte ich was Sinnvolles tun“ und habe mich dann halt sehr schnell auf diesen Bereich ökologisch und sozial sinnvolles Design gestürzt.“ “ (Interviewee #14)*

The reasons behind implementing sustainability can be illustrated by several personal stories.

For example one expert discussed her experience working for a large corporate advertising agency. That organisation was responsible for producing products for exhibitions and fairs. The company produced countless banners, displays, stand-alone booths that were used once and discarded. She could no longer reconcile her conscience with the tremendous waste of resources and began her own sustainable graphic design agency.

Another expert decided to start a graphic design business and sustainability was adapted later because of the influence of a new partner in private life with sustainable core values and a sustainable style of life including food, clothes etc. The expert experiences the integration of sustainability to business as a personal fulfilment and joy.

While personal motivation remains the primary cause for implementing sustainable practises, some experts mentioned market related reasons. Sustainability represents a unique sales platform and occupies a significant niche in the overall market.

Sustainability is my Unique Selling Proposition; I try to bring it to the fore.

*„...da habe ich jetzt hier doch mein Alleinstellungsmerkmal... Da muss man natürlich das versuchen ein bisschen nach vorne zu stellen.“ (Interviewee #9)*

I am looking for a niche and the niche is that where my interest is.

*„...ich suche mir jetzt meine Nische, und die Nische ist das, was mich irgendwie eh interessiert. Das kam dann so zusammen,“ (Interviewee #10)*

Sustainability offers exclusivity as well, which seems to be necessary in graphic design:

Exclusivity is needed by everything.

*“...man braucht eine Exklusivität bei allem...” (Interviewee #4)*

Sustainability comes on top and offers an added value.

„Nachhaltigkeit kommt als Rucksack oft oben drauf, dass man sagt, das gibt noch mal einen entsprechenden Mehrwert.“ (Interviewee #1)

Nevertheless, sustainability is a very personally driven topic within graphic design. Sustainability is primarily implemented into small graphic design businesses because the owner managers' of those companies base their choices on personal values and internal motivation, as opposed to a purely strategic thought process.

**Figure 32: Why sustainability?**



The literature review supports the finding that sustainability is implemented because of the inner motivation and personal core values of graphic design owner managers'. Therefore, in small and medium-sized enterprises, the motivation for sustainability is very closely connected with the personal interest of the individual entrepreneur.

#### 4.2.4 Sustainability as a trend

Within the interviews, statements about sustainability as a trend arose without prompting. Trend means a "general direction in which something is developing" (OxfordDictionary, 2011, trend). Which statement does the experts give as an estimated development?

(→ See Appendix: 6.5.4 'Sustainability as a trend', Table 9: Sustainability as a trend)

Several participants identified sustainability as a trend. Within the context of the discussion, the researcher perceived doubts and uncertainties related to the connotation of sustainability as a fad.

The acceptance and interest of sustainability is increasing and is well-received by customers; they want to act sustainably:

The acceptance and the necessity to grow, to do something for the climate protection and energy transition. Because the topic becomes more prominent, the acceptance grows and the customers wishes to do something there.

*„...die Akzeptanz wächst oder die Notwendigkeit, dass man was tun muss zum Klimaschutz, Energiewende, also all diese politischen Themen auch, und dadurch dass sie prominenter sind, wächst die Akzeptanz und auch mehr Kunden möchten dort was tun...“ (Interviewee #14)*

Another experts said: “If we mention, that webhoster with eco-energy exist, customers are happy and say, that they like it and that they want that as well.”

*„Und wenn wir dann sagen, „Es gibt auch Webhoster, die mit Ökostrom arbeiten“, dann sind die ganz happy und sagen, „Ja, das finde ich eine gute Idee und das will ich auch.““ (Interviewee #12)*

At the moment the interest for the topic increases.

*„Im Moment könnte man meinen, es zieht wieder ein bisschen an, das Interesse für das Thema.“ (Interviewee #11)*

There is an obvious increase in demand for sustainable products:

Sustainability was become trendy in the last two years, as well by veganism etc. it reached the mainstream and since then explicit requests come.

*„Und jetzt wo das in den letzten zwei Jahren eben so zur Mode geworden ist und auch durch Veganismus etc. so alles in die breite Masse eingeschwemmt worden ist, seitdem kommen ganz explizite Nachfragen“ (Interviewee #6)*

Definitely the request exists and the request increased since I began.

*„Also die Nachfrage gibt es auf jeden Fall, und die Nachfrage ist in der Tat seitdem ich das angefangen habe, auf jeden Fall gestiegen, das ist so.“ (Interviewee #1)*

Sustainability was identified as a trend that was becoming mainstream:

Sustainability and bio is hip and sustainability comes just as a trend.

*„Genau, also eigentlich Nachhaltigkeit, Bio ist ja eigentlich schon total hipp. ... Also ich meine natürlich kommt Nachhaltigkeit gerade in den Trend, ...“ (Interviewee #5)*

Sustainability will be more successful and we will be more successful.

*„Nachhaltigkeit wird erfolgreich und wir werden erfolgreich.“ (Interviewee #4)*

A big change executed and bio and sustainability is now mainstream – out of that a high potential emerges.



*„...es hat sich so ein Wandel vollzogen, und weil sich dieser Wandel vollzogen hat und Bio und Nachhaltigkeit irgendwie so in den Mainstream gekommen ist, gibt es in da total Potenzial.“ (Interviewee #1)*

Another movement was observed, which confirmed sustainability as a trend: the emergence of sustainable entrepreneurs within graphic design:

In the area of young designers many social entrepreneurs exist, who do not want to work for unsustainable companies and do not want to create unsustainable campaigns any longer. They want to have a sustainable and meaningful business – maybe they will not get rich, but that is not so important. They want to do cool things.

*„Es gibt jetzt gerade im Bereich der jüngeren Designer viele Existenzgründungen, die wir so Socialpreneurs nennen, also soziale Entrepreneurs, die sagen, „Wir wollen nicht mehr für irgendwelchen doofen Unternehmen arbeiten, wir wollen auch keine blöden Kampagnen mehr machen. Was wir machen wollen ist, wir wollen ein sinnvolles Unternehmen haben, mit dem wir vielleicht nicht reich werden, das ist auch gar nicht so wichtig, so viel Geld braucht man eigentlich nicht, sondern wir wollen halt einfach coole Sachen machen.““ (Interviewee #13)*

Some experts spoke of the need to conform to sustainability to be well positioned for the long-term:

We have to adjust ourselves. And companies, which face up to it now are well positioned for the long-term, than those who do not grapple with it.

*„Wir müssen uns umstellen. ... Und Unternehmen, die sich damit jetzt schon auseinandersetzen sind dann, langfristig gesehen, glaube ich einfach besser aufgestellt als Leute, die sich damit überhaupt nicht auseinandersetzen.“ (Interviewee #13)*

I think, that in the next years more and more people come to the ecologic point - that will be enough.

*„Also ich glaube halt immer noch, dass alleine in den nächsten Jahren viel mehr Menschen auf diesen ökologischen Punkt kommen werden, und dass das einfach schon alleine reichen wird.“ (Interviewee #4)*

Customer interest and acceptance of sustainability is seen as growing at sluggish rate:

The acceptance grows and more customers want to do something, but it is sluggish.

*„...wächst die Akzeptanz und auch mehr Kunden möchten dort was tun, aber es ist schleppend.“ (Interviewee #14)*

Some experts even deny the customers wish of sustainable requirements:

The customer didn't request sustainability of his or her own accord.

Rocklage: Haben Sie denn das Gefühl, Sie haben es dem Kunden oder Ihnen Kunden angeboten, hat es der Kunde denn auch gefordert in den letzten vier Jahren?  
„Also nein, eigentlich nicht.“ (Interviewee #11)

Most customer are not interested in sustainability, they don't want it.

„Und die meisten Kunden hat das nicht interessiert. Die wollten das nicht.“ (Interviewee #8)

The results above show an awareness of sustainability as a trend. As shown in Figure 34, some responses were clearly positive (green arrow). And although a few participants held negative positions (red arrow), the majority of responses were generally optimistic (grey arrow). Overall, the results reveal a positive trend.

Figure 33: Development of sustainability



Interest in sustainability is growing, and the demand for sustainability is increasing. Additionally, its contribution as a factor for long-term success was confirmed by the results.

GDI owner managers' cognition of sustainability as a trend fits to the picture of sustainability as a megatrend that necessitates action from organisations (BMU, 2008; Bundesregierung, 2012, p.14).

#### 4.2.5 Cooperation with customer

How do sustainable graphic design owner managers' cooperate with customers?

Experts spoke of very personal relationships in working together.

(→ See Appendix: 6.5.5 'Cooperation with customer', Table 10: Cooperation with customer)

Most experts mentioned the importance of trust in relationships with customers.

The collaboration with the customer takes place on a human level. This interpersonal relationship is as well a sustainable topic.

*„Und viel eben auf so einer menschlichen Ebene, weil ich finde das ist auch ein nachhaltiges Thema, dass man diese zwischenmenschliche Beziehung nicht verliert,“ (Interviewee #5)*

Anyway you build up a level of trustfulness.

*„...also man baut ja so eine Vertrauensebene auf,..." (Interviewee #6)*

It is important to place value on customer relationship, on a somehow mannered personal relationship.

*„...Wert auf die Kundenbeziehungen lege, also auf eine irgendwie geartete persönliche Beziehung.“ (Interviewee #8)*

At the same time the relationship to the customer is a personal story, so you say, on the basis the chemistry is right – so we can work together.

*„Gleichzeitig ist aber die personelle Geschichte so, dass man sagt, „So, auf der Basis stimmt bei uns die Chemie, können wir zusammen arbeiten.“ (Interviewee #1)*

Customer-oriented relationship marketing take priority; profit is not the primary goal.

A customer-oriented support... For example only less graphic design offices come directly to the customer and advice him without count every penny.

*„...eine kundennahe Betreuung. Zum Beispiel die wenigsten Grafikbüros kommen einfach mal vorbei zu dir und sagen, „Hier, wir reden mal bei dir oder machen mal ein paar Fotos, einfach so“, also wir drehen da nicht jeden Euro zehnmal um und sagen, „Wir brauchen jetzt genau das Geld von dir“,..." (Interviewee #4)*

Additionally, the need for similar core values was pointed out:

It is the case that the basic attitude of customers has to fit to the one of the graphic designer - both should comply to create a sustainable output.

*„Da ist es eher so, dass man sagt, das Grundsetting muss so sein, dass man sagt, „Dir ist es wichtig, mir ist es wichtig“, oder, „Du willst da zumindest hin, mir ist es sehr wichtig“. Also da finden wir so unsere Basis. So ein Abklopfen auf doppelter Ebene.“ (Interviewee #1)*

New business relationships emerge because of the same core values:

Customers come up to us, because they have the same core values and think of a good collaboration.

*„Also es gibt aber auch, dass Kunden auf uns zugekommen sind und gesagt haben, „Ja, wir haben die gleiche Ansicht wie ihr, wir können bestimmt gut zusammenarbeiten“.“ (Interviewee #5)*

One expert accent that his customers are those, who think about the future of our planet.

*„meine Kunden sind im Grunde genommen Leute, die sich um die Zukunft des Planeten Gedanken machen.“ (Interviewee #9)*

The need to provide sustainability consultation for uniformed customers was mentioned as an important facet:

It is as well important to have customers, who already don't have the topic of sustainability in mind. You have to inform them about the options.

*„...aber ich finde es auch wichtig, Kunden zu haben, die vielleicht das Thema noch nicht auf dem Schirm haben, dass man eben die anregen kann, was kann man tun –,“ (Interviewee #6)*

It is good to see that doing a lot of persuading works.

*„Aber das ist auch schön zu sehen, dass man da auch gut eine Überzeugungsarbeit leisten kann,“ (Interviewee #9)*

A commitment to sustainability was underscored. For example, if customers choose to print using a cheap online printer, then they must complete the order on their own:

One expert mentioned to set hash condition if a customer wants to print only cheap and not sustainable – then the customer has to send the data to the printing company on his own.

*„Weil natürlich wir auch manchmal eine harte Schiene fahren. Also wenn ein Kunde kommt und sagt, er will jetzt aber unbedingt bei Flyer-Alarm drucken, dann sage ich, dann muss er seine Sachen selber dahin schicken.“ (Interviewee #14)*

In summary, it can be said that graphic design owner managers', who are committed to sustainability, support a very personal relationship to customers. They wish to work with customers with the same sustainable core values, but like to do a lot of persuading as well to focus on sustainability as a business theme.

**Figure 34: Graphic design owner managers relationship to customer**



#### 4.2.6 Percentage of sustainable customers

The percentage of customers who demand sustainable products varies.

Additionally, there is a discrepancy in the how the participants viewed the meaning of sustainability with regard to client versus order.

(➔ See Appendix: 6.5.6 'Percentage of sustainable customers', Table 11: Percentage of sustainable customers)

The overview of the 14 expert interviews shows that the number of sustainable orders is very different:

Interviewee 11 mentioned that only 10 to 20% of customers want to have advice to optimize sustainability within their business and within the orders they give to the graphic designer.

*„Aber wenn es dann um andere Dinge geht, um weitergehende, da wird es dann eben sehr, sehr eng, und da sind es dann vielleicht nur 10 bis 20%, wo es auch um die Kommunikation oder um einen Anstoß geht im Unternehmen, in die Richtung mehr zu machen, da sind es vielleicht dann nur noch 10%, oder maximal, die ich dafür gewinnen kann.“ (Interviewee #11)*

Other mentioned that 80% of their customers were committed to sustainability.

*„...und mittlerweile sage ich mal haben wir, auch was unsere Kunden angeht, zu 80% auch nur Kunden, die auch mit aus dieser Branche kommen. Das ist sage ich einfach mal Photovoltaik, Windkraftanlagen, fair Handelsgenossenschaft, also in Deutschland und in der Schweiz, Lebensmittelhersteller wie Bio und fairer Handel,...“ (Interviewee #14)*

Around 75 to 80 % are sustainable.

*„Aber so 75, 80% sind schon Nachhaltigkeit.“(Interviewee #1)*

Other experts stated that only 50% of the actual orders were produced in a sustainable manner:

They are 50/50, I would say.

*„Und da würde ich dann 50/50 sagen.“(Interviewee #6)*

Within 50 percent of our orders we can reach an improvement of the ecologic footprint.

*„Wir können höchsten sagen, vielleicht bei 50% der Aufträge, die wir gemacht haben, haben wir eine Verbesserung vielleicht des ökologischen Fußabdrucks“ (Interviewee #7)*

The percentage of sustainable customers varies.

Remarkable is the wish to have 100% sustainable customers, but as well none sustainable customer open a chance to encourage them to be more sustainable.

*„Wunsch ist natürlich 100% nachhaltige Kunden, aber ich finde es auch wichtig, Kunden zu haben, die vielleicht das Thema noch nicht auf dem Schirm haben, dass man eben die anregen kann, was kann man tun..“ (Interviewee #6)*

**Figure 35: Percentage of sustainable customers**

The real percentage of sustainable customers is different with a wish for 100% sustainable customers...

The wish for 100% sustainable customers is interesting. Some experts insist on producing only sustainable orders.

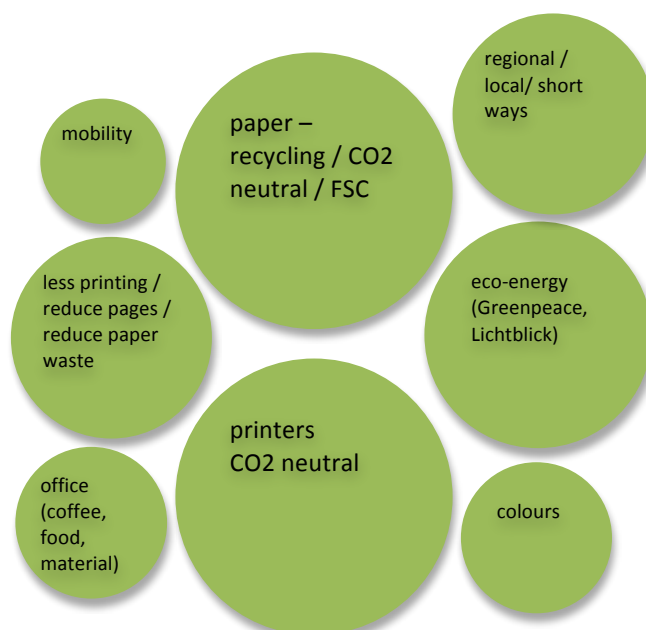
#### 4.2.7 Ecologic activities

The use of ecologic sustainability is diverse and differs from recycling and includes: CO2 neutral and FSC paper, CO2 neutral printing, eco energy and much more.

(→ See Appendix: 6.5.7 'Ecologic activities', Table 12: Analysis of the different ecologic activities)

The evaluation of ecologic activities in the businesses of 14 graphic design owner managers' is illustrated in the figure below. The size of circles indicates the importance.

**Figure 36: Analysis of the different ecologic activities**



Some ecologic activities were mentioned more frequently than others (displayed with the size of bubbles).

The most commonly occurring ecologic activities are the use of ecologic paper, ecologic printing, eco energy, the reduction of paper waste, the use of ecologic colours, and buying locally. Environmentally friendly travel was also addressed and included using public transport, riding bicycles, and car sharing. Other activities involved maintaining an ecologic office offering sustainable supplies, food, and coffee. Forwarding, logistics, and targeted circulation, and green hosting also play a minor part within ecologic activities.

(→ See Appendix: 6.5.7 'Ecologic activities', Figure 1: Amount of different ecologic activities)

Ecologic sustainable activities accrue most and play a priority role between economic and social activities.

#### 4.2.8 Economic activities

Economic sustainability differs from sustainable consulting. It centres on achieving more with less, adding value, and using ecologic banking. The evaluation of economic activities in the businesses of the 14 graphic design owner managers' is shown in the figure below. The size of circles indicates the importance.

(→ See Appendix: 6.5.8 'Analysis', Table 13: Analysis of the different economic activities)

**Figure 37: Analysis of the different economic activities**



Some economic sustainability activities were mentioned more frequently than others (displayed with the size of bubbles).

The most common economic activities are sustainable consulting and highly efficient practices. Other significant topics included adding value by creating products with extended functionality, employing recoverable design, focusing on longevity, and well ecologic banking. Other actions included customer-focussed compact offers, sustainable concepts, and customer-orientated pricing.



Economic and social activities also play a secondary role in the common ecologic activities.

➔ See Appendix: 6.5.8 'Economic activities', Figure 2: Amount of different economic activities

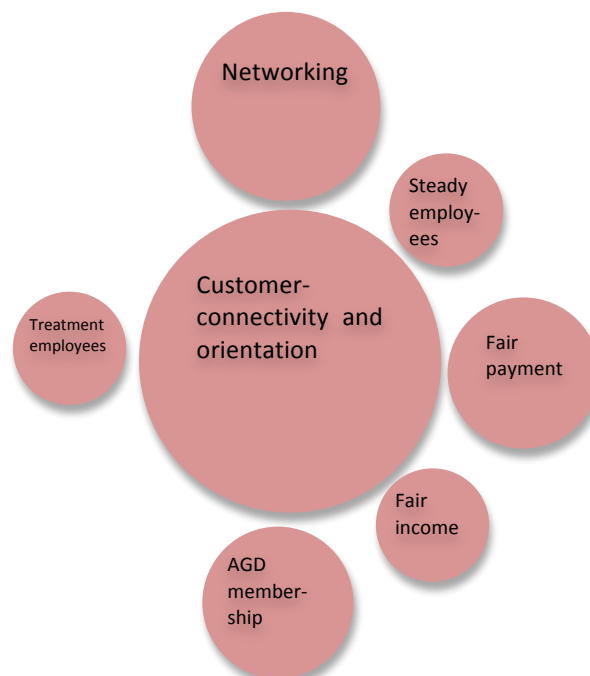
#### 4.2.9 Social activities

The use of social sustainability varies widely and includes good customer connectivity, intense networking, and encouraging the personal development of employees via seminars and workshops. Social sustainability can also be characterized by an owner-manager's commitment to becoming more responsible. Several additional social activities were mentioned in the interviews.

(➔ See Appendix: 6.5.9 'Social activities', Table 14: Analysis of the different social activities)

The figure below illustrates the frequency of social activities in the businesses of the 14 graphic design owner managers'. The importance is reflected by the size of the circles.

**Figure 38: Analysis of the different social activities**



Some social activities were mentioned more frequently than others (displayed with the size of bubbles).

The most common social activity reported by the participants was maintaining customer connectivity by developing a responsible business relationship. 8 of the 14 respondents described that as common practice.

(→ See Appendix: 6.5.9 'Social activities', Table 14: Analysis of the different social activities).

Several other issues were addressed: networking, fair payment of all partners, the Allianz Deutscher Designer (AGD) membership, the treatment and retention of steady employees, and fair income.

Additionally, the respondents named the following actions: hiring local freelancers, encouraging fair cooperation, being responsible, lecturing, and being supportive of social projects.

To illustrate the frequency of social activities among the interviewees, a numerical analysis was conducted.

(→ See Appendix: 6.5.9 'Social activities', Figure 3: Amount of different social activities)

Membership in the AGD was named as an important social activity, which confirmed the significance of the organisation. The experts mentioned their commitment to the Charta for Sustainable design, a key element of the AGD.

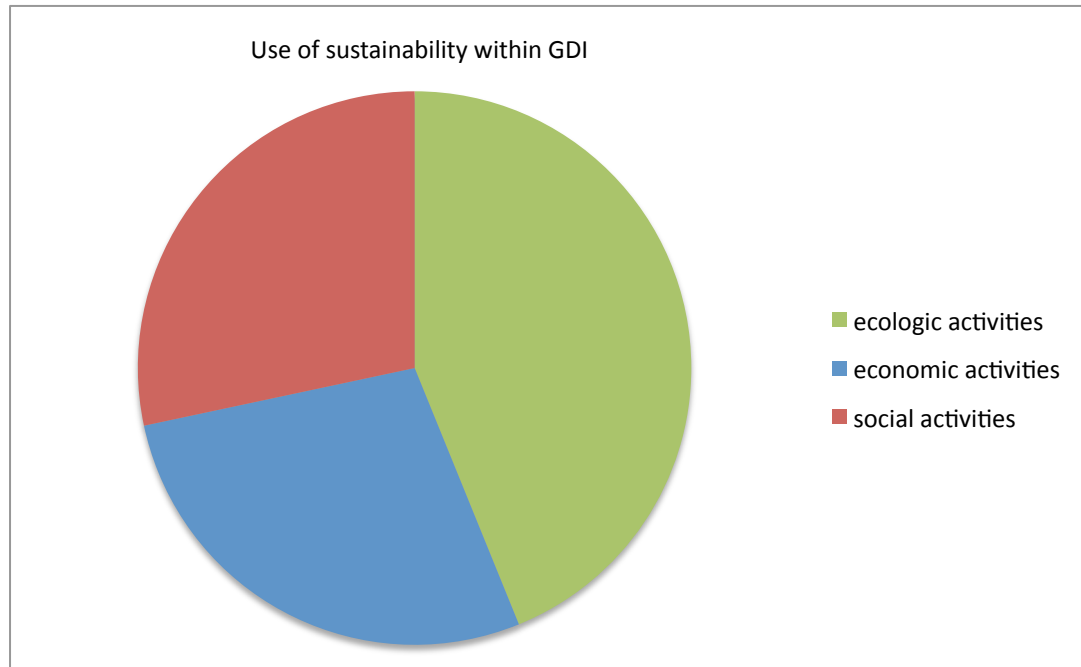
#### 4.2.10 Analysis of the use of sustainability (pillars)

Based on the expert interviews, the researcher created a table using all named sustainable activities. The table distinguishes between ecologic, economic, and social activities. The analysis showed that ecologic activities were performed more often than economic and social activities.

Additionally, the activities of the respondents were calculated according to each pillar. The results showed that the use of ecologic sustainability occurred most frequently with 82 activities. The use of economic and social activities follows with nearly the same amount, 52 economic and 53 social activities.

(→ See Appendix: 6.5.10 'Analysis of the use of sustainability (pillars)', Table 15: Analysis of the use of sustainability (pillars))

**Figure 39: Use of sustainability within 14 GDI interviews – ecologic, economic and social activities**



As a result, the ecologic pillar (**green**) of sustainability is the highest developed pillar of sustainability, while the economic (**blue**) and the social activities (**red**) are not as much prominent.

The literature suggested that the sustainability pillars were represented with equal importance (three pillars of sustainability are necessary for a stable concept of sustainability (Griller, et al., 1997)).

However, highly specific ecologic models exist, such as eco-efficiency (vonHauf, 2011) and the concept of Ecodesign in the design field. According to Carlowitz (1713), the first definition of sustainability arose from environmentalism.

#### 4.2.11 Meaning of sustainability for GDI owner managers'

What does sustainability mean to graphic design owner managers' who integrate sustainability into their daily businesses? What signifies sustainability for them?

(→ See Appendix: 6.5.11 'Meaning of sustainability for GDI owner managers', Table 16: 'Meaning of sustainability for GDI owner managers')

The analysis of the meaning of sustainability for graphic design owner managers' and sustainability experts shows a variation of meanings between the classical definition of sustainability and several other views.

The majority of the experts interviewed perceived sustainability as it related to their businesses. However, their views were based on the classic three-pillar division of sustainability: ecologic, economic, and social. Some of the respondents included the need to integrate accountability to the future and future generations:

Sustainability has those three columns.

*„Ja, das hat tatsächlich diese drei Säulen...“ (Interviewee #2)*

It means the combination of ecology, economy and social.

*„Na, die Kombination als Ökonomie, Ökologie und Sozialem.“ (Interviewee#4)*

Another experts mention, that sustainability correlates with the 3-column-model, that you try to organise the social, the ecologic and the economic topic to get the same conditions for further generations.

*„Also für mich hängt das tatsächlich mit diesem 3-Säulen-Modell zusammen, dass man eben versucht, das Soziale, das Ökologische und das – ... Das ökonomische Thema so zu gestalten, dass man eben, oder dass man auch für zukünftige Generationen eben gleiche oder mindestens gleiche Bedingungen gibt, so jetzt mal ins Unreine.“ (Interviewee #11)*

Others did not mention the economic column of sustainability and highlighted ecologic and social sustainability:

Sustainability is on the one hand a term for environmentalism and on the other hand a social term.

*„Ich meine Nachhaltigkeit kann man ja einerseits als Umweltschutzbegriff sehen, andererseits aber auch als gesellschaftlich und sozial.“ (Interviewee #8)*

Sustainability to another graphic design owner-manager means to mainly integrate the social and the ecologic aspect to the concepts and design.

*„Ja, nachhaltig ist für mich, dass ich halt hauptsächlich eigentlich dieses soziale mit den Umweltaspekten in meine Konzeption und Gestaltungsweise mit einbeziehe...“ (Interviewee #10)*

One experts pointed out, that sustainability means another way thinking.

*„Der bedeutet für mich oft eine etwas andere Denke,...“ (Interviewee #1)*

Alternative thinking means to understand sustainability as a process to produce good and sustainable results.

*„...näher dran am Inhalt und eine Verstärkung, eine Erweiterung des Begriffs „Was mache ich wie für wen und was kommt dabei raus?“. Also das ist eine sowohl Prozess- als auch Ergebnisorientierung, die im Arbeitsprozess sich stark niederschlägt durch Nachhaltigkeit.“ (Interviewee #1)*

Those sustainable products should be durable and valuable:

Sustainable design is not only to produce ecologic and social compatible, but also durable.

*„Also nachhaltiges Design, da geht es nicht nur darum, ob man das ökologisch oder sozial verträglich erzeugt hat, sondern auch, ob man anstrebt, dass die Sachen, die man da designt, dass die auch langlebig sind.“ (Interviewee #8)*

It is to the foreground to create products that are meaningful, valuable and durable.

*„...und deshalb halt Produkte schaffe, die a) na ja, die müssen irgendwie Sinn machen, die müssen eine Wertigkeit haben und die müssen eine Langlebigkeit ....“ (Interviewee #10)*

The durability is important – it is the meaningfulness and the conscious dealing with the work.

*„Ja, gut, es ist für mich als Agenturinhaberin ist es für natürlich zum einen natürlich die Langlebigkeit wirklich, es ist die Sinnhaftigkeit und das bewusste Umgehen mit meinem Beruf, mit meiner Arbeit.“ (Interviewee #14)*

Other experts accentuated that sustainability means to think about the consequences of acting:

The conscious acting means to be reflective – to think about what I do and how I can do it.

*„...dieses bewusst handeln ist für mich eigentlich dieses, also mal wirklich auch mal zu reflektieren: Was mache ich da und wie kann ich es machen...“ (Interviewee 4)*

Sustainability means to accept responsibly and to bring things into question.

*„Also Nachhaltigkeit heißt, für mich Verantwortung übernehmen. Mehr ist dazu nicht zu sagen.*

*Verantwortung zu übernehmen heißt ja eigentlich immer, Dinge zu hinterfragen.“ (Interviewee #7)*

The aim acting in a sustainable manner for these experts emerges from an inner motivation to improve the world incrementally:

Sustainability within graphic design means and aims to improve the world a little bit.

*„...etwas die Welt verbessern, ...“ (Interviewee #2)*

Sustainability is to think about the future and to perform a more liveable future, or to obtain the values of life.

*„Nachhaltigkeit ist - ...Einfach an die Zukunft zu denken und die Zukunft lebenswert zu machen oder lebenswert zu erhalten oder zu sichern.“ (Interviewee #4)*

It is as well described as a sensible reflection of what I can improve every day.

*„Ja, wirklich dieses bewusst auch drüber Nachdenken jeden Tag so, was kann ich eigentlich verbessern?“ (Interviewee #5 )*

Based on the responses from the interviewees, the following summary defines their view of sustainability:

For the owner managers' of graphic design businesses, sustainability is defined by the search for alternative ways to think and act in order to produce sustainable results based on ecological, socially, and economically responsible factors. That process results in the production of durable and valuable products, which characterize their internal drive to incrementally improve the world.

One expert stressed what graphic and communication design is for. Graphic and communication design is a vehicle to transport sustainable solutions, sustainable offers and sustainable style of life to consumers, users, companies, and politics e.g.:

*„Und Grafikdesign oder Kommunikationsdesign ist für uns ein Mittel, um nachhaltige Lösungen, nachhaltige Angebote, nachhaltige Lebensstile zu transportieren in Richtung der*

*Konsumenten, in Richtung der Nutzer, in Richtung der Unternehmen, in Richtung der Politik usw., ...“ (Interviewee #13)*

This definition differs from the official definition of sustainability, which speaks to a future compatible development taking into account the three dimensions of economy, ecology, and sociology as equivalent (Enquete-Kommission, 1998). internal drive to incrementally improve the world, is to the fore.

#### 4.2.12 Differences to the official definition of sustainability

Graphic design owner managers' have diverse perceptions of sustainability. It is interesting to have a closer look to the differences to the official definition of the Enquete Kommission, where Sustainability is described as a future compatible development taking into account the three dimensions of sustainability as equivalents (1998).




(→ See Appendix: 6.5.12 'Differences to the official definition of sustainability', Table 17: Differences to the official definition of sustainability)

It can be observed that graphic design owner managers' who include sustainability into their daily work often (7 out of 14) prioritize ecologic sustainability as the main emphasis. Among the interviewees, the importance of economic and social sustainability differs.

Three experts see economic issues as the basis or necessity and the social and ecologic sustainability as an option to build on that basis. The economic pillar, as associated with necessity, was viewed in a negative light. That perception supports internal motivation as the impetus for implementing sustainability, not profit (see 4.4.3 'Why sustainability?').

Four interviewees agree with the official definition based on the three pillars of sustainability. They, and the researcher, feel that all three columns have the same importance within their daily work.

**Table 39: Analysis of the differences to the official definition of sustainability**

7x Ecology is the priority	3x Economy as the basis or necessity	4x same importance
		

As a result variations from the only one official meaning of sustainability with the same importance of each pillar was found. Graphic design owner managers' understand sustainability with ecologic activities as a priority, and economy as a necessity within the construct of sustainability.

**Figure 40: Result differences to the official definition of sustainability**


#### 4.2.13 Sustainability as a contribution to long-term success

Twelve of fourteen experts believe that sustainability contributes to their long-term success. Ten of them are very sure that sustainability is a success factor in their businesses. Two experts hope it is; two others don't know if there is contribution to success.

**Table 40: Sustainability as a contribution to long-term success**

Sustainability as a contribution to long-term success		
yes	Yes, I hope	I don't know
10x	2x	2x

(→ For more details see Appendix: 6.5.13 'Sustainability as a contribution to long-term success',

Table 18: Sustainability as a contribution to long-term success – details)



Consequential sustainability is often seen as a contribution to long-term success.

**Figure 41: Sustainability contributes to long-term success.**

Sustainability is often seen as a contribution to long-term success.

A general point cannot be made due to a lack of evidence and the sample size. Therefore, it is necessary to gain deeper insight into sustainability as a factor contributing to success.

#### 4.2.14 Contribution of sustainability

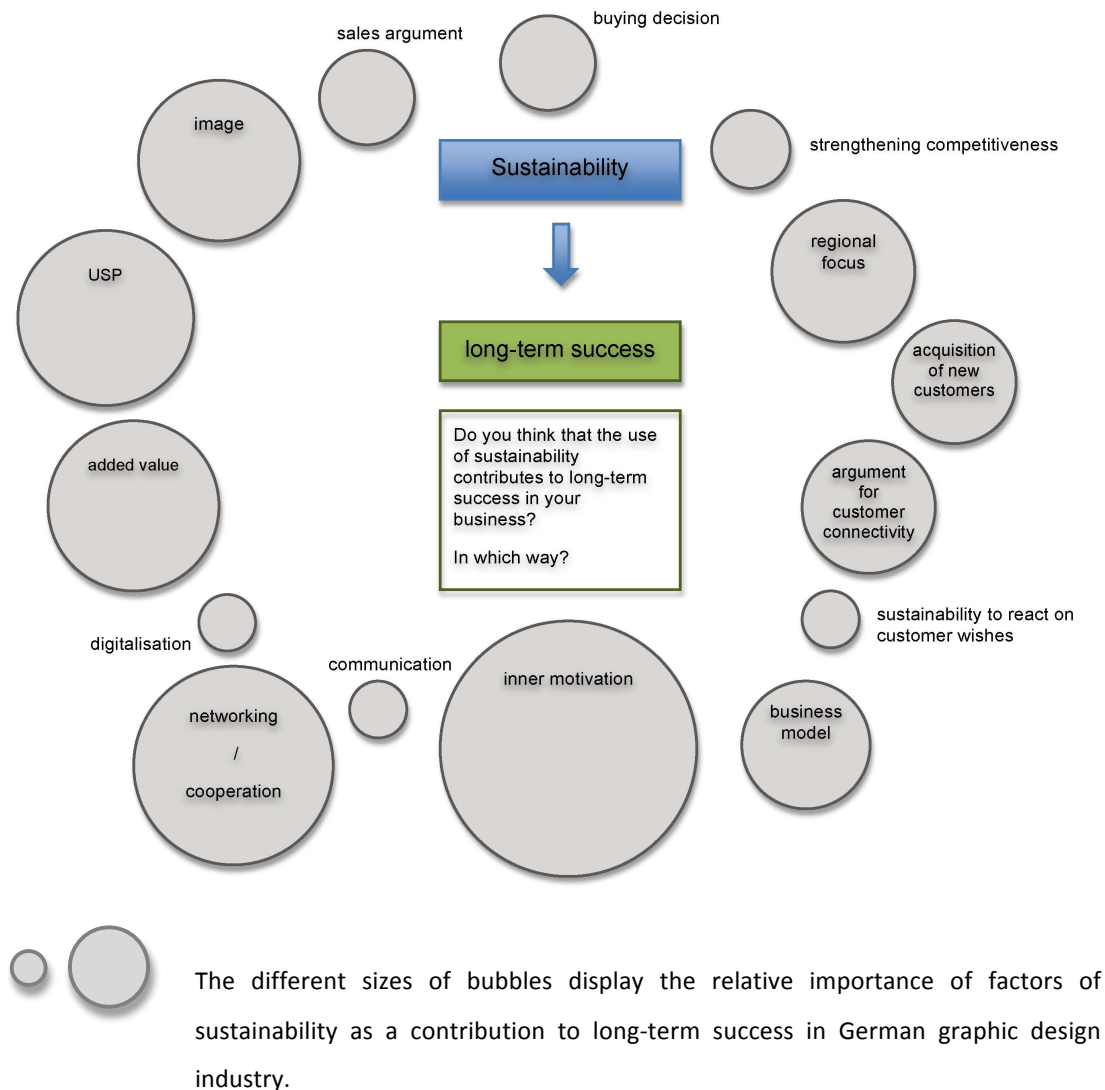
The results of the interview suggest that sustainability contributes to long-term success. However, the question remains of how sustainability impacts long-term success.

Sustainability contributes to various factors in a different level of importance.

(→ See Appendix: 6.5.14 'Sustainability contributes to... (mind map)', Table 19: Analysis of the mind map ,In which way do sustainability contributes to long-term success?'.)

Each interviewee gave information about factors and explained the importance of sustainability as a contribution to success.

Figure 42: Graphic description of the analysis of the mind map (relative importance).



Inner motivation was named by all graphic design owner managers' (highest relative importance), and the majority believed it to be a very important factor of sustainability as a contribution to long-term success. That was followed by networking and cooperation, by sustainability as an added value, a unique selling proposition, and sustainability as an image-forming factor. Other factors were mentioned: regional focus, the acquisition of new customers, the argument for customer connectivity, the business model and several less important factors of sustainability (small bubbles).

The valuation of importance is based on the researcher's view by concentrating on wording like 'very' and 'highly' important.

The earlier analysis of the mind map, showed the relative importance of sustainability as a contribution to long-term success with differed sizes of the bubbles.

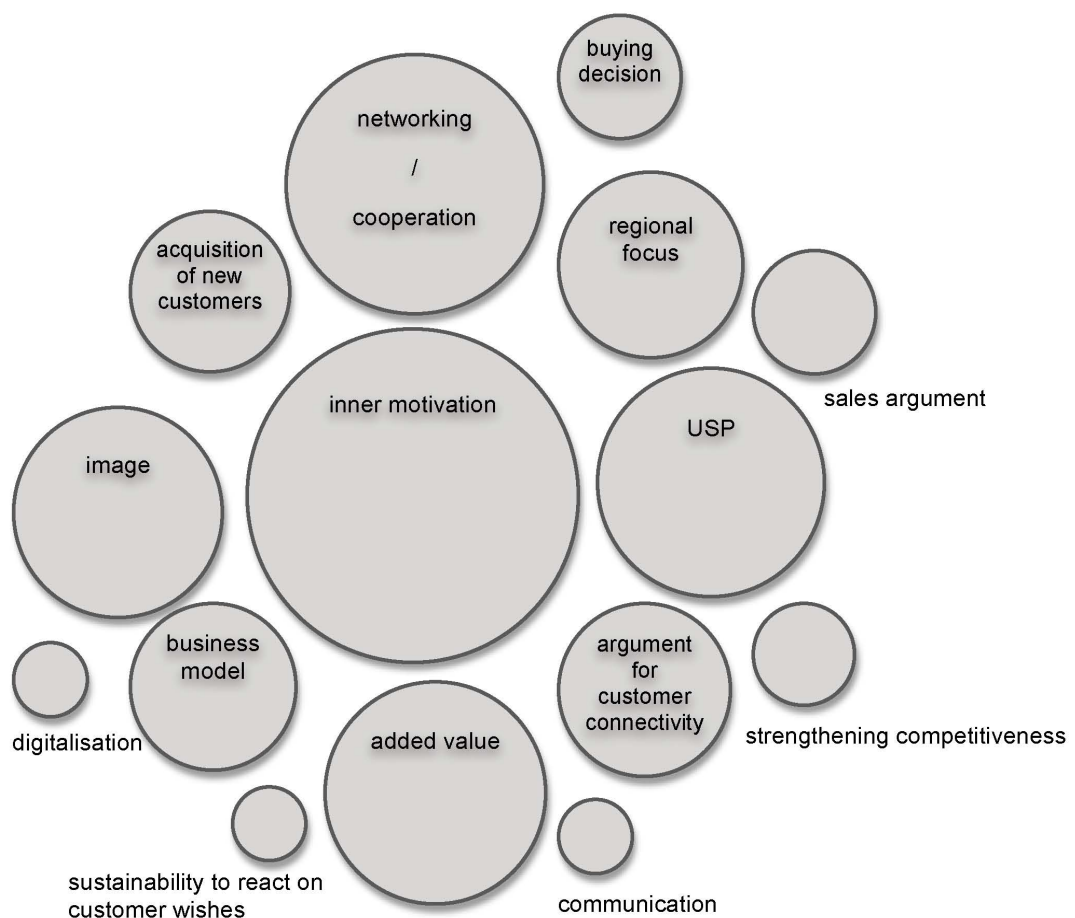
(→ See Appendix: 6.5.14 "Sustainability contributes to... (mind map)", Table 19: Analysis of the mind map ,In which way do sustainability contributes to long-term success?')

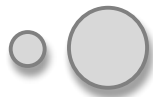
The inner motivation has the highest importance followed by networking and cooperation, by sustainability as an added value, a unique selling proposition and by sustainability as an image-forming factor.

Figure 43 show the relative importance of factors for sustainability and their contribution to long-term success in a graphical way.

Figure 43 is an extract and simplification of Figure 42 by concentrating on the relative important factors.

**Figure 43: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success.**





The different sizes of bubbles display the relative importance of factors of sustainability as a contribution to long-term success in German graphic design industry.

The expert group showed that inner motivation is the main reason and inducement (with the highest relative importance) that influences sustainability as a contribution to long-term success.

**Figure 44: The inner motivation**

The experts think sustainable and entrepreneurial act sustainable because of their inner motivation.

The researcher found that the existing literature primarily addresses the competitive factor or customer wishes in the growing consumer group Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) as reasons for sustainable business orientation (see 2.5 Owner managers' motives for sustainability).

In small and medium-sized enterprises, the motivation for sustainable engagement is closely connected with the intrinsic interest of the entrepreneur himself/herself, according to Meyer (2011, p. 429). This statement was affirmed by the sample group of German graphic design owner managers'.

#### 4.2.15 Meaning of success for GDI owner managers'

For the most experts, happiness and satisfaction within their work is a display of success.

(→ See Appendix: 6.5.15 'Meaning of success for GDI owner managers' ', Table 20: 'Meaning of success for GDI owner managers')

Success for them means to be happy to do the daily work with satisfaction, joy, and with sympathetic people. And to work within a sustainable concept is success by itself:

The point is that I work gladly and do things I want to do within a sustainable concept.

*„...sondern es geht mir darum, dass ich meine Arbeit gern mag, dass ich gerne da hin gehe, Sachen mache, die mir Spaß machen mit Leuten, die ich auch irgendwie sympathisch finde, und das Ganze in diesem nachhaltigen Konzept.“ (Interviewee #10)*

Success means satisfaction on the customer side and on their own side.

*„Also Zufriedenheit, und zwar auf Seiten der Kunden und auch auf meiner Seite. Das ist für mich Erfolg, ...“ (Interviewee #3)*

One expert mentioned personal success as enjoyment of work.

*„...sondern vielleicht was man als persönlichen Erfolg nimmt: Dass uns die Arbeit Spaß macht.“ (Interviewee #5)*

Cooperation is also viewed as part of their success.

*„Zusammenarbeit. Eine gute Zusammenarbeit. Das ist finde ich auch Erfolg.“ (Interviewee #3)*

Economic success is also significant. Income is necessary to make ends meet:

Economic success is also important, but given if I will make ends meet. The big economic success alone is not necessary.

*„Genau, also der ökonomische Erfolg der ist für mich eigentlich schon dann gegeben, wenn ich damit gut über die Runden kommen kann, ohne dass ich jetzt, ich rechne nicht damit, dass ich jemals davon große Autos kaufen muss/kann, ...“ (Interviewee #10)*

As well economic satisfaction belongs to it.

*„...auch eine ökonomische Zufriedenheit zählt dazu.“ (Interviewee #3)*

The income within the agency and that we have a good work-life-balance.

*„Dass wir hier in der Agentur alle unser Auskommen haben und uns dabei nicht totarbeiten.“ (Interviewee #7)*

To design or produce reasonable products and good results is nevertheless to the fore of the meaning of success:

It has to be meaningful.

*„Also es muss irgendwie Sinn machen.“ (Interviewee #10)*

To create good products.

*„Also dass wir gute Sachen machen,...“ (Interviewee #5)*

Success means to produce results together with customers, which beautifying the world and making it more human.

*„Dass ich gemeinsam mit Kunden ein Ergebnis produziere, was die Welt ein bisschen schöner und menschlicher macht.“ (Interviewee #9)*

The participants stated that success mean the production of good results together with the customer, which makes the world a little bit better and more human. That sentiment shows that success for them means to work within sustainability values.

**Figure 45: Meaning of success**

Success means to work within sustainability values.

Therefore the GDI owner managers' meaning of success is primarily not the economic success expressed in monetary sizes, determined by profit and loss account (GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 5) (see 2.2.4 Small businesses success).

#### 4.2.16 Recommendations: Advice and Strategy

The experts gave several recommendations and strategic hints for what to consider when integrating sustainability into graphic design businesses.

(→ See Appendix: 6.5.16 'Recommendations: Advice and Strategy', Table 21: Recommendations: Advice and Strategy)

The experts cited the benefit of creative and complex thinking with a focus on the long-term:

Sustainability should not be seen as a burden, but rather than an invitation to think creative.

*„Also Nachhaltigkeit nicht als Fußangel sehen, sondern eher als Aufforderung, kreativ zu denken.“ (Interviewee #1)*

Complex and comprehensive long-term thinking is important for successful integrating sustainability to graphic design business.

*„Komplexität überhaupt, das ist auch noch so ein Begriff, den ich ganz wichtig finde, sehr komplex, sehr umfassend, umfänglich denken müssen.“ (Interviewee #3)*

Because sustainability needs a constant way of working, it is necessary to inform oneself about consequences and look for alternatives. It is important to concentrate on sustainability in detail and ask what can be done better:

Begin and stay with it. A declaration of interest is easy but to stay self-critical and adapt a constantly improvement process is more complicated and ambitious.

*„Genau und dann, wie gesagt, dranbleiben. Das ist halt das Wesentliche, dass man sagt, es ist zum Einstieg relativ einfach, erst mal eine gute Absichtserklärung, aber dann halt selbstkritisch zu bleiben und zu sagen, „Wir wollen einen ständigen Verbesserungsprozess“, dann wird es halt ein bisschen komplizierter oder anspruchsvoller.“ (Interviewee #1)*

It is important to commit with sustainability in detail, which means to be informed about consequences of acting and try to minimize them or looking for alternatives.

*„Also ich setze mich mit allem sehr stark auseinander und d.h. halt ich informiere mich über die Konsequenzen und versuche die Konsequenzen zu minimieren und d.h. ich schaue bei allem, was Konsequenzen hat offensichtlich nach Alternativen...“ (Interviewee #4)*

What can I do better?

*„Was kann ich besser machen?“ (Interviewee #5)*

One expert emphasized, to have a focus on sustainability, resources and environment. It is important to begin to ask your-self what is really necessary.

*„Man sollte sich mit diesem Thema beschäftigen, also mit dem großen Thema Nachhaltigkeit bzw. was Ressourcen – Thema Ressourcen, Thema Umwelt, und dann müsste sich das eigentlich automatisch einstellen....dass jeder anfangen kann sich zu überlegen, ja, ich meine wo befindet er sich, was braucht er...“ (Interviewee #12)*

A very powerful advice of one expert was” “begin, do, remain.”

*„Anfangen – machen – dranbleiben!“ (Interviewee #1)*

What means that everybody is welcome and should begin to do something sustainably , and should stay to it and optimize it.

Others recommended acting sustainably with a focus on in every operation.

*„Also das würde ich schon auf jeden Fall empfehlen, dass man immer nachhaltig handelt.“*  
(Interviewee #5)

Consume in a strategic way, because with consume and business consume especially you have the power to change things.

*„Konsumiere strategisch. Das kann man privat, aber auch geschäftlich so tun. Also nicht meckern, „Alles ist so teuer, und wir haben Atomkraftwerke, will ich aber nicht“, sondern als Konsument, und auch als geschäftlicher Konsument hat man eigentlich alle Macht, die Dinge so zu ändern, wie man sie haben möchte.“* (Interviewee #8)

The participants view sustainability as a unique selling proposition and value adding that improves customer perception:

Sustainability can be advertised explicitly and thereby improve it.  
Sustainability is that certain something, which it everything can be improved – it is a Unique Selling Proposition.

*„Ich glaube man kann es explizit bewerben und dadurch noch verbessern. Also es sind viele Faktoren, die zueinander führen, und ich glaube Nachhaltigkeit ist noch mal das gewisse Etwas, wodurch man alles noch mal verbessern kann, was man sowieso schon im Programm hat, weil die Leute sagen, „Die sind perfekt, aber das hat niemand anders so“.* (Interviewee #4)

It can be seen as an added value.

*„...sondern es als Mehrwert zu sehen...“* (Interviewee #11)

Others recommended adjusting sustainability values within the whole supply chain.

*„Nachhaltige Grundwerte für sich schaffen, davon überzeugt sein, dass die als Basis für eine Partnerschaft und Kooperation, auch mit Lieferanten, mit Kunden, ja, dass man die dann wirklich bedienen kann, und dass man standhaft daran festhält und es eben dadurch zu einer verlässlichen und vertrauensvollen Basis wird.“* (Interviewee #6)

One expert asserted that sustainability within graphic design is a requirement to be fit for the future.

*„ Also ich halte es für eine Voraussetzung, um überhaupt zukunftsfähig zu sein.“*  
(Interviewee #1)

In summary: Every graphic designer can inform herself/himself about sustainability and can learn to integrate it into business. Sustainability will be a requirement to be



fit for the future. Creative, complex and long-term thinking is necessary for reflecting on the consequences of one's actions and for finding sustainable alternatives. One should be aware of the potential consequences of implementation and be able to adjust sustainability in the supply chain.

#### 4.2.17 Recommendations: Value

The recommendations given by the experts during the interviews included strategic advice and many value-based recommendations.

➔ (See Appendix: 6.5.17, and 'Recommendations: Value', Table 22)

Sustainability has to fit to an individual's personality and lifestyle:

It is a personal thing.

*„Es ist auch einfach ein Ding der Persönlichkeit.“*

It has to fit to oneself.

*„Es muss ja auch zu einem passen.“*

It is a part of the person, style and lifestyle.

*„Es ist einfach ein Teil der Person, des Stils, der Lebensweise.“ (Interviewee #5)*

That means to think about one's own values and be confident in those values.

Business models must be based on commitment:

One recommendation stresses the need to create personal sustainable core values and feel confident about those values.

*Nachhaltige Grundwerte für sich schaffen, davon überzeugt sein“  
„Man muss erst mal für sich selber die Grundwerte schaffen,“ (Interviewee #6)*

It is important to be confident of the own morale and values.

*„...bei Moral und Werte, bei der Haltung, muss ich natürlich auch davon überzeugt sein.“  
(Interviewee #7)*

Designers are going to have a responsible role in the future, so each designer should be sensitive of his/her own responsibility.

*„Na, ich denke, dass das Design oder die Designer, je nachdem wie man es ausdrücken möchte, in der Zukunft eine richtig verantwortungsvolle Rolle spielen, und dass man sich der Verantwortung bewusst sein sollte.“ (Interviewee #3)*

Sustainability values are to the fore; design has to be socially, economically and ecologically sensible and fair.

*„Es geht darum, in der Zukunft Gestaltungen zu leisten oder zu machen, die sozial sind, die ökonomisch sind, die ökologisch sind. Dass es einfach auch ganz doll sozial ist, dass man, dass es eine Gerechtigkeit gibt, oder eine bessere Verteilung gibt. Gerechtigkeit –„  
(Interviewee #3)*

And it is important to be aware of the consequences of one's values.

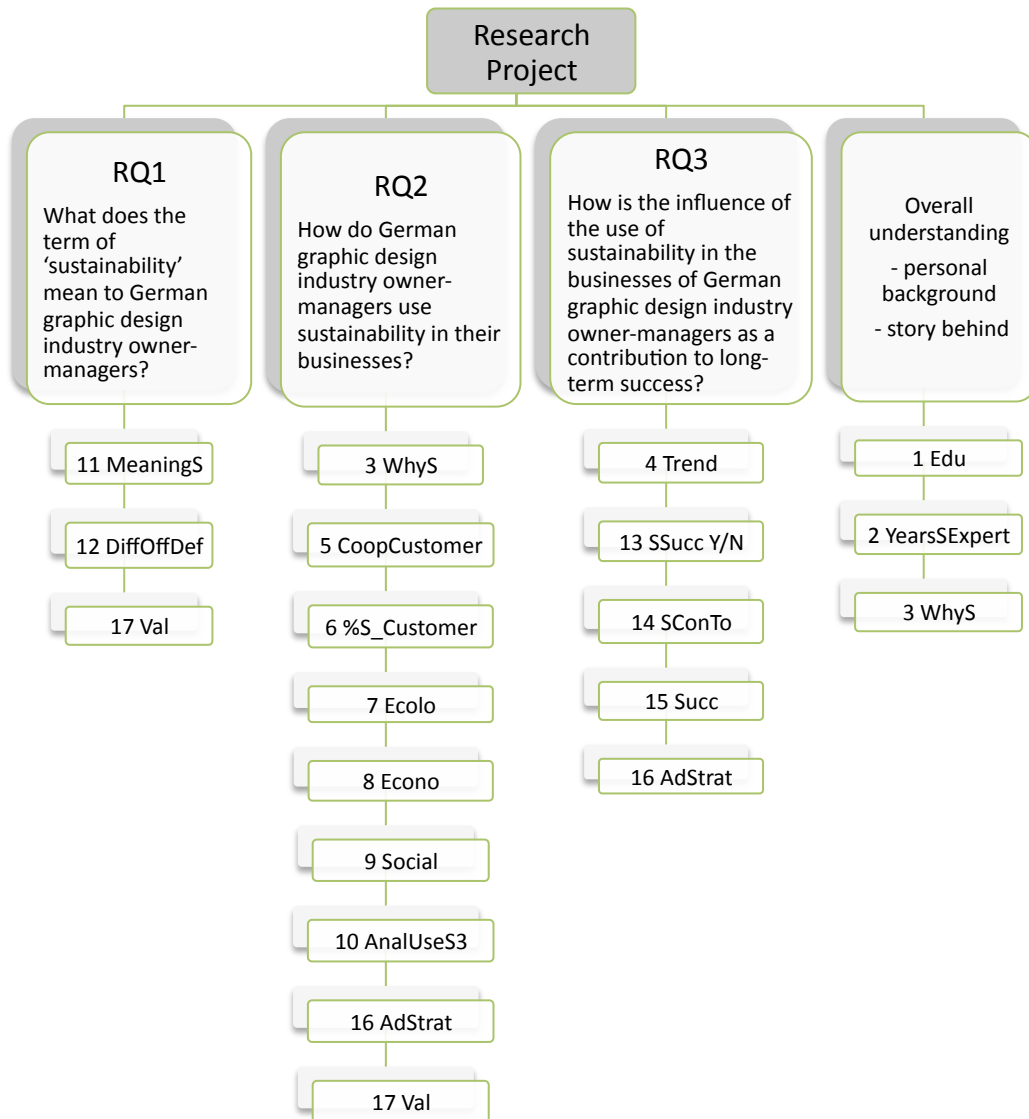
*„... konsequent bleibt in seinen Werten...“ (Interviewee #6)*

Based on the interviews, the aim of marketing should not only be profit. Internal motivation and the confidence to commit to sustainability are priorities.

### 4.3 Results answering the Research Questions

In order to answer the three research questions, the themes analysed above must relate to the three research questions. Some further themes support overall understanding.

Figure 46: Tree of themes, refer to research questions.



All themes that help to define the meaning of sustainability are assigned to answering the research question 1. Those themes related to understanding the use of sustainability are associated with research question 2. Themes that support the concept of sustainability as a factor in long-term success are attributed to research

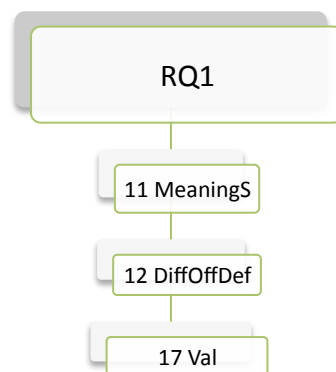
question 3. Some themes, education and years of experience with sustainability, do not answer the research questions directly. However, those topics lend understanding to the thesis. All themes can match clearly to a topic. Only the themes 'why sustainability' and the 'value' based recommendations can match to two topics. The theme of "why to implement sustainability" contributes to an overall understanding of this research. The value-based recommendations provide additional meaning to sustainability and speak to advantages of using sustainability. The following subchapters present a detailed view of the themes that answer the research questions and provide a general understanding.

4.3.1 Research Question 1: Definition of the term sustainability: What does in mean to the owner managers' of German graphic design businesses.

What does the term sustainability mean to German graphic design industry owner managers'?

This answer can be given with the help of the themes and questions about the meaning of sustainability. The following shows a contrast between the accepted definition and the value-based definition given by the experts.

**Figure 47: Themes refer to research question 1.**



Sustainability for the majority of graphic design owner managers' means another way of thinking and acting with regard to producing ecologically, socially, and economically sustainable results. That belief is based on the desire to create durable and valuable products that incrementally improve the world.

There is not only one meaning of sustainability for them. The connotation frequently varies from the classical accepted definition with a tendency to ecologic activities as a prior role and economy as a necessity within the construct of sustainability.

The meaning of sustainability is linked to thinking that is based on personal, consistent and confident sustainable core values and inner motivation to improve the world a little bit.

Sustainability has to fit to ones personality and lifestyle:

*„Es ist auch einfach ein Ding der Persönlichkeit.“*

*„Es muss ja auch zu einem passen.“*

*„Es ist einfach ein Teil der Person, des Stils, der Lebensweise.“ (Interviewee #5)*

And sustainably design has to be socially, economically and ecologically sensible and fair:

*„Es geht darum, in der Zukunft Gestaltungen zu leisten oder zu machen, die sozial sind, die ökonomisch sind, die ökologisch sind. Dass es einfach auch ganz doll sozial ist, dass man, dass es eine Gerechtigkeit gibt, oder eine bessere Verteilung gibt. Gerechtigkeit –,“ (Interviewee #3)*

Sustainability means giving consideration to consequences:

*„...dieses bewusst handeln ist für mich eigentlich dieses, also mal wirklich auch mal zu reflektieren: Was mache ich da und wie kann ich es machen...“ (Interviewee 4)*

Sustainability is the process in order to produce good and sustainable results:

*„...näher dran am Inhalt und eine Verstärkung, eine Erweiterung des Begriffs „Was mache ich wie für wen und was kommt dabei raus?“. Also das ist eine sowohl Prozess- als auch Ergebnisorientierung, die im Arbeitsprozess sich stark niederschlägt durch Nachhaltigkeit.“ (Interviewee #1)*

Sustainability means to produce durable and valuable products:

*„...und deshalb halt Produkte schaffe, die a) na ja, die müssen irgendwie Sinn machen, die müssen eine Wertigkeit haben und die müssen eine Langlebigkeit haben, und sollen natürlich, da ich Grafikdesignerin bin, auch dem Kunden dienen und auch seinem Unternehmen dienen, ohne aber die zuerst genannten Langlebigkeits-Umweltaspekte uns sozialen Aspekte nicht zu unterbinden. Also es muss irgendwie Sinn machen.“ (Interviewee #10)*

Sustainability within the graphic and communication design is also viewed as a vehicle capable of transporting sustainable solutions, sustainable offers, and a sustainable style of life to consumers, users, companies, and politics.

**Result out of the analysis answering the RQ 1:**

Sustainability for graphic design owner managers' means an alternative thinking and acting to how ecologically, socially and sometimes economically produce sustainable results. This results in durable and valuable products to follow their inner motivation to improve the world incrementally.

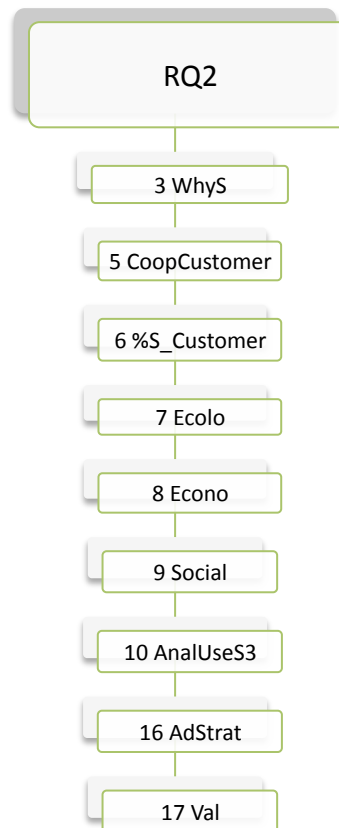
The researcher used exploratory analysis to answer the first research question. The approach is based on classic methodology driven by an inductive approach.

4.3.2 Research Question 2: Understanding of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers'

How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?

A precise understanding can be given using the analysis of the themes referring to the use of sustainability: the "why" of sustainability, cooperation with customers, and the percentage of sustainable customers. An answer is provided by conflating the ecological, economic, and social activities with an analysis of the use of the three sustainability pillars. A good supplement and basis for the understanding of the use of sustainability can be found in the recommendations, strategy, and value-based proposals given by the participants.

**Figure 48: Themes refer to research question 2.**



Understanding the use of sustainability sheds light on the question of why sustainability is implemented. What is the motivation behind this business model? The decision to implement sustainable measures is highly personal, as evidenced by the responses of the interviewees. Core values and a commitment to the environment tend to overshadow pure strategy.

Personal relationships with customers are highly valued, particularly when those customers hold the same core values regarding sustainability.

The range of use with regard to ecologic, economic and social sustainability factors differs: ecologic, 44 %; economic, 28 %; and social activities, 28%.

To obtain an understanding of the use of sustainability the important activities in each pillar are:

- The most commonly occurring ecologic activities are characterized by the use of ecologic paper, ecologic printing, eco energy, the reduction of paper waste, and doing business locally.
- The most frequently used economic activities include sustainable consulting and achieving more with less effort for customers, rather than focusing on increasing sales. Additional economic sustainable activities include: creating more value and extended functionality in products, recoverable design and longevity, and ecologic banking.
- The decisive role of social activities is good customer connectivity and a commitment to developing a responsible business relationship. Other social issues included networking, fair payment of all partners, AGD membership, the treatment and retention of steady employees, and fair income.

The recommendations given at the end of the interviews provided advice and value-based information, and indications about lived strategies within sustainably-acting graphic design businesses.

In order to implement sustainability, information on use must be widely available. Sustainability is seen as a requirement to be fit for the future. A creative, complex and long-term thinking is necessary to think about consequences of the own acting and look for sustainable alternatives. The use of sustainability requires consideration of potential consequences regarding implementation, and an adjustment in the supply chain.

The use of sustainability is not a marketing tool. It is based on internal motivation and the confidence to introduce core values into business.



**Result out of the analysis answering the RQ 2:**

The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on the inner motivation and personal core values. Ecologic activities occur most than economic and social activities. Implementing sustainability to future business requires a creative, alternative, complex and long-term thinking with a need for consequence.

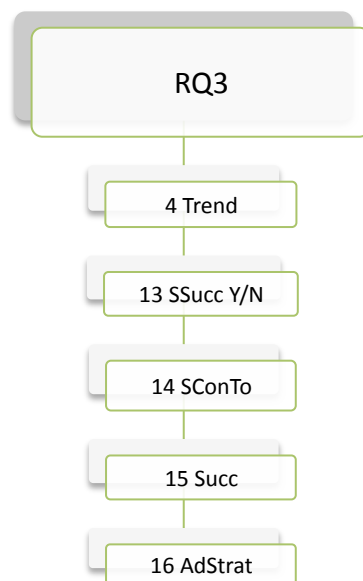
The analysis answered this second research question, based on a combination of deductive and inductive methods and explanatory analysis (see 3.8.1 Applied Thematic Analysis selected for interview analysis).

### 4.3.3 Research Question 3: Understanding of the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design owner managers' as a contribution to long-term success

How does sustainability influence long-term success in the German graphic design industry?

An understanding can be given with the analysis of the themes displayed in figure 50 below.

**Figure 49: Themes refer to research question 3.**

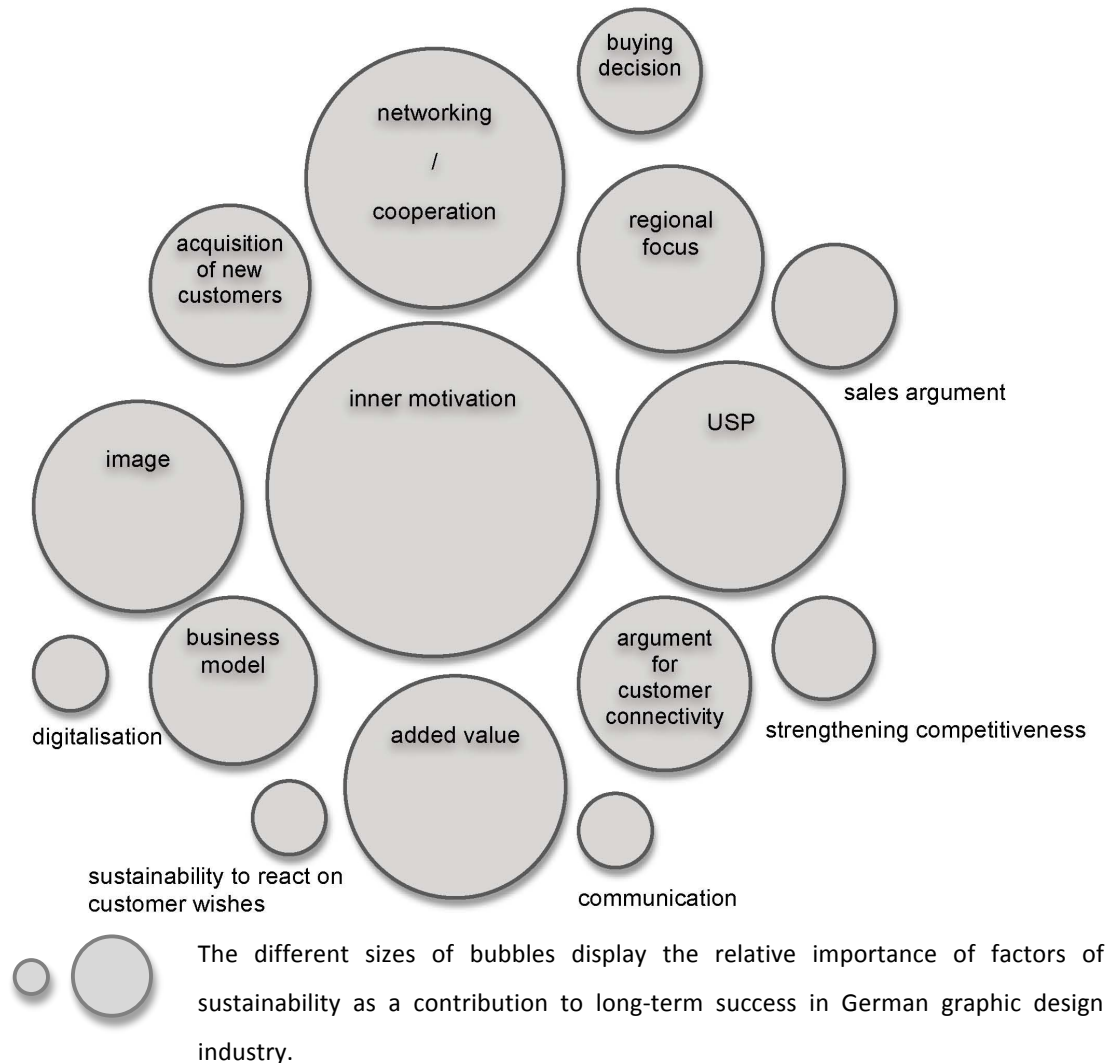


In the group of 14 German graphic design owner managers', who include sustainability to daily businesses, sustainability is often seen as a contribution to long-term success. Twelve of fourteen experts believe that sustainability contributes to their long-term success. Sustainability is seen as necessary to be fit for the future.

Sustainability contributes to different factors in a partly important, important or very important way.

Figure 50 shows the different relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success in a graphical way:

**Figure 50: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success.**



The inner motivation was named by all graphic design owner managers and by nearly all of them as a very important factor of sustainability as a contribution to long-term success, followed by networking and cooperation, by sustainability as an added value, a unique selling proposition and by sustainability as an image forming factor. Other factors like the regional focus, the acquisition of new customers, the argument for customer connectivity, the business model and others are less important contributing factors.

So the inner motivation, with the highest importance is the core result of the third research question and is as well a component in the definition of sustainability in the second research answer.

For the majority of experts, success is happiness and satisfaction within their daily work, which means working within the sustainability values.

Success is not a given. It is necessary to seek advice and recommendations to effectively integrate sustainability into a business plan. Graphic designers should inform themselves about how to implement sustainable practices. Sustainable alternatives can be found using creative thought processes that focus on alternatives. Designers should consider their choices and the potential consequences of those choices. Sustainability should be integrated throughout the entire supply chain.

There is an awareness that sustainability is a trend that is gaining widespread interest. The demand for sustainability is on the increase and seems necessary for long-term success.

**Result out of the analysis answering the RQ 3:**

Sustainability is often seen as a contribution to long-term success. Sustainability positive influences the inner motivation, the networking and cooperation, is an added value, provides a unique selling proposition and is seen as an image-forming factor.

The analysis answers this second research question, based on a combination of deductive and inductive methods using an explanatory analysis (see 3.8.1 Applied Thematic Analysis selected for interview analysis).

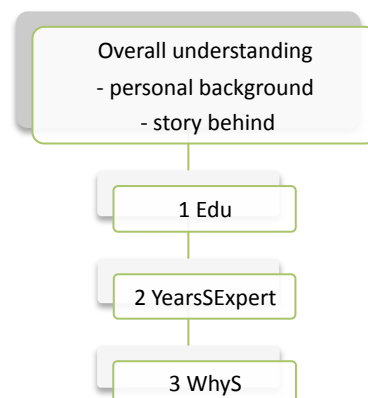
#### 4.3.4 Overall understanding: experience, personal background, story behind

The main aim of this research is to provide an understanding of the owner managers' in the German graphic design industry.

Therefore, the researcher found it helpful to gain insight into the personal backgrounds of the participants included in the study. The researcher wanted to understand their commitment to running sustainable businesses.

A well-defined answer, but with no claim to completeness, is provided the analysis of the themes of education, years of sustainability experience, and the narratives of why they include sustainability to their daily business.

**Figure 51: Themes refer to the overall understanding.**



The majority of the 14 experts have completed higher education (11 out of 14). Others are effective autodidacts and easily learn advanced training. The experts are very well educated.

Among the interviewees, experience using and implementing sustainability varies. The range is from 2 to 20 years, and the average is 9.6 years. However, experience does not seem to impact quality; two owners of graphic design start-ups included sustainability in their original business plan.

*„...zwei Jahre jetzt. Seit Mitte 2013. Ja, genau. Also wir sind wirklich eigentlich fast selber noch ein Start Up und es entwickelt sich noch.“ „Und gerade dieses Thema Nachhaltigkeit, das ist halt eigentlich immer bei mir...“ (Interviewee #5)*

For many experts, sustainability was a core value from the beginning, and grew and developed over the years.

The reason why sustainability is implemented is based on the personal interest and inner motivation for most experts:

*„Das war halt diese innere Motivation, meine Urtenendenzen...“ (Interviewee #4)*

The experts would like to work within their personal values and would like to behave in business like in private life. The reason of personal fulfilment, individuality and the search for happiness is to the fore:

*„Sondern es war wirklich, es geht um Selbstverwirklichung bei dem Thema, ganz klar, und Individualität, was möchte ich ausdrücken, was kann ich überzeugend rüberbringen? Das war der Grundstein von dem Ganzen.“ (Interviewee #6)*

The participants' attitude toward life and work often arose from experiences working with wasteful organisations. Some interviewees credited friends and partners with influencing their core values. Nevertheless to understand sustainability within graphic design it is important to understand, that sustainability is a very personal driven topic connected with inner motivation and personal core values. Extremely rarely is strategic thinking about sustainability evidenced.

**Overall understanding:**

Sustainability is a very personal driven topic based on inner motivation and personal core values.

#### 4.4 Summary of research results

This chapter gives an overview of the 14 interviews conducted with sustainable graphic design experts.

As mentioned previously, the experts chosen for this study come from vastly divergent personal and professional backgrounds. However, regardless of age, gender, or experience, all participants are convinced of the merits of sustainability.

The type of experts included in this research was described in detail previously by two in-depth profiles. Those profiles were intended to provide a deeper understanding of the other participants

The Applied Thematic Analysis were conducted on the basis of 17 theme analysis, for example about the key areas of interest the 'Meaning of Sustainability', the 'Analysis of the use of sustainability within the three pillars', 'Sustainability as a contribution long-term success and further more like 'Sustainability as a trend' or 'Value-based Recommendation' to result in the research answers.

An overall understanding about the experts' experience, their personal background and their stories are combined with the results of the analysis to answer the three research questions:

- For the owner managers' of graphic design businesses, sustainability means a new way of thinking and acting with regard to use ecological, social and (not for all) economic factors to produce good and sustainable results. That results in durable and valuable products that represent their desire to follow their inner motivation to improve the world incrementally.
- The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on the inner motivation and personal core values. Ecologically motivated activities occur more often than economic and social activities. Implementing sustainability to future business requires creative, alternative, complex and long-term thinking with a clear view of potential consequences.

- Sustainability is often seen as a contribution to long-term success. Sustainability positively influences the inner motivation, the networking and cooperation of the respondents. It is an added value to their business, providing a unique selling proposition and is seen as an image-forming factor.



#### 4.5 Further experience: conversations, events & fairs

The study was presented in different environments in order to communicate the contribution to knowledge to the graphic design community, to speak about the conclusions and to display the results of the research project. The intention was to get feedback, meaning, questions, and statements that would lend the study an expanded perspective. Conversations were conducted with the Head of Client Services at a well-known advertising agency in Germany and the results were presented on a theme night at the Sustainable Design Centre and at the Designer's Open fair in Leipzig.

After the interviews with the 14 graphic design owner managers' were completed, the research results were presented in April 2015 to the Head of Client Services of one of the biggest independent advertising agency in Germany.

The exchange of ideas with him regarding the topic of sustainability in the area of graphic and communication design showed sustainability as a side issue. The results of research display a niche reality, according to the Head of Client Services at the advertising agency. The perception was that the topic of sustainability is not important.

For the majority of advertising agency customers, short-term success is to the forefront. The Head of Client Service emphasized that sustainability is not everywhere and is not always a realistic goal. Sustainability is not driven by sales. Therefore, the question is how to earn more using sustainability.

He emphasized, that short-term success is often more important than long-term success using sustainable actions. He pointed to the need for quick turnaround and of the pressure to get good results in a short period of time. The focus in his organisation is on short-term efficiency and producing measurable results with campaigns and projects.

However, he acknowledged that sustainability is and will be a megatrend. The population associated with sustainability or the Lifestyle of Health and Sustainability rises continuously. The numbers of vegetarians and vegans is growing. Additionally, the popularity of car-sharing services is increasing among young people. In general,

business reacts very slowly to trends. He argued that sustainability is not yet capable of winning a majority – the conviction within decision-making bodies is missing.

He compared the trend of sustainability with the trend of digitalization. Digitalization was greeted with smile during the 90s and in the early years of this millennium as well.

Businesses know about this trend, but tend to implement things as they always have. Today the Internet with its applications is natural. He feels certain that sustainability has not yet reached critical mass. That is the reason why sustainability is still a side issue in the strategic agency daily routine.

Sustainability in agencies is often driven by particular persons with personal interest, inner motivation, and commitment to the value of sustainability. Sustainability is self-evident for some customers and has no relevance for others.

At this point, sustainability is seen as attractive enough; it is not yet a door opener.

I learned that for most customers short-term success is to the forefront; sustainability is not everywhere and is not always realistic. Sustainability is not driven by sales and so the importance of the research question about the contribution of sustainability to success comes to the fore. In graphic design praxis, sustainability needs an added value to be fully integrated. And it is driven by personal interest and inner motivation.

The SUSTAINABLE DESIGN CENTER (SDC) is an independent centre of excellence for all sustainable and eco-intelligent issues within design in Berlin, Germany. They have events like 'sustainable profit' and ask questions like "How can the economy become more sustainable?". The organisation has held many workshops, discussions, and presentations on integrating sustainability into business. However, they have not addresses how sustainability contributes to long-term success. A theme event was organised on September the 3<sup>rd</sup> 2015 in Berlin around this research topic to float the question of "What is the influence of the use


of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success?"

The presentation and discussion with design owner managers' and others in the Creative Industry led to a confirmation of the research results. The owner-managers and SDC-actors supported the research findings. They find themselves in the defined meaning of sustainability, meant to graphic design owner-managers and confirmed the key inducement of inner motivation and confidence to conduct sustainability to business. They see sustainable consulting with balanced cost and benefit as a basis and key activity of sustainable graphic design between natural ecologic and social activities

The recommendations of GDI experts with regard to sustainability as a contribution to long-term success arose from the audience. The personal definition of success is seen as extremely important and is related to sustainability. Success for the GDI owner managers' is not based solely on profit; success is related to the need to produce good and durable products.

The feedback given by the GDI owner managers' and other members of the Creative Industry helps to confirm the research results and shows the innovation inherent in the research answers.

**Figure 52: Press release: 'Centre for Sustainable Governance (CSG) as a guest of Sustainable Design Centre (SDC) Berlin'**

CENTER FOR SUSTAINABLE GOVERNANCE (CSG) AS A GUEST OF SUSTAINABLE DESIGN CENTER (SDC) BERLIN	
 <p>Center for Sustainable Governance</p>	<p>08.09.2015</p> <p>At the invitation of Sustainable Design Center (SDC), Prof. Dr. Volker Wittberg and Metje Rocklage present in the premises of launchlabs Berlin their research findings on the subject of sustainability and profitability. While Volker Wittberg discussed the question, whether sustainability conflict to profitability, Metje Rocklage discussed with entrepreneurs and actors of the culture- and creative industries the results out of expert interviews of her dissertation with the topic „An examination of owner managers' perceptions of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry“.</p> <p>The Sustainable Design Center (SDC) in Berlin is the national association and independent centre of competence of sustainable and creative owner-managers. <a href="http://www.sustainable-design-center.de">http://www.sustainable-design-center.de</a></p> <p>The launchlabs, are with its innovation-loft in Berlin and Basel a cooperative playground for establishes companies and start-ups as well. <a href="http://www.launchlabs.de">http://www.launchlabs.de</a></p>

The Designers' Open 2015 in Leipzig was an internationally orientated design exhibition and included a forum for communication for that marketplace. The event was created to provide a platform for revealing new trends in graphic and communication design, product and industry design, and fashion. From the 23<sup>rd</sup> to the 25<sup>th</sup> of October 2015 the eleventh Designers' Open took place in Leipzig.

The researcher was given the opportunity to present the research project and findings directly to the branch.

**Figure 53: Announcement to the presentation: 'Sustainability as a contribution to long-term success (in graphic design)?'**

**13:00 – 14:00 Uhr**  
**Sustainability as a contribution to long-term success (within graphic design)?**  
**Speaker:** Metje Rocklage (Research assistant, doctoral candidate, Fachhochschule des Mittelstandes FHM)

[Metje Rocklage](#)  
 Metje Rocklage, year 1982, trained media designer, studied BA Media Economics and MBA Business Management in Bielefeld and graduates at the British University of Gloucestershire in the field of 'Sustainability & Graphic design'. She teaches and researches at the private Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) in Bielefeld with the focus on project- and sustainability management. Currently Mrs. Rocklage develops as a project leader the study module sustainability management at the FHM.  
 In addition to it she works as a self-employed media and marketing consultant.

Interest in the topic was very high.

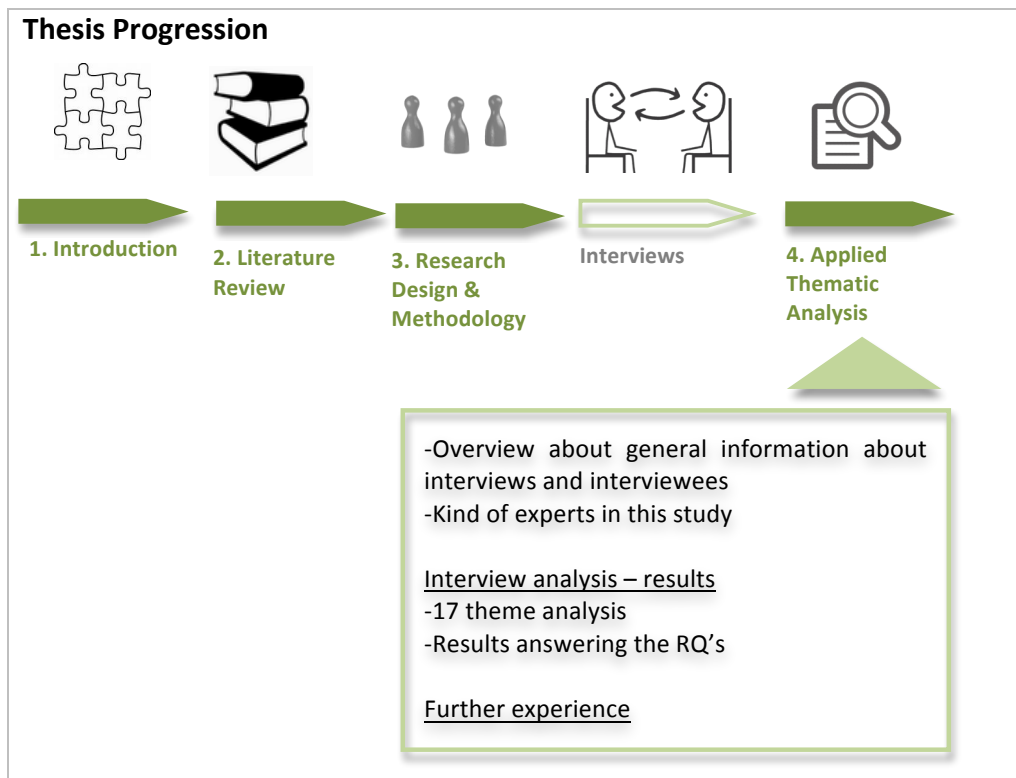
Because the Designers Open concentrates on the Design sector and not only on graphic design, some design owner managers' try to transfer sustainability as a contribution to long-term success in their field. They showed interest in descriptions of exemplary sustainable graphic design experts and their businesses, which provided an understanding of implementing sustainability.

This led this study to a more detailed description of selected typical sustainable graphic design experts and its businesses (see 4.1.1 'Kind of experts in this study').

Furthermore, the researcher developed a graphic tree of the use of sustainability in the graphic design business to convey a better understanding of the key sustainable activities in that sector (see 5.3.2 'Research answer 2: Use of sustainability').

The request for a more concrete description led me, as a researcher, to a more practical view and description of my research focus and findings.

**Figure 54: Thesis progression - after Applied Thematic Analysis**



## 5. Conclusions, contribution, limitations and further research

Sustainability as an issue for business success is becoming increasingly important. German GDI owner managers' need to assess how they can incorporate sustainability as a key ingredient in their business growth strategies.

This final chapter of this doctoral thesis provides conclusions that answer the research questions. Those conclusions are based on current knowledge and academic science from the literature review and the results of the research analysis. A contribution to knowledge can be given based on the contribution to methodology, theory and practice.

The thesis makes a significant contribution to knowledge by adding to theory, practice, and methodology as proposed by Jankowics (2005, p. 6,54), Ghauri (2005,p. 14, 53), Saunders (2011, p.36), and Whetten(1989).

- Contribution to methodology
- Contribution to knowledge
- Contribution to practice

The first part of the conclusion introduces the chapter and explains the relevance of this research. The contribution to methodology is then discussed in an overview of the qualitative research design.

The main focus will be on the outline of the research findings and the contribution to knowledge founded on concrete answers to the three research questions. That portion is followed by a reflection of the primary focus of this thesis and an explanation of how the results of this study address the gap in research. The conclusion ends with a concentrated integration of the main research findings with the existing knowledge in this field of study.

The contribution to practise will be demonstrated and the limitations of the research study will be expressed in an overview of the transfer of the outcomes to the German graphic design industry.

The chapter concludes with recommendations for further research and final remarks of the author.

## 5.1 Relevance of research

This study was designed to define what the term sustainability and its significance to the German graphic design industry. In particular, the research focuses on the owner managers' of businesses within the GDI and their understanding of the use of sustainability. Furthermore, the use of sustainability will be examined for its impact on and contribution to long-term success.

This research has import and relevance for the owner managers' of German graphic design businesses. The necessity for a closer examination is based on three primary factors.

First, the German design industry continues to be one of the most successful sectors belonging to the Creative Industries and possesses one of the highest growth rates compared to other businesses in that segment. The Creative Industries represent a major economic force and occupy a significant position in the German economy at large. The graphic design industry is a noteworthy part of that arena.

Second, the study of sustainability is important because the German graphic design industry holds a key position in a multitude of industries. The creative services produced by the GDI, including graphic and communication design, provide a significant contribution to the entire German economy.

The third aspect is the innovative character of the GDI, which enables the production of multiplied effective ideas as a basis for successful sustainability management.

Sustainability is a global trend and one of the major challenges of the 21st-century. Although successful sustainability management in large firms is well documented, a lack of information exists regarding effective sustainability management in small organisations

"The Impact of Corporate Sustainability on Organisational Processes and Performance" is one of several studies that demonstrated that sustainably managed



companies are more successful in the long term (Eccles, et al., 2013).

However, a gap exists in information specific to the use of sustainability in small GDI enterprises as a contribution to long-term success. How do those businesses define and use sustainability? What is the contribution to long-term success?

With particular regard to graphic design; it is necessary to define sustainability, to understand the use of sustainability, and to recognize the impact of sustainability on long-term success. This was proven to be the research gap of this study and the motivation to undertake this study.

The main focus of this study centres on understanding the motivations and the reasons for implementing sustainability measures. This research also addresses the impact of implementing those measures. An idealistic use of sustainability within businesses is documented (Herzig, et al., 2007). However, no information was found that specifically addressed sustainability in GDI organisations.

To focus the research according to these conceptual aspects this research study answered the following research questions:

**Table 41: Research questions**

<b>RQ 1</b>	What does the term sustainability mean to Germany graphic design industry owner managers'?
<b>RQ 2</b>	How do Germany graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?
<b>RQ 3</b>	What is the influence of the use of sustainability in German graphic design businesses as a contribution to long-term success?

## 5.2 Qualitative research design - Contribution to methodology

The scope of the literature review included existing research on sustainability in the field of graphic design. Both scientific and practical perspectives were considered, which served as a foundation for the design and subsequent analysis of the expert interviews. Those processes were intended to clarify the definition of sustainability, the use of sustainability and its influence on the long-term success of German graphic design businesses.

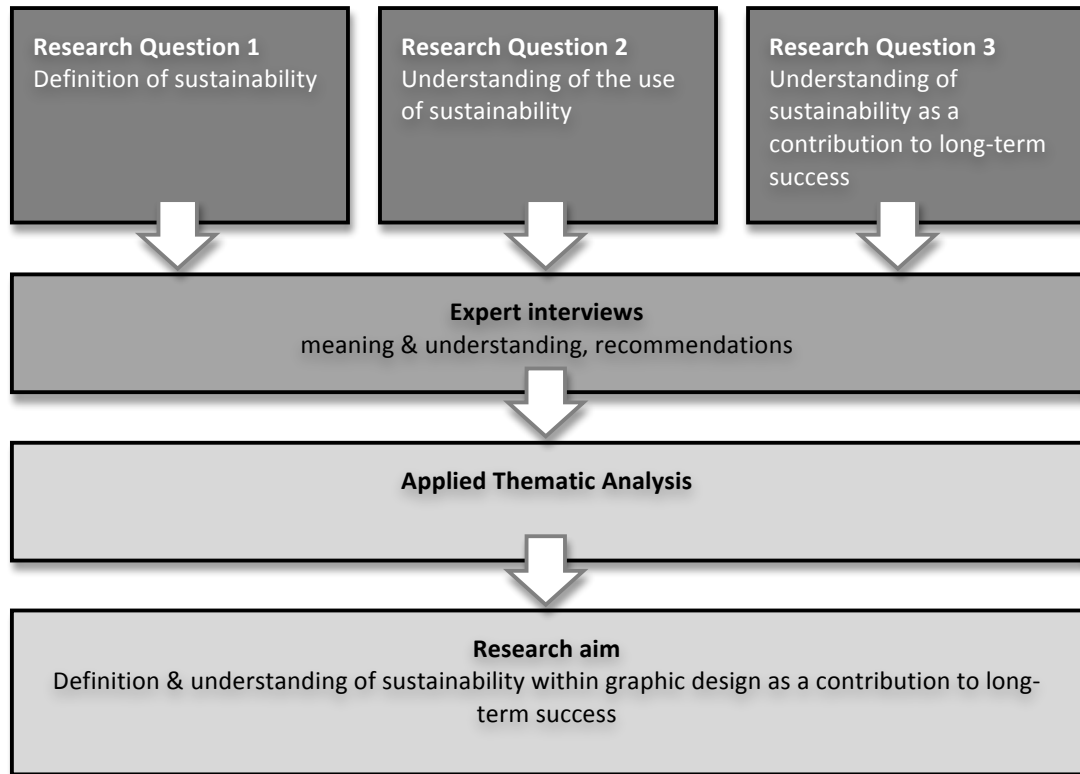
Regarding the methodological approach for the qualitative text analysis, the author chose the Applied Thematic Analysis. That approach focuses on the themes and aspects that emerge from interview content, which assists in defining and understanding sustainability in German GDI organisations.

In this study, understanding is generated from fourteen expert interviews, with priority given to face-to-face interviews. The validity should be understood in terms of the researcher's constructivist worldview. That perspective is based on an existing reality as multiple mental constructions, in order to generate knowledge, gained by understanding the perceptions of the owner managers' involved in the process.

The analytic purpose has a descriptive and mainly exploratory orientation that is content driven. The research goal is a description of a specific phenomenon supported by an interpretation of meaning in available text.

The information gained from the literature review, the analysis of the expert interviews, and the research design enabled the author to develop the following methodology for answering the research questions.

**Table 42: Research Design for sustainability within GDI**



The author chose a qualitative approach, applied thematic analysis, to gain meaning, understanding, and recommendations from the three research questions in this study to achieve the selected research aim.

### 5.3 Conclusions answering the research questions (Contribution to knowledge)

This doctoral study is original, because it contributes to the definition of sustainability with particular regard to businesses belonging to the German GDI and provides a better understanding of the use of sustainability. The impact of sustainability on long-term success is analysed with a focus on the challenges faced by the owner managers' of GDI organisations.

According to Whetten (1989), within the context of the theory-development process, a theoretical contribution answers: what, how, and why. Which variables, constructs, or concepts are the focuses of interest? How are they related? What are the underlying economic dynamics that justify the selection of factors and the proposed causal relationships?

- **What:**
  - Definition of sustainability
  - Use of sustainability
  - Contribution to long-term success
  - German graphic design industry businesses, with particular regard to the owner managers'
- **How:**
  - Influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success in of Germany graphic design industry businesses
- **Why:**
  - What is the reason behind the use of sustainability in German graphic design businesses?

The research does have a significant impact because the new generated knowledge about the use and the influence of sustainability will be an added value for theoretical science with an original impact to the practise of graphic design owner-managers'.

The significance of the conclusions of this research study and the study's contribution to current knowledge are structured by the three research questions.

The four main conclusions of this research are described in the following.

### 5.3.1 Research answer 1: Definition of sustainability

What does the term sustainability mean to German graphic design industry owner managers'?

In order to explain sustainability and its meaning to GDI organisations, the discussion of the term was examined during the literature review (see 2.2.3).

In the literature, several similar definitions of sustainability exist (see figure 11 in 2.2.3 'Sustainability'). One of the most commonly accepted definitions was given by the German Enquete-Kommission (1998): Sustainability is viewed as a future compatible development that considers the three dimensions of economy, ecology, and sociology as equivalent factors.

A specific meaning of sustainability within the German graphic design industry or Creative Industry does not currently exist.

Ecologic sustainability is assumed to be a main topic within the Creative Industries and within graphic design as well. It frequently appears in the literature together with the term "Sustainable Design" (see 2.3.1), which refers for ecologic activities.

But the question remains, what is meant by sustainability graphic design industry businesses.

The results of the applied thematic analysis provided the following answer, which was generated from the answers given in fourteen expert interviews. Sustainability for graphic design owner managers' represents another creative way of thinking and acting in a more sustainable way. The aim is to produce ecologically, socially, and economically good and sustainable results, which means durable and valuable products. That goal is achieved by following an internal motivation to improve the world.

The research showed in a significant way, that the meaning of sustainability for graphic design industry owner managers' differs from the official definition of sustainability (see table 3), with a specific emphasis on the three dimensions/columns.

The German Enquete-Kommission regards the three dimensions of economy, ecology and sociology as equivalents. However, the priority of sustainability within graphic design focuses on ecology, followed by social responsibility, and economic sustainability (in most cases).

The research indicates that the graphic design industry owner managers' prioritize the inner motivation factor for sustainable business behaviour together with a personal desire to incrementally improve the world.

The motive behind acting sustainably can be deduce from the official definition as "future compatible development." However, the graphic design industry owner managers' identified their aims as emerging from "inner motivation" and a desire to "incrementally improve the world" (see table 42).

The graphic design industry owner managers' described the meaning of sustainability in more detail as "another way of thinking and acting" in order to "produce durable and valuable products," as shown in table 42.

**Table 43: Differences and priorities within the definition/meaning of sustainability**

	<b>Sustainability Definition of the German Enquete-Kommission</b>	<b>Sustainability Meaning for graphic design industry owner managers'</b>
Differences and priorities within the definition/meaning of sustainability	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. future compatible development</li> <li>2. taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. follow their internal motivation</li> <li>2. to improve the world incrementally</li> <li>3. another way of thinking and acting</li> <li>4. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ecologic,</li> <li>2. Social,</li> <li>3. Economic</li> </ol> </li> <li>5. durable and valuable products</li> </ol>

For German graphic design owner managers', an "internal motivation" based on sustainable core values takes precedence. In the first place is not the aim of sustainability, 'to improve the world incrementally', or the future compatible development, which is the priority in the definition of the German Enquete-Kommission, but rather for their intrinsic motivation. Their meaning of sustainability includes 'another way of thinking and acting', being creative and innovative implementing sustainable activities with priority in ecologic, than in social and as well in economic dimension, to create 'durable and valuable' products. German graphic design owner managers' integrate the aim of sustainability in direct connection to the products of their daily work.

This research is based on a small sample of expert interviews developed and conducted from a constructivist perspective. The results reflect the subjective experience of the individual respondents. Therefore, the study focuses on the meaning of sustainability rather than the strict definition of the term.

This analysis leads to the following significant conclusion answering the research question 1:

**Research answer 1:**

The meaning of sustainability for the owner managers' in the graphic design industry is characterized by strong internal motivation for world improvement combined with another way of thinking and acting with regard to producing produce good and sustainable results based on ecological (a priority), sociological and economic factors (does not apply to all). The overall goal is to produce durable and valuable products.

Other significant factors included in the meaning of sustainability are personal, consequent sustainable core values and an inner motivation to improve the world incrementally. Therefore, the meaning of sustainability moves from a strategic business topic to a personal core value topic, which must fit an individual's personality and lifestyle (see 4.2.11 'Meaning of sustainability for GDI owner

managers' '). The GDI owner managers' motives for sustainability are primarily related to business success, their motivation is closely connected with an intrinsic interest in self, a phenomenon that is common in small and medium enterprises (see 2.5 "Owner managers' motives for sustainability"). Some of the experts had difficulty speaking about their success in relation to the use of sustainability because their motivation is related to their personal success, which means happiness and satisfaction with the work they do.

This phenomenon was also corroborated within the post-professional discussion with the Head of Client Services of one of the biggest independent advertising agencies. He referred to sustainability as a very personally driven topic, even in larger firms (see 4.5 'Further experience: conversations, events & fairs'). Sustainability is increasingly included in requests and orders if the responsible creative manager is personally committed to sustainability.

### 5.3.2 Research answer 2: Use of sustainability

How do German graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?

In order to understand their use of sustainability, the literature review subchapters 2.3 'Meaning of sustainability in the Creative Industries,' 2.3.1 'Sustainable Design', 2.4 'Sustainability Management in business practice' and 2.4.1 'Sustainability management in SMEs', build a good basis of knowledge.

The literature focussed on large firms, which tend to have policies on sustainability. In terms of sustainability in practice, small (SME) creative businesses have not been studied at length. This research is intended to address the gap in the literature.

The term sustainable design, which describes the ecologic activities of sustainability, appears frequently in the literature regarding the Creative Industries. That indicates



increased ecologic activities within the Creative Industries and within graphic design.

In general, sustainability management describes the integration of concepts and instruments designed to improve the social, ecological, and economic aspects within a company. It is also intended to provide corporate development in the direction of sustainability. Different concepts, instruments, and activities exist for the implementation of sustainability activities, for example along the supply chain. Sustainability management in small and medium-sized companies is conducted by the owner managers', and is probably not conducted as strategically as in larger companies.

The second research question 'How do Germany graphic design industry owner managers' use sustainability in their businesses?' was addressed to fill the gap of specific knowledge within the graphic design industry.

The following original assertion emerged from the results of the fourteen expert interviews:

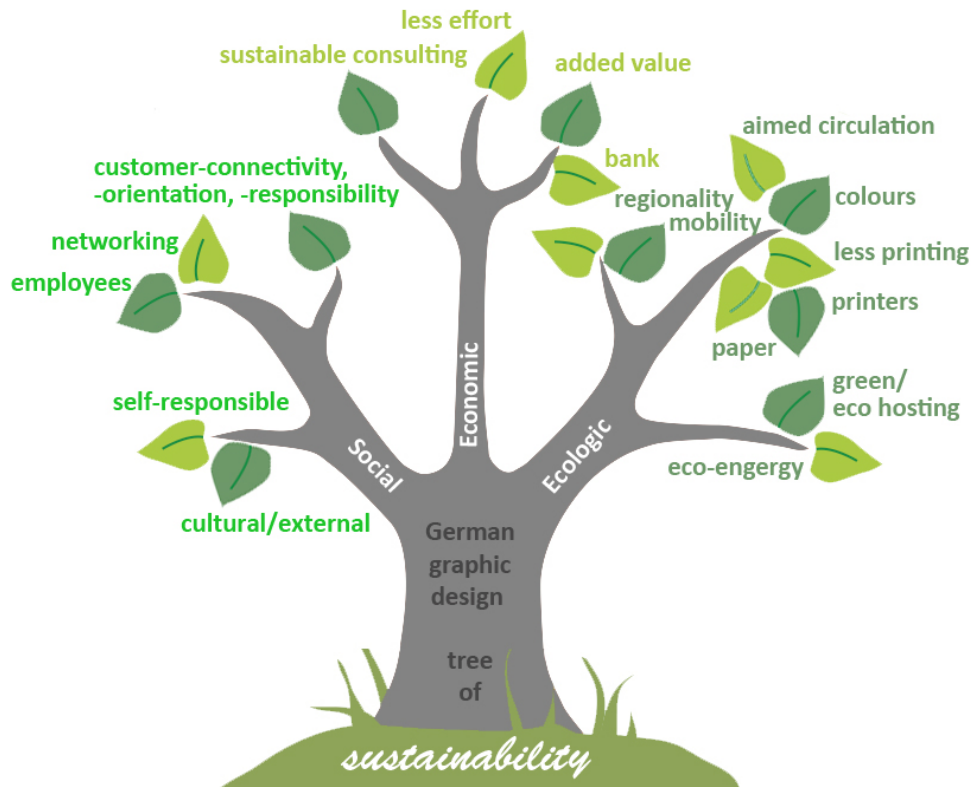
The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on internal motivation and personal core values. Ecologic activities occurred more often than economic and social activities. Implementing sustainability for future business requires creative, alternative, complex, and long-term thinking with consideration for consequences.

The literature revealed a gap in work addressing sustainable activities in creative industry companies in Europe. In contrast, the results of this research study show a group of very active graphic design industry owner managers' implementing sustainability into their daily business.

Different sustainability activities are actively used in German graphic design businesses. This original 'German graphic design tree of sustainability' emerged from the sustainability activities identified during the interviews with graphic design experts in this study. It displays the use of sustainability within German graphic

design businesses in a graphical way and highlights the results of the second research question.

Figure 55: German graphic design tree of the use of sustainability (own figure)



The German graphic design tree of the use of sustainability rises from the analysis of the use of sustainability of the 14 experts and as well the detailed analysis of economic, ecologic and social activities in chapter 4.2.7 'Ecologic activities', 4.2.8 'Economic activities' and 4.2.9 'Social activities'. It was graphical developed of the basis of Table 54, 55 and 56 in appendix, which analysed the different economic, ecologic and social activities. Relative importance of different sustainability activities is not displayed in the tree, because it aims to give a graphical overview to lived use of sustainability within German graphic design businesses.

The most common ecologically responsible activities identified were the utilization of ecologic paper, ecologic printing, eco energy, the reduction of paper waste, and regionality with short distances.

Socially oriented activities play a significant role in those organisations by encouraging responsible business relationships and promoting connections with customers. The most frequent use of economic activity involves sustainability consulting, which focuses on customer needs rather than pure profit.

The use of sustainability within graphic design firms has an emphasis on ecologic activities; this confirmed the assumed heightened ecologic activities in the German graphic design industry. The result of economic activities shows a concentration of 44 %.

The statement that sustainability management in small and medium sized companies is conducted by the owner managers', probably not in the strategic way, like larger companies, can be confirmed. The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on the inner motivation and personal core values with a requirement of creative, alternative, complex and long-term thinking.

This led to the following significant conclusion that answered research question 2:

**Research answer 2:**

The use of sustainability within German graphic design owner managers' is based on their inner motivation and personal core values. Ecologic activities occur more often than economic and social activities. Implementing sustainability to future business requires creative, alternative, complex, and long-term thinking with a consideration for consequences.

The use of sustainability and the selection of sustainability activities are very different, but specific characteristic of activities can be observed (see 4.3.7 'Ecologic', 4.3.8 'Economic' and 4.3.9 'Social').

The focus on sustainability in the German GDI focuses primarily on using environmentally friendly materials and processes. The motivation to implement

those ecological measures is founded on an internal core value based on improving the world.

5.3.3 Research answer 3: Influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success

What is the influence of the use of sustainability in the businesses of German graphic design industry owner managers' as a contribution to long-term success?

For the purpose of understanding and a basis of knowledge the literature review subchapters 2.2.4 'GDI businesses success', 2.2.6 'Long-term (from the viewpoint of small businesses/GDI)' and 2.5 'Research on sustainability as a contribution to (long-term) success' give an overview about existing knowledge.

What is meant by success? Economic success can be characterized by results expressed numerically in fiscal terms, and is determined by the accounting of profit and loss (GablerWirtschaftslexikon, 2015, Version 5). Additionally, success can be understood as the degree of effective goal achievement (Nöcker, 1999, p.53). What is meant by success from the viewpoint of small GDI businesses? During the literature review, the researcher analysed the business goals of small enterprises and creative industry businesses. In addition to a variety of identified business goals, sustainability management and sustainable business models were recognized as objectives/challenges for businesses in the creative industry, and small organisations in general. Therefore, an assumption can be made that sustainability contributes to achieving the business goals of the German GDI organisations.

"Long-term has been expressed as a period of time ranging from three to ten years. For the purpose of this research, "long-term" in small German graphic design industry businesses will be understood to be approximately three years.

Different studies in a variety of fields have identified sustainability as a contribution to business success. Efficient sustainability management has been proven as a

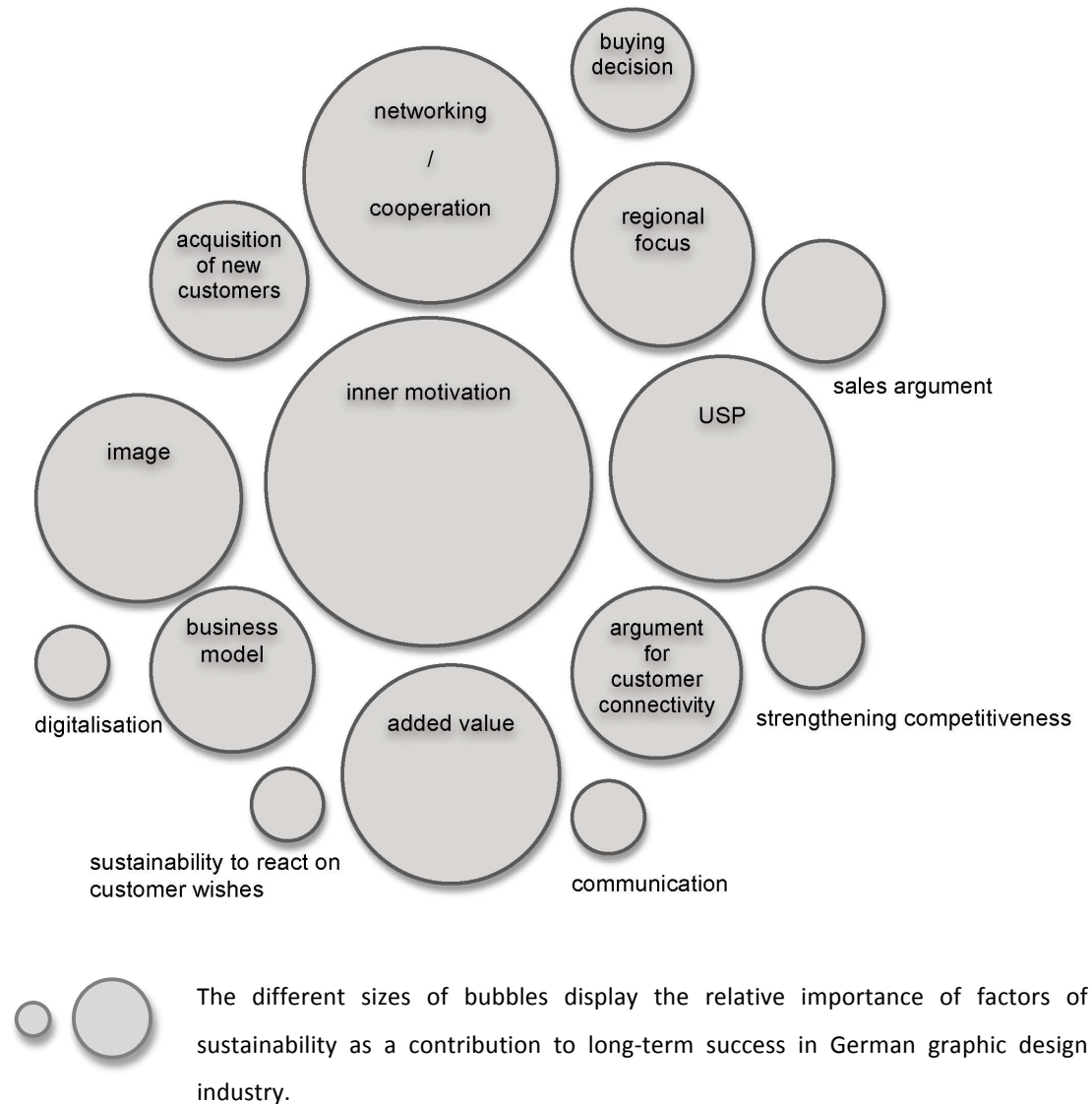
factor in long-term success (Herzig, et al., 2007). Greg and Gusche (2009) asserted that sustainability is the key to business success, because sustainability makes companies fit for the future (2009). A contribution of sustainability to long-term success in German graphic design businesses can be assumed.

The analysis of the interviews provided the following answer:

Sustainability is often seen as a contribution to long-term success. Sustainability positively influences inner motivation, networking, and cooperation. Sustainability is an added value, provides a unique selling proposition, and is seen as an image-forming factor.

According to the interview results, sustainability contributes to different factors in a partly important, important, or very important way, (see 4.2.14 'Contribution of sustainability'). Figure 56 shows the different relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success in a graphical way and gives with it answer to the third research question:

**Figure 56: Relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success.**



All of the graphic design owner managers' interviews named inner motivation (highest relative importance) as a very important factor of sustainability as a contribution to their long-term success. In descending order that was followed by networking and cooperation, sustainability as an added value or unique selling proposition, and as an image forming factor. Other factors like the regional focus, the acquisition of new customers, the argument for customer connectivity, the business model, and others were considered as less important factors of sustainability and its contribution to long-term success.

**Figure 57: Research aim reached**



The majority of experts interviewed affirmed that sustainability contributes to long-term success in the German graphic design industry (see 4.2.13 'Sustainability as a contribution to long-term success'). The owner managers' of GDI organisations view success as happiness and satisfaction within their work and to work within their sustainability values.

This led to the following significant conclusion answering the research question 3:

**Research answer 3:**

Sustainability is often seen as a contribution to long-term success (with happiness and satisfaction). Sustainability positively influences internal motivation, networking and cooperation, is an added value, providing a unique selling proposition and is seen as an image-forming factor.

A surprising outcome of this research is the high personal inner motivation of the topic of sustainability in the German graphic design industry. The owner managers' personal core values are of primary importance; the use of sustainability is seen as a contribution to long-term success along with happiness and satisfaction. For long-

term success, it seems to be optimal for the entrepreneur to act sustainably on the basis of internal motivation and intrinsic interest.

Therefore, an assumption can be made that the integration of sustainability into German graphic design businesses is established on the basis of the inner motivation and personal core values of the owner-mangers.

Technically, the research question has been answered. However, questions remain: Where does the internal motivation come from? How does the internal motivation emerge? How do those sustainability values arise? The interviewees provided insight into the personal reasons behind their decisions to integrate sustainability into their businesses. Many of the respondents spoke of experiences in their childhood. One expert recounted a memory of his grandfather, who wasted nothing. Another individual discussed the highly personal decision to become a vegetarian. Several interviewees described the experience of observing wasteful practices in their workplaces. Other individuals credited friends or partners with influencing their personal values.

In his work, *Entstehung der Werte*, Hans Joas (1997), asserted that values, personal values and ideologies emerge from deeply moving experiences. An integration of values is based on those experiences and cannot be realized by education and upbringing alone.

That personal values emerge from deeply moving experiences, following Joas, contributes to the remaining question of the research were does the inner motivation of my experts come from.



#### 5.4 Transfer to graphic design industry businesses - Contribution to practice

This thesis is original, because it gives theoretical and practical recommendations for the owner managers' of the German graphic design industry.

Recommendations emerged from the interviews relevant to value-based information; descriptions surfaced that characterized lived strategies within sustainably-acting graphic design businesses (see 4.3.16 'Recommendations: Advice and Strategy' and 4.3.17 'Recommendations: Value').

The significance of research results with contribution to practice is: The implementation of sustainability must be based on viable information in order to integrate it into business. Sustainability is seen as a requirement to be fit for the future. Creative, complex, and long-term thinking is necessary when considering sustainable alternatives; one must consider the consequences of one's actions. The use of sustainability needs to be assessed as a consequence along with the implementation and adjustment in the supply chain.

This significant research results can help existing graphic design companies practical to include sustainability in their business plans. This study gives with the tree of sustainability (see Figure 55 on page 244) a detailed illustration of the practical use of sustainability and affirms it as a possible contribution to long-term success. The tree makes the use of sustainability concrete and therefore helpful in practice. Figure 56 on page 248 shows the different relative important factors of sustainability and its contribution to long-term success in a graphical way. The personal inner motivation of sustainability does have a high influence on sustainability as a contribution to practical graphic design businesses long-term success.

Business newcomers can also benefit from this research.

German GDI experts consider sustainability as a responsibility to be fit for the future. One expert summarized it:

*„Also ich halte es für eine Voraussetzung, um überhaupt zukunftsfähig zu sein.“ (Interviewee*

#1)

Another expert goes one step further and emphasized that sustainability in Graphic design is the only one with benefit for the long-term:

*„... dass Nachhaltigkeit das einzige ist, was sich langfristig wirtschaftlich halten wird.“  
(Interviewee #4)*

A general contribution and carryover to German GDI praxis has to be treated carefully, because this study only focuses on 14 owner managers'. Nevertheless the following recommendation can be seen as a contribution to practise:

It is important to ask yourself, as German graphic design owner managers', on every day, what can I do better?

*„Was kann ich besser machen?“ (Interviewee #5)*

In conclusion, with regard to the contribution to practise, the recommendation of this study is for business owners to question their customary processes and to consider sustainable optimization. That assertion is supported by the answer to the second research question:

Implementing sustainability into future business requires creative, alternative, complex and long-term thinking with consideration for consequences.

A practical and concrete contribution to praxis and impact of this research is given by the prepared research articles for prestigious professional journals in the area of sustainability management and graphic design as well.

Personal training units with graphic design owner-managers' and separate workshops with sustainability managers, with a focus to their inner motivation as contribution to long-term success and the use of sustainability in general will be an important contribution to practise and a significant impact of this research.

It is desirable that the use of sustainability be taken into consideration as a possible contribution to long-term success within German graphic design industry businesses.

### 5.5 Limitations of research study

In order to think about the limitations of this research study, it is helpful to review the title of the thesis and the beginning of this research journey: “An examination of owner managers’ perception of sustainability as a contribution to long-term success in the German graphic design industry.”

The primary research goal is satisfied by the results emerging from answering the third research question. While sustainability was not conclusively identified as a contributing factor to long-term success, sustainability was frequently viewed as such in the German GDI. The principal result of the study is based on the personal beliefs of the interviewed experts who viewed sustainability as a contribution to long-term success.

Consequently, the research results are not generally applicable. The outcomes are based on a specific group of experts in the German graphic design industry.

Therefore, a limitation of this study is the result of research based on fourteen expert interviews with experienced sustainability experts. While the results are based on interviews with highly qualified experts in their field, the basic tenet of qualitative research states that no absolute truth exists.

Because of the specific focus to German graphic design industry owner-managers and their use of sustainability, there is a certain limitation of this research with regard to the English language. It is more difficult to present a German topic in a foreign language.

Aside from these unavoidable aspects, no further limitations of this research study exist.

## 5.6 Recommendations for further research

The study about sustainability within graphic design leaves space for further and more detailed research.

The topic of sustainability as a contribution to long-term success is only one issue in the discussion of sustainability and graphic design.

In addition to this study, an adaptation of in-depth workshops with the fourteen expert interviewees is conceivable to identify, develop, and to test the specific use of sustainability activities regarding long-term success. A long-term study to develop further insights would be beneficial. This could be a basis of sustainability management strategies within graphic design industry businesses.

Furthermore, it would be very interesting to assess the different factors of sustainability that contribute to success in more detail.

An additional option could integrate the study of sustainability and graphic design with a comparison between countries.

Because the key result of this study is the high inner motivation of owner managers' to adapt sustainability to their business, further research about inner motivation and sustainability with a contribution to small and medium-sized success is appropriate.

An interesting consideration for future research can be summed up in the following questions: Where does the inner motivation to successfully integrate sustainability to German graphic design business come from? How does the inner motivation emerge? How do these sustainability values arise?

## 5.7 Final remarks

In conclusion, this thesis makes clear that sustainability for Germany graphic design industry owner managers' is characterized by personal core values established on the internal motivation to improve the world. Additionally, innovative thinking results in good and sustainable outcomes.

Concerning the use of sustainability within graphic design industry businesses, this thesis describes the implementation of activities using the three pillars of ecologic, social, and economic sustainability, whereby ecologic activities are the most important.

Finally, this thesis shows that with use of sustainability a contribution to long-term success can be achieved.

As declared by the Friedrich-Ebert-Stiftung "Sustainability can be a contribution to long-term success for German mid-sized companies." (vonHauf, 2011, p.5).

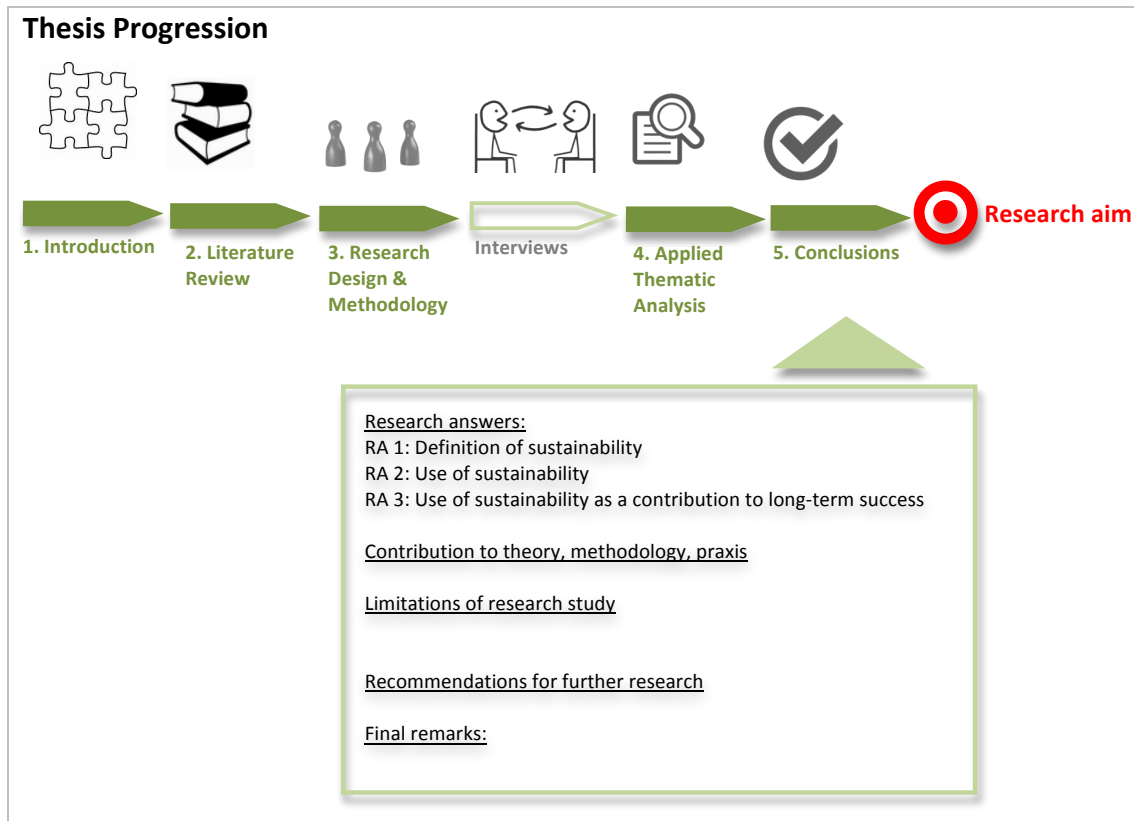
That assertion is confirmed by this study as relevant for the businesses of the Germany graphic design industry, and particularly the owner managers'. The research also provides an understanding of the use of sustainability and its influence on long-term success.

Therefore, this study is able to confirm coherence between sustainability and long-term success in the German GDI businesses.

While sustainability is not the sole basis for success, it is an important aspect.

This thesis starts and ends with a citation of Gandhi: "Be the change you want to see in the world."

Figure 58: Thesis progression – after Conclusions (own elaboration)



## 6. Appendix

### Appendix – Table of content

6.1 Experts - contacts .....	255
6.1.1 AGD – graphic design profile, who promote sustainability on their homepages	255
6.1.2 AGD – result: graphic designers who promote sustainability.....	255
6.1.3 Results of desktop research (step 2).....	255
6.1.4 Results of several identification of experts (step 3).....	256
6.1.5 Experts in this study.....	256
6.2 Interview guideline.....	257
6.2.1 Interview guideline – in English language.....	257
6.2.2 Interview guideline – German language.....	262
6.3 Interview Information Form .....	268
6.4 Researchers notices .....	270
6.5 Analysis .....	287
6.5.1 GDI owner-managers education.....	287
6.5.2 Years of sustainability experience.....	288
6.5.3 Why sustainability?.....	290
6.5.4 Sustainability as a trend.....	296
6.5.5 Cooperation with customer.....	299
6.5.6 Percentage of sustainable customers.....	302
6.5.7 Ecologic activities.....	304
6.5.8 Economic activities.....	306
6.5.9 Social activities.....	308
6.5.10 Analysis of the use of sustainability (pillars).....	310
6.5.11 Meaning of sustainability for GDI owner-managers.....	311
6.5.12 Differences to the official definition.....	314
6.5.13 Sustainability as a contribution to long-term success.....	319
6.5.14. Sustainability contributes to... (mind map).....	321
6.5.15 Meaning of success for GDI owner-managers.....	324
6.5.16 Recommendations: Advice and Strategy.....	326
6.5.17 Recommendations: Value.....	329
6.6 Interview transcripts .....	331

6.6.1 Interviewee 1.....	331
6.6.2 Interviewee 7.....	346



## 6.1 Experts - contacts

6.1.1 AGD – graphic design profile, who promote sustainability on their homepages

Because of anonymisation guidelines, the experts in this thesis are not mentioned.

**Table 44: AGD graphic design profiles, who promote sustainability on their homepages (Step 1)**

	name	company/ city	division	GDI	promote sustainable design on their homepage	sustainabi lity experts	Notes
res ult	Sustainability experts out of the Charta for sustainable design					13	

6.1.2 AGD – result: graphic designers who promote sustainability

Because of anonymisation guidelines, the experts in this thesis are not mentioned.

AGD results (step 1) = 13 experts

6.1.3 Results of desktop research (step 2)

Because of anonymisation guidelines, the experts in this thesis are not mentioned.

**Table 45: Results of desktop research (step 2) - searchterm 1**

	name	company/ city	division	promote sustainable design on their homepage	sustainability experts	Notes
--	------	------------------	----------	---	---------------------------	-------

Results of desktop research (step 2) – searchterm1

Because of anonymisation guidelines, the experts in this thesis are not mentioned.

**Table 46: Results of desktop research (step 2) - searchterm 2**

	name	company/ city	division	promote sustainable design on their homepage	sustain ability experts	Notes
--	------	------------------	----------	---	-------------------------------	-------

Results of desktop research (step 2) – searchterm2

Because of anonymisation guidelines, the experts in this thesis are not mentioned.

#### 6.1.4 Results of several identification of experts (step 3)

##### Results of several identification of experts (step 3)

➔ article ‚Selbst ist die Frau‘ in the newspaper Neue Westfälische vom 26./27. Juli 2014 (Kaiser, 2014)

#### 6.1.5 Experts in this study

Result of the 14 experts in this study:

Because of anonymisation guidelines, the experts in thin thesis are not mentioned.

	name	company/ city	division	romote sustainable design on their homepages

## 6.2 Interview guideline

The interviews with German graphic design owner-managers were conducted in German language. So the interview guideline was as well prepared in German language. For the unbroken understanding in this English research study a version of an English interview guideline is provided.

### 6.2.1 Interview guideline – in English language

I started the interviews with a short introduction of myself, my experience to introduce my research. The introduction and as well the interviews were conducted in German language.

#### Introduction:

I would like to introduce myself:

My name is Metje Rocklage, I am studying in the international doctoral PhD program at the University of Gloucestershire in Cheltenham/UK and working as a research assistance and a lecture at the private Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld - University of Applied Sciences.

My research is about sustainability in businesses of North Rhine-Westphalia/Germany graphic design industry owner-managers. That's the reason why I am in contact with you as an expert for my survey.

These 11 questions were used as a structure for the conducted expert interviews. All experts answered the first question while the following 10 questions were not always answered in a structured way. Sometimes experts skip over a question and gave answer to another. I ensure that all questions were responded by insisted demand or by checking if information to already asked questions could fit as an answer.

The aim of the survey is to understand the use of sustainability in the GDI and to understand the industry owner-managers' perception as a contribution to long-term success in GDI.

Interview guideline in English language (for clearer understanding of an English reader):

**Thanks**

**Aim**

**Audio recording?**

### **Part 1: Introduction**

Q1. Please give a brief summary of your professional experience – you are a GDI owner-manager with experience in 'sustainability'?

-Since when do you include sustainability to your business? (minimum 3 years)

-What was the reason/story behind to combine sustainability with graphic design? Your idea or idea of a customer? (claimed from market or offer to market)

-You have signed the Charta for sustainable design? Why? And what does that mean for you?

### **Part 2: Use of sustainability (fact question)**

Q2 (RQ2). OPEN

Can you describe the use of sustainability in your business?

- In which business areas (value chain) sustainability is used? OPEN

- How do this use look like (concrete measures)? OPEN

- Do other use of sustainability exist in your business? Y/N

> Repetition: - How do this use look like (concrete measures)? OPEN

**Q3 (RQ2). SUPPORTED**

How is the use of sustainability in the three different pillars (ecology, economy, social)?

➔ template 3 pillar model

Use of sustainability		
Ecologic	Social	Economic
Fill out together		

together include the use on Q2 to the pillars

add more....

Ask if they use other methods/projects ect. out of the ideal pillar model....

**Part 3: Definition/Meaning of sustainability**

**Q4 (RQ1). OPEN**

What do the term 'sustainability' meant for you as a graphic designer?

- What do you understand by the term 'sustainability' from your viewpoint as an GDI owner-manager? ....from business perspective?
- How do you think is the term 'sustainability' understood by the GDI sector?
- What does sustainability include?

**Q5 (RQ1). SUPPORTED**

General 'sustainability' is defined as.....

'...a future compatible development taking into account the three dimensions economy, ecology and sociality as equivalents.' (Enquete-Kommission 1998)

Does that definition fit to your view as a graphic designer?

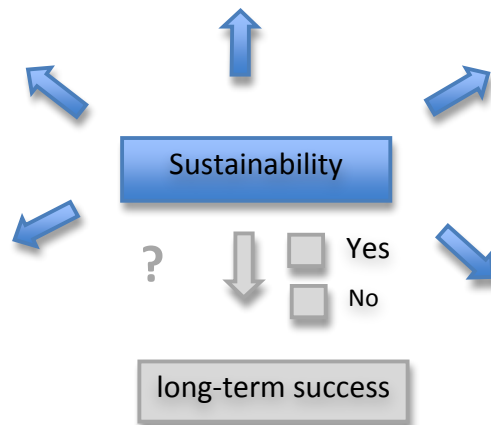
- What is different?
- Are all pillars alike powerful?

**Part 4: Influence of sustainability (opinionative question)**

**Q6 (RQ3). OPEN**

Do you think the use of sustainability is a contribution to your long-term (more than 3 years) success? Y/N In which way?

→ Presentation mind map (blank)



- What does success mean for you?
- To what kind of long-term success does the use of sustainability contributes?
  - Do you knowingly use sustainability as a contribution to long-term success in your business?
  - To what extent do you use sustainability as a contribution to long-term success?
  - How can I imagine the influence of the use of sustainability as a contribution to long-term success?

I would be happy to fill out a mind map together with some key words

Q7 (RQ3). SUPPORTED

Why do you combine sustainability and graphic design?

OPEN own answers without help underlined

SUPPORTED

USP

Added value

Sales argument

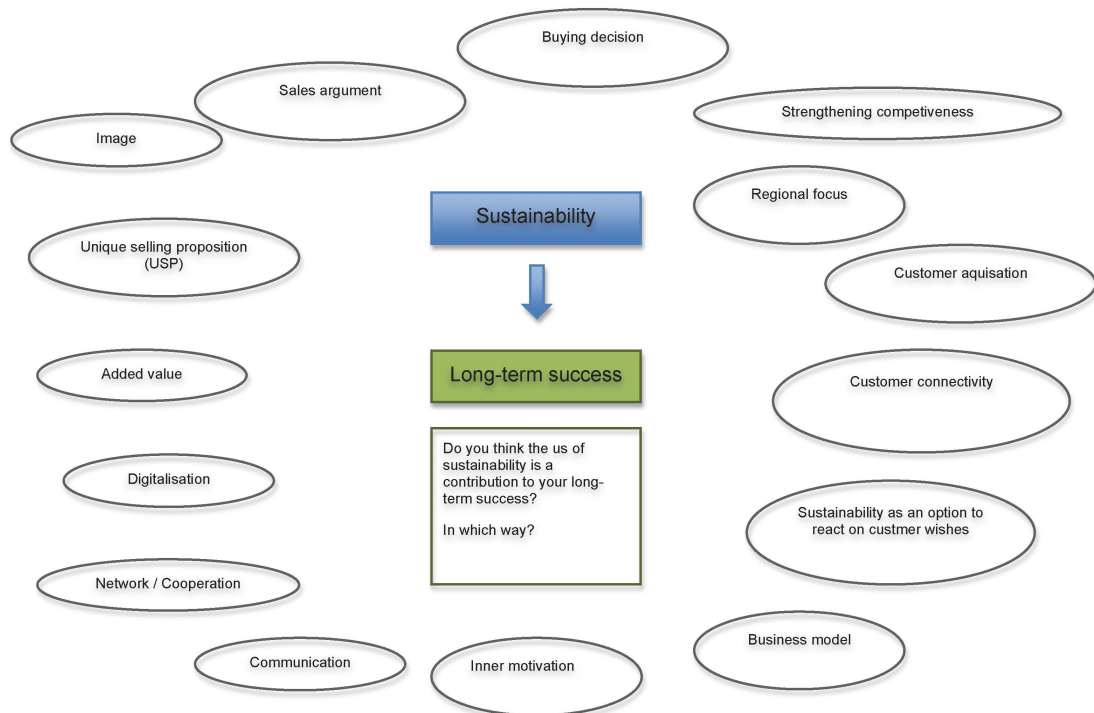
Buying decision

Image

Strengthening competitiveness

Customer acquisition

➔ Presentation Mind map (with suggestions)



**Part 5: Summary/Checking understanding and recommendations**

Coming to the end of my questions, I would like to summarize your key aspects and would like to get a short recommendation from you.

Q8. Summarizing: Did I understand you well, that....

Use of sustainability (is that your focus?)

SM

Definition/meaning of sustainability

Influence of s. as a contribution to long-term success - (Y/N), influence on what?

- Can you confirm?
- What is the most important?
- What are your key aspects?

Many thanks for the interview with you as an expert!

Q9. Finally, can you give a short recommendation (one sentence advice)? How should German GDI owner-managers use sustainability (as a contribution to long-term success) in their businesses?

- What have to be taken into account to successfully integrate sustainability into the graphic design business?
- Add anything?

### 6.2.2 Interview guideline – German language

Original Interview guideline in German language (carried out with German interview experts):

**‘Vorspann’:**

Danke, dass Sie sich heute für das Interview Zeit genommen haben!

Das Ziel meiner Doktorarbeit ist es, herausfinden was Nachhaltigkeit für Sie als Grafiker-Unternehmer bedeutet und wie sie Nachhaltigkeit in der Praxis anwenden. Mich interessiert warum sie Nachhaltigkeit mit Grafikdesign kombinieren und ob oder wie nachhaltiges Grafikdesign zu Ihrem Geschäftserfolg beiträgt.

Gerne möchte ich das Interview aufzeichnen.

Sind Sie damit einverstanden?

Selbstverständlich sind Ihre Daten geschützt und werden auf Wunsch nur anonym eingebunden.

**Part 1: Einleitung**

Zu Beginn interessiert mich Ihre berufliche Erfahrung.

Q1. Geben Sie mir einen kurzen Einblick? Sie sind GeschäftsführerIn von \_\_\_\_\_ mit Erfahrung im Bereich Nachhaltigkeit?

-Seit wann integrieren Sie Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen? (Minimum 3 Jahre)

-Was ist der Grund bzw. Die Geschichte dahinter? Wieso kombinieren Sie Nachhaltigkeit mit Grafikdesign?



War das Ihre Idee oder kam die Idee von einem Kunden? (dem Markt angeboten oder vom Markt gefordert)

-Sie haben die Charta for sustainable design unterschrieben? Warum? Was bedeutet das für Sie?

Danke, jetzt habe ich Eindruck von Ihnen und die Verbindung zum Thema Nachhaltigkeit bekommen.

## Part 2: Umsetzung von Nachhaltigkeit (Faktfragen)

Q2 (RQ2). OPEN

Wie sieht die Art und Weise der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen aus? Können Sie diese beschreiben?

- In welchen Unternehmensbereichen (Wertschöpfungskette) findet Nachhaltigkeit Anwendung? OPEN

- Wie sieht die Anwendung von Nachhaltigkeit konkret aus (Können Sie Maßnahmen beschreiben) OPEN

- Gibt es noch weitere Umsetzungen von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen? Y/N

> Wiederholung: - Können Sie konkrete Maßnahmen beschreiben?

OPEN

Q3 (RQ2). SUPPORTED

Wie ist die Umsetzung von Nachhaltigkeit in den bekannten drei Säulen (Ökologie, Ökonomie, Soziales)?

➔ Vorlage 3 Säulen-Modell

Umsetzung von Nachhaltigkeit		
Ökologie	Soziales	Ökonomie
Gemeinsames Ausfüllen		

Können Sie Maßnahmen aus Ihrem Unternehmen den 3 Säulen direkt zuordnen?

Antworten aus Frage 2 den Säulen zuordnen....

Was fällt Ihnen noch ein?....

Maßnahme aus dem 'idealen' 3Säulenmodell abfragen!

### **Part 3: Definition/Bedeutung**

Q4 (RQ1). OPEN

Was bedeutet der Begriff 'Nachhaltigkeit' für Sie als Grafikdesign-Unternehmer?

- Was verstehen sie -aus der Perspektive eines Grafikdesign-Unternehmers- unter dem Begriff 'Nachhaltigkeit'?
- Wie glauben Sie wird der Begriff 'Nachhaltigkeit' im Grafikdesign Sektor verstanden?
- Was beinhaltet der Begriff Nachhaltigkeit für Sie?

Q5 (RQ1). SUPPORTED

Im Allgemeinen ist 'Nachhaltigkeit' definiert als....

'...eine dauerhafte zukunftsfähige Entwicklung unter Einbezug der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales.' (Enquete-Kommission 1998)

Passt diese Definition auch zu Ihrer Sichtweise als Grafikdesigner?

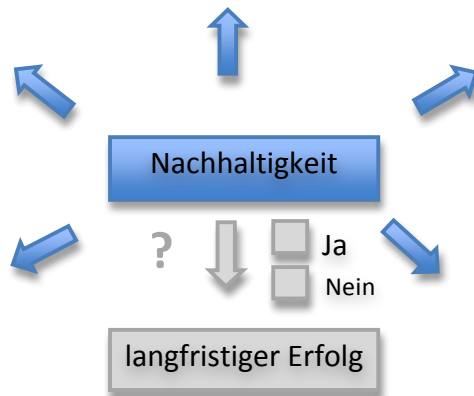
- Was ist anders?
- Sind alle drei Säulen gleich stark?

### **Part 4: Einfluss von Nachhaltigkeit (Meinungsfragen)**

Q6 (RQ3). OPEN

Glauben Sie, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen Einfluss auf den langfristigen (mehr als 3 Jahre) Geschäftserfolg hat? Y/N In welcher Weise?

→ Vorlage Mindmap (leer)



- Was ist Erfolg für Sie? (Geschäftserfolg? od. Nachhaltigkeit in die Welt zu tragen?)
- Worauf hat die Umsetzung von Nachhaltigkeit Einfluss?
- Auf welche Art von langfristigem Erfolg hat die Umsetzung von Nachhaltigkeit Einfluss?
  - Setzen Sie Nachhaltigkeit ganz bewusst ein, um damit zum langfristigen Erfolg beizutragen?
  - In welchem Ausmaß trägt Nachhaltigkeit zum langfristigen Erfolg bei?

#### Q7 (RQ3). SUPPORTED

Warum kombinieren Sie Nachhaltigkeit und Grafikdesign?

Alleinstellungsmerkmal

Mehrwert

Verkaufsargument

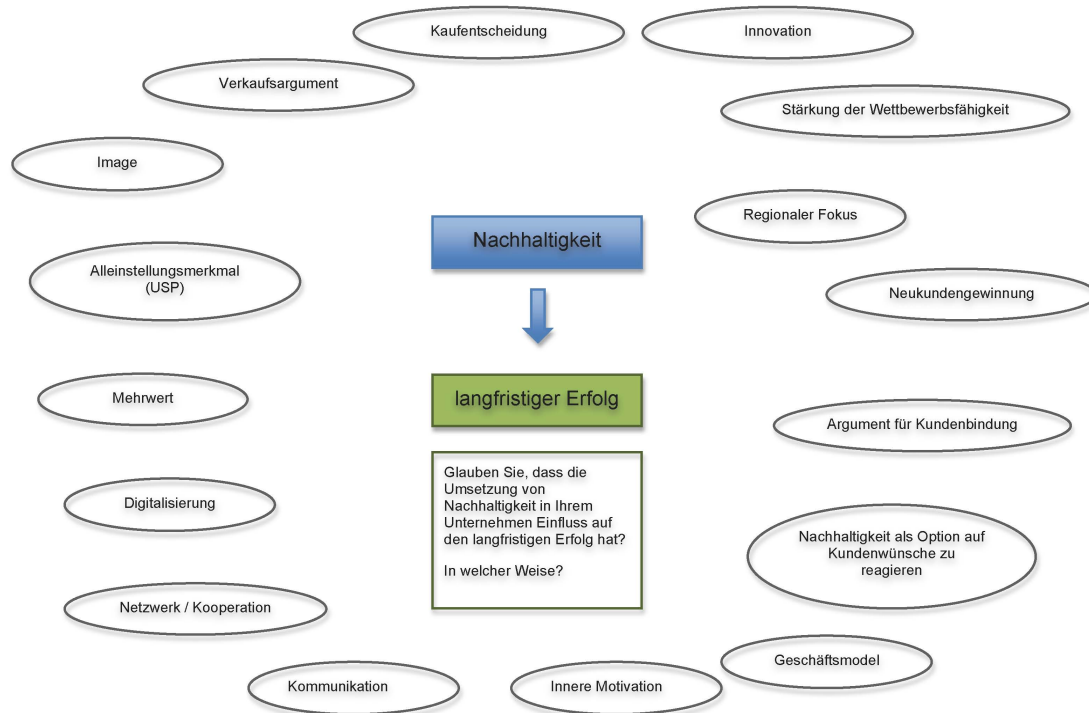
Kaufentscheidung

Image

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Kundenaquise

➔ Vorlage Mindmap (mit Vorschlägen)



OPEN Antworten aus Q6 eintragen und unterstreichen

SUPPORTED

### Part 5: Zusammenfassung/Verständnisprüfung und Empfehlungen

Wir kommen zum Ende – so würde ich gerne mit Ihnen die Kernaspekte zusammenfassen und Sie im Anschluss bitten eine kurze Empfehlung zu geben.

Q8. Zusammenfassung: Habe ich Sie richtig verstanden, dass....

III Fokus in der Umsetzung von Nachhaltigkeit liegt auf.....

SM

Definition/Bedeutung von Nachhaltigkeit

Einfluss von Nachhaltigkeit auf den langfristigen Geschäftserfolg? Y/N Besonders auf.....

- Stimmen Sie zu?
- Was ist das Wichtigste?
- Was sind die Kernaspekte?

Q9. Wollen Sie zum Schluss noch eine Empfehlung aussprechen (einen kurzen Tipp geben)? Wie sollten Grafikdesign Unternehmer Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen umsetzen, um einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg zu haben?

- Was muss beachtet werden, um Nachhaltigkeit so umzusetzen, dass es einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg hat?
- Was ist noch wichtig?
- Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

**Notizen für das Nachgespräch:**

- Herzlichen Dank für das sehr informative Interview mit Ihnen als Experte!
- Darf ich mich bei evtl. aufkommenden Fragen noch mal melden?
- Gerne schicke Ihnen die Ergebnisse der Studie zu!
- Zusätzliche Dokumente (Berichte etc.)
- Hinweise auf weitere Gesprächspartner....???

### 6.3 Interview Information Form

All experts interviewed received this 'Interview Information Form' about voluntary, data protection, confidentiality of information, anonymity and exclusivity of research results. All experts agreed to this form before the interviews was conducted. This form was distributed in German language as the preferred language by experts interviewed.

#### **Interview Information Form**

##### ➔ Research Abstract

This project conforms to the Handbook of Research Ethics of the University of Gloucestershire. If you are willing to participate in this research study, please sign the statement below and return this form (electronically or by mail) to the following address:

Metje Rocklage, Bieler Str. 15, 33649 Bielefeld, Germany

email: metjrocklage@gmx.de.

I have read the foregoing information, or it has been read to me. I have had the opportunity to ask questions about it and any questions I have been asked have been answered to my satisfaction. I consent voluntarily to be a participant in this study. I have received a copy of this Interview Information Form.

Name of Participant \_\_\_\_\_

Signature of Participant \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

I certify that I have explained to the above individual the nature and purpose of this study. I confirm that I have answered any questions raised and have verified the signature above. A copy of this Interview Information Form has been provided to the participant.

Name of Interviewer \_\_\_\_\_

Signature of Interviewer \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

All experts signed the Interview Information Form.

**Table 47: Interview report table - signature**

Experts	Date of Interview	Signed
C08-01	21.11.2014	Yes
C03-02	02.12.2014	Yes
C01-03	08.12.2014	Yes
DR30-04	06.01.2015	Yes
DR24-05-2	16.01.2015	Yes
DR25-06	19.01.2015	Yes
C07-07	21.01.2015	Yes
DR17-08	22.01.2015	Yes
C09-09	27.01.2015	Yes
DR14-10	30.01.2015	Yes
C02-11	02.02.2015	Yes
DR19-12-2	02.02.2015	Yes
DR26-13	03.02.2015	Yes
C11-14	13.02.2015	Yes

## 6.4 Researchers notices

The researcher did several handwritten records during the 14 expert interviews. After each interview, these notices were carried together in a big table to gain an overview about the notices and key answers of each expert to the different questions.

### First research results

Analysis of the research results on the basis of the remembrance and the notices after each interview.

green – news

yellow – hints for me as a researcher

**Table 48: First research results – notices of researcher**

<b>Interview No.</b>	<b>Part 1: Einleitung</b> Q1. Einblick/ Erfahrung im Bereich Nachhaltigkeit	<b>Part 2: Umsetzung von Nachhaltigkeit (Faktfragen)</b> Q2 (RQ2). OPEN Art und Weise der Umsetzung von Nachhaltigkeit	Q3 (RQ2). SUPPORTED Umsetzung von Nachhaltigkeit  Säulen (Ökologie, Ökonomie, Soziales)? ...3pillars....	<b>Part 3: Definition/Bedeutung</b> Q4 (RQ1). OPEN Bedeutung Begriff 'Nachhaltigkeit'	Q5 (RQ1). SUPPORTED Passt die offizielle Definition zu Ihrer Sichtweise als GrafikerdesignerIN?	<b>Part 4: Einfluss von Nachhaltigkeit (Meinungsfragen)</b> Q6 (RQ3). OPEN Umsetzung von Nachhaltigkeit Einfluss auf den langfristigen (Geschäftserfolg hat? Y/N In welcher Weise?	Q7 (RQ3). SUPPORTED Warum kombinieren Sie Nachhaltigkeit und Grafikdesign? ...mind map....	<b>Part 5: Zusammenfassung/ Verständnisprüfung und Empfehlungen</b> Q8. Zusammenfassung: Habe ich Sie richtig verstanden, dass....	Q9. Empfehlung Wie Nachhaltigkeit umsetzen, um einen Einfluss auf den langfristigen Erfolg zu haben?
----------------------	--	--	--	---	--	--	--	--	---



<p>1. Interviewee #1</p>	<p><b>Study art + graphic design</b> - Expert with more than 20 years experience in sustainability. The integration of sustainability to his job as a graphic design owner-manager was fluent. Since 2002 sustainability management grows in his company, successful graphic design owner-manager of the microenterprise Odenthal Design with 1 employee up to 6 free staff. Office in Münster, since 2012 in Berlin. NGOs and ministries as customers. 75% to 80% sustainable orders  S. personal interest &gt; fluent integration to the job</p>	<p>my problem was, that I proceed to fast to the supported</p>	<p>- The 3 pillars were not BO favourite! Although he do not like the three pillar model – because <b>the cultural idea is missing</b> He filled out all three pillars  <u>Ecology</u> -Energy &gt;eco-energy -Recycling paper/CO2 neutral -printers -forwarding  <u>Social</u> Win-win Customer-connectivity -employees (seminar, to bring impulse, flat hierarchy, employee idea system  <u>Economy</u> -Climate-neutral offers printers:CO2 neutral -lean process -think creative(efficient, efficiency increase) -sustainable consulting -less effort – to achieve a great deal -ADG -Think-tank Design 2030</p>	<p><b>Own definition</b>  Think different Extension: What do I (how ) for whom?  To be process and result orientated with design  Good results  Orientation to further benefits  Society...?</p>	<p>No – the three pillar model is a wear model -the cultural pillar is missing  <b>Good to confront the experts with the classic definition and see how they react</b> - BO miss the cultural focus and add the cultural responsibility as an initiator. The graphic design experts have a key position.  Responsibility, key position, initiator, consultation expertise</p>	<p>Yes  <b>Success factor</b>  Argument for new customers  <b>Credibility</b>  Argument for the future</p>	<p>He agreed with all bubbles in the mind map and add the bubble 'communication' → which information do we have if 'all' experts will agree to the mind map....is it necessary then? Are the information reliable – or do I only put word in their mouths????</p>	<p>I don't like the summary But it was a good option of active listening - focus sustainability: ecology, Process design efficiency - definition: + cultural - yes, communication  graphic designer as a initiator for the society</p>	<p>-1 begin 2 do 3 stay on - requirement for future viability  1000 options exists - do some of them</p>
--------------------------	--	--	--	--	---	--	---	--	--

<p>2. Interviewee #2</p>	<p><b>Advanced training</b> - Expert with <b>5 years</b> experience in sustainability within graphic design. At a further job in a printer company she get in contact with sustainability and printing. <b>I should have asked how many orders are sustainability orders?</b>  <b>Would like to work within her values</b></p>	<p>in the interview with GK I give more time to answer the <b>OPEN question</b> about the use of <b>sustainability (III)</b> PERFEKT!</p>		<p>ecology economy social</p>	<p>Yes  she sticks to the <b>common definition</b> and add the intention to <b>improve the world a little bit.</b></p>	<p>Yes  Networking &gt; orders as an expert for graphic design and sustainability  It works  Quality  Mouth-to-mouth recommendations  Positive response  I am credible</p>	<p>He agreed with <b>nearly all</b> bubbles in the mind map – it was possible to set priorities <b>(underlining)</b>  <b>Priorities:</b> -USP -regional focus -inner motivation -network/cooperation</p>	<p>-focus sustainability: III three pillars with same priority <b>(really?)</b> <b>My feeling:</b> 1.ecology, 2. economy, 3.social) - definition: III - yes, networking</p>	<p><b>networking!</b> <b>exchange with other graphic design sustainable experts</b></p>
<p>3. Interviewee #3</p>	<p><b>Diploma Graphic design</b>  Expert with <b>14 years</b> experience in sustainability within graphic design. She started to think about to use sustainable papers. <b>Her motivation comes from the believe of awareness.</b></p>	<p><b>She can't answer the question how many orders are sustainability orders.</b></p>	<p><b>She need the 'help' of the three pillars! Was thankful</b>  <u>Ecology</u> Printing Paper Regional Less printing&gt;more digital Aimed circulation Green hosting  <u>Social</u> Networking -AGD -self-responsibility  <u>Economy</u> Sustainable consulting -efficient way to aim -effectiveness -added value &gt; longer functionality</p>	<p>1ecology 2economy 3social  &gt; complexity</p>	<p>Yes  &gt;&gt;I should asked her what makes her business <b>successful on the long-term?</b> The good cooperation makes her successful Feedback Reflection Do – I do my work like I think – with not too much thinking Networking/contact satisfaction</p>	<p>–she don't know if sustainability contributes to her long-term success  <b>Mehrwert</b> <b>USP</b> <b>Network/Cooperation</b> <b>Inner Motivation</b> <b>Regional focus</b> <b>Argument for customer acquisition</b> <b>Argument for Kundenbindung</b></p>	<p>- focus sustainability: III three pillars with different priority <b>1.ecology, 2. economy, 3.social)</b>  - definition: III  - I don't know if sustainability is a contribution to my success but I can say I am successful with sustainability.</p>	<p>Graphic designer has to think about <b>responsibility</b>, because they to important development for the future</p>	

<p>4. Interviewee #4</p>	<p>A-Level 20 years old graphic design owner since 2000 (5years) with a special acceptance since 2 years: integration of sustainability  will start the BA digital media in 2015 in Hildesheim  only some orders (clearly less than 50%) relates on sustainability</p>	<p>-Paper  - Bank energy-efficient data centre  nature electricity in the office</p>	<p><u>Ecology</u> -FSC paper - recycling paper -energy-efficient data centre  <u>Economy</u> -GLS bank -ecologic consulting (no forcing)  -customer orientated pricing -reinvesting of profit  <u>Social</u> Fair freelancer partnership to India &gt; today: local freelancer  two employees  give young people a perspective for the future  customer-oriented  open source</p>	<p>To think of the future  To do something for the future  To think about the consequences of action (further ramifications, not only the today's earnings)  I believe that it is the one and only what stay for long-term</p>	<p>Yes  (approval)</p>	<p>A clear Yes  - <u>New groups of customers (like whole food shop, yoga, etc.)</u>  - <u>USP (advantage)</u>  Until now sustainability is not a success factor  Believe on success with sustainability  Square it with the conscience  Ecologic full-service advertising agency  Sustainability will be successful and we will be successful so we will be double successful!</p>	<p><u>USP</u></p>	<p>1ecology 2economy ----- 3social  - definition: III  currently sustainability rather not contributes to the success but he think it will contribute to the long-term success in the future (perspective)  marketing perspective</p>	<p>Examine sustainable alternatives!  Think about the consequences!</p>
--------------------------	--	--	---	--	--------------------------------	--	-------------------	---	---

<p>5. Interviewee #5.1, #5.2</p>	<p>FB A-Level Dipl. Kommunikations-/Grafikdesign S&gt;Food (vegetarian)and food related project (a book about food, text/illustration =Diploma) Two jobs in a advertising agency &gt;she start to think about consequences, quality, long-term, to make sustainable sexy JS A. Level Dipl. Kommunikations-/Grafikdesign S&gt;private interest -food, energy Job&gt; resources, what do we really need? Since mid 2013 they start the business 'Grünstreifen Design' -S. is their basis 2years</p>		<p><u>Ecology</u> Paper Fair production Fair processes Printers Colour Useful paper resources Material, packaging Short ways Local partner Logistic Office Energy  <u>Social</u> Humanity Fair income Fair cooperation Discount for start-ups  <u>Economy</u> s. consulting process Qualitative Income Customer focussed S concept S image&gt;success</p>	<p>FB To reask everything. To enable others to rethink in a positive way. Other ways...  JS Act aware Reflection To improve –you will feel better Change thinking prozess</p>	<p>S. is everything &gt;the process/the whole -----S&gt; III 1 economy ----- Ecology &lt;&gt; social</p>	<p>Yes  USP Inner motivation Trend Hope Gain new customers Happiness Joy Good thing</p>	<p>*USP *Network/cooperation *Inner motivation  Neukundengewinnung Image Mehrwert Businessmodel Argument für Kundenbindung</p>	<p>1 economy ----- Ecology &lt;&gt; social  -----S&gt; III YES!!!</p>	<p>FB Do be fear about competition -use networking -ask your self, what can I do better? JS Integrate s. into the process -Act sustainable, as much you can - \$ has to fit to you... Where I am? Where will I be?</p>
----------------------------------	---	--	---	---	--	---	--	---	--

<p>6. Interviewee #6</p>	<p>33 years old Media designer <b>Study media economy</b></p> <p>Worked in an agency (deadlines, assembly-line work ) She don't want to separate personal thinking and work any longer</p> <p><b>5years</b> Self-employed since 2009 with core values -She have offered sustainable design to the marked -She take delight in working sustainable - courage to say no! -She don't want to do green washing <b>-aim 100% (try)</b> <b>-all orders were dealt s.</b></p>	<p><b>Sustainable tree</b></p>	<p><u>Ecology</u> Office Paper Printing Colours -production chain -local -eco-hoster -eco-energy -Bankcard/ ÖPNV/bicycles/Car sharing -vegetarian/ vegan food -to think about resources</p> <p><u>Social</u> -employees -be focus to the customer -fair on all sides -appreciative contact -professional development -personal development -slow grow -networking -lecture</p> <p><u>Economy</u> -Sustainable consulting -GLS bank -meaningful concepts</p>	<p><b>Trie</b></p> <p><b>Business success</b> <b>Ecologic responsibility</b> <b>Social welfare</b></p> <p><b>&gt; relaxed successful!</b> Not at someone else's expense <b>Own values!</b> <b>&gt; find own wording!</b></p>	<p>Yes</p>	<p>Yes</p> <p>-Sustainable strategy -consequent -aware -slow grow - s. since 5 years - to make the best of it - long-term customer connectivity</p>	<p>Buying decision Argument for customer connectivity Digitalisation Networking Inner motivation Regional focus</p> <p>Today 50% of customers come because we are sustainable</p> <p>(the first 3 years many clarification was necessary (95%) )</p>	<p>ecology economy social</p> <p>- definition: III YES</p>	<p><b>Create own values!</b></p> <p><b>&gt;as a basis for partnership</b></p> <p><b>AGD Charta – good orientation</b></p> <p><b>Consequent with own values</b> <b>&gt; reliability</b></p> <p><b>with those values we attract the correct clients</b></p> <p>bear up with own values! &gt;</p>
--------------------------	--	--------------------------------	---	--	------------	---	--	--	--

<p>7. Interviewee #7</p>	<p>Sachsen -Small village -grandfather very saving <b>-no waste</b> -Dipl. Semiconductor physics -8 y. in this job -then&gt;love for layout&gt;retraining design freelancer - 1994 Zappo With 3 colleagues <b>-we are öko, vegetarian, sometimes vegan</b> -we have to convict our customers -we have no customers because of S. <b>11years</b></p>	<p><b>Design</b> <b>Production/Print</b>  <b>&gt;&gt;beer mat</b>  green thinking  success for the customer!</p>	<p><u>Ecology</u> Reduce pages Use the paper Circulation Refinement Printers Paper Colour  <u>Social</u> Responsible to the customer &gt;what is necessary -Consumer responsibility -Me -social responsibility -AGD -Berliner gestalten -SDC-Bibliotheca  <u>economy</u> Scheduling Accurate work &gt;reduce paper waste -useful/reasonable concepts -s. consulting &gt; what is your aim? What do you want?  <b>S. is for Zappo NO business model</b></p>	<p>Be responsible Rethinking  Be responsible in your surrounding/area of influence</p>	<p>Different models exist  <b>My model</b> <b>Several steps in each area</b>  <b>&gt;&gt;&gt;MODEL</b></p>	<p>Yes I know I am successful The visions have to be implemented to missions</p>	<p><b>Inner motivation</b> <b>Communication</b> <b>Networking/cooperation</b> <b>Image</b>  Adds value Strengthening competitiveness Augment for customer relationship management</p>	<p>---</p>	<p><b>Positioning with your ambitions and values</b> <b>if s. ambitions are present – integrate them</b>  innovative consequent  S. as guardrail on the way</p>
--------------------------	---	--	--	--	--	--	---	------------	---

<p>8. Interviewee #8</p>	<p>Diplom Grafikdesign 1986-90, without graduation, 14 years promo agency in Dortmund as a department manageress B2B, since 2004 self-employed: acquisition buzz marketing, mainly print for business communication and investment goods &gt; Advertising for good things &gt; cosier area with less acquisition</p> <p>Since 2000: think and handle sustainable (new partner who work in a whole food shop) Eating energy (Greenpeace-Energy), personal life &gt;strategic consuming if possible, who will get my money + what will they do with my money 11 years Since 2004 sustainable in the job, but it is natural, I try to do the orders 100% sustainable, but the customer scarcely want it</p>	<p>1 economy ----- social ecology</p> <p>some time ago ecology was the main part! It was important for me to handle like I think, but I learned, that I firstly have to look for a functioning business model. If a customer don't want to pay a higher price for ecologic printing, she often paid the price &gt; but today she sometimes print with low-price-printers if it is necessary to earn any money – the own work have to be paid!</p>	<p><u>Ecology</u> -Energy -Food -Regional suppliers (e.g. printer) - web server – eco power</p> <p><u>Social</u> -Act as a model -Fair employee payment (good work have to be paid good) -regional focus (Berlin suppliers) -to live the own conviction in the professional surrounding</p> <p><u>economy</u> fair distribution of income and wealth - good consulting instead of only selling -recoverable design/durable</p>	<p>Sustainability can't be separated from private views. S. have to be lived in the companies - strive after sustainability - durability/longevity</p>	<p>1 economy ----- social ecology</p> <p>sustainability is and have to be more expensive. &gt;distributional justice</p>	<p>YES, but success is personal satisfaction and glee</p>	<p>Inner motivation Image/personality &gt;but the customer do not come because of the s. image -network/cooperation -regional focus</p>	<p>1 economy ----- social ecology</p> <p>- durability/longevity</p> <p>Yes – success as satisfaction (NO) – success as business success</p>	<p>Consume in a strategic way (private + business) Your money has power (be political with money)</p> <p>Think about the object of a company &gt; invest your money sustainable</p> <p>Try 100% sustainable is utopistic</p>
--------------------------	--	---	--	--	--	---	---	---	--

<p>9. Interviewee #9</p>	<p>55years old Musician 14y. Studied church music 1992 organised concerts loved to create posters 1y. training culture management 20y. singer/vocalist &gt;dissatisfaction show/money 2009 try to earn money as a graphic designer (first year 13.000) 3.WEtladen Öko Interest – where does it comes from? Entrepreneur workshop 1.1.2010 I would like to handle like am, inner motivation 5years</p>	<p>Integral/holistic ! Ecologic!</p>	<p><u>Ecology</u> -Printers -Energy(nature energy &gt; 'Naturstrom' -Mobility(no car, Bus, bicycle) -Office material(<a href="http://www.memo.de">www.memo.de</a>) Colours Paper (blauer Engel) -shipping/transmission -website hosting food, coffee  <u>Social</u> Fair contact with customers To do something good Fair income(it was a development) -ADG Charta, pricing contacts/networking  <u>Economy</u> Customer communication&gt;s. consulting Create awareness GLS bank &gt;with my money only good things should be provided -fair calculation</p>	<p>Don't want to damage something  To do good things  Fair humanity Human in the middle  Not for every money Awareness of values</p>	<p>Yes  Ecology + Social -----&gt; inner Motivation  Economy is a necessity  (maybe that is not a very entrepreneurial thinking)</p>	<p>Carful YES Yes, I hope S. appears positive! But is not the decision criterion S. is an addition – customers say, oh we like sustainability The marketing strategy and de graphic design work is to the forefront – sometimes the higher price for sustainability is a problem</p>	<p>*Inner motivation *Image *Added value  USP Networking Regional focus  Aim: USP Added value &gt;Neukundengewinnung</p>	<p>1Ecology Social  !Economy!  Humanity Not for every money Values  Yes, I hope</p>	<p>Be holistic/integral In all areas – not only ecologic  Listen your customer -see your customer as a friend who will be successful as well, then the appreciation will come back  successful, but not for every money</p>
--------------------------	---	--	---	--	--	--	--	---	---



<p>10. Interviewee #10</p>	<p>Study Communication-design &gt; s was not a topic 2005 online agency &gt;stupid people -vegetarian -vegan 2008 self-employed -coach (we think about social and environment) AGD Charta (one of the first 150) -network: schönerwärs wennschöner wär 70% s. orders -but as well other orders to survive -customers was very sceptic &gt;I told them, why they need s. design -today in 2015 s better developed S. is a nice &gt;S is my nice 7years</p>	<p>my problem was, that I proceed to fast to the supported</p>	<p><u>Ecology</u> Print sheet Printer Local DIN formats Save paper Bicycles/public transport Bio coffee Eco-energy(Lichtblick) Valuable products &gt;are more durable Circulation Go green shipping</p> <p><u>Social</u> Fair payment (printer) Customer in the focus Work-life-balance Own payments (sometimes difficult) I try to update my education with lectures and professional development (sometime difficult – less time) -dasselbeingün</p> <p><u>Economy</u> s. + serious consulting -what did they really need? Compact offers Bank Ethic – online Volksbank</p>	<p>Include social + environmental aspects To the conception and design</p> <p>Meaningful, valuable, durable products &gt;which serve the customer and the company without forgetting ecologic, social and economic aspects</p>	<p>Yes</p> <p>Durable -----&gt; III</p> <p>1. ecology ----- 2. social ----- Economy</p> <p>In case of need – earn less money</p>	<p>I don't know It is difficult</p> <p>But s is a argument for acquisition of new customers</p> <p>but sometimes I have to quit a job because the customer do not have any s. positioning</p> <p>ask what success mean success: I love my job Good living Integrate sustainability Satisfaction Sufficient Joy/happiness</p> <p>To work with sympatric people in a s. context</p>	<p>*inner motivation *image *USP *added value</p> <p>networking customer acquisition argument for customer connectivity</p>	<p>Not half-hearted, do s. design, i fit is a joy for you, you have to be behind it</p> <p>Otherwise s. will be a burden</p> <p>Be reliable, that have a high importance</p> <p>The demand of sustainability is increased – it is like that</p> <p>Bio+sustainability has reached the mainstream</p>
----------------------------	---	--	---	--	--	---	---	--

<p>11. Interviewee #11</p>	<p>-Study communication design -Agency -WMF graphic manager -Marbu manager advertising &gt;start to think about sustainability (climate protection) &gt;2010 self-employed (from the beginning with s) 5years Not a put-on position -s not requested by customer -the most businesses do not think about s graphic design &gt; I try to implement the topic -only 10% orders are very sustainable</p>	<p>my problem was, that I proceed to fast to the supported</p>	<p><u>Ecology</u> -materials -paper -printing -colours - printers with eco friendly production, energy, refuse management -green hosting &gt;so often possible -no green energy in the office (communal office)  <u>Social</u> Fair payment of partner and contractor, Own payment (AGD orientation – not always realizable)  <u>Economy</u> -What is necessary? -s. consulting -conception --GLS bank</p>	<p>III Try to organise social, ecologic and economic topic as well for future generation -holistic/integral  1.ecology 2.Economy 3.Social</p>	<p>Yes But with my priority</p>	<p>Don't know  -It can be that sustainability has a contribution to long-term success -I hope yes - But I don't believe at the moment  -the graphic service is to the fore – but sustainability generates a added value – yes, maybe  that s. contributed to business success – no that is not true</p>	<p>*inner motivation  Image USP Added value Networking  Partly: -Sales argument -Buying decision -New customer aquisition -argument customer connectivity</p>	<p>-</p>	<p>Try to see sustainability as an added value – but the performance factors have to be correct  Do s. not as a marketing strategy – produce real effects!  NO green washing!  AIGA  <a href="http://www.livingprinciple.com">www.livingprinciple.com</a> of design USA +cultural column  AGD regional meeting /speech?</p>
----------------------------	---	--	--	---	-------------------------------------	---	---	----------	---

<p>12. Interviewee #12.1, #12.2</p>	<p><u>Ockenfels</u> Graphic apprenticeship, jobs, projects, study graphic design &gt;still no satisfaction, 14 years 2001 start self-employment, S. thinking was within me (how do you buy something, think about the environment,) 2009 AGD Charta, not from the customer, from us, we had to advise to be sustainable , the customer wish to sustainable design has developed  <u>Volmert</u> 2002 odecologne, Magister Ethnology and Spanish, worked in different offices &gt;digitalisation, generation anti-atom, customers don't think about S.</p>	<p>my problem was, that I proceed to fast to the supported</p>	<p><u>Ecology</u> -circulation - eco printer -green energy 2004/2005 -recycled paper -material saving -green hosting -transportation (DieDruckerei – climate-neutral contribution)  <u>Social</u> -Personal contact with customer -values -websites&gt; user friendly, accessible -data protection -social projects &gt;midwife club &gt;all-world house -Christmas-no cards &gt;ochsfarm projects  <u>Economy</u> -How many is necessary? -s. consulting -for every budget - aimed offer -longevity(extend/reuse)</p>	<p><u>Ecology</u> Social cooperation &gt;with it try to act foresightful and respectful  -Togetherness -environment -responsible for that what you cause -consequences of action -basic attitude for business</p>	<p>YES  -durable -forward-looking -adjust to new circumstances - permanent modification -attentive -open -dynamic -flexible</p>	<p>Yes, I hope I think so  Because we are interested in the customers project,</p>	<p>*inner motivation *Image  -Gain new customers Argument for customer connectivity  For some customers: -Added value -Sales argument -Buying decision  Networking &gt;&gt;future hopes</p>	<p>Inner motivation is the basis -s. not only because of success -everybody should begin to be more sustainable -a sustainable business model only with personal sustainability -engagement is necessary -give thoughts to s. and implement them -be creative! -develop your self!</p>
---	---	--	--	---	---	--	---	--

<p>13. Interviewee #13</p>	<p>Study architecture + art, Sustainable design, product design, Wished to create useful/reasonable products, Ecologic &amp; social useful, Wuppertal institute, Defined the wording ecodesign with(günther hornrich)???, 1992 first Diploma, 19 years 996 Econcept (with 4 years research experience), corporate consulting, workshops, innovatives.com platform, sustainability &amp; design</p>	<p>Communication design medium how do I communicate? Content What do I communicate Matrix II Medium + content environment social economy(creation for value for all involved</p>	<p>Ecology Paper Colour Printers Energy use (digital, Google &gt; high energy use), typography&gt;with needs less colour, Prevent pollutions Social For good companies, 1. improve the reality, than can do a good campaign, no discrimination, social responsibility, diversity, ethic, which lifestyles do I promote?, sustainable lifestyles Economy Create a added value, fair, not only profit &amp; greed for money on al steps of value chain, as well consumers want to have a benefit, no manipulation, Truthful  &gt;&gt;be a social entrepreneur!  + culture + (institution)</p>	<p>Medium to transport sustainable results Important role Story telling</p>	<p>Brundland – yes „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“  I social I economy ecology as a basis &gt;is easy to implement (AGD - guidance)</p>	<p>Yes, I think so USP Core competence Öko is and will be more mainstream Win-win Sustainable goods – better bring to market Which offers for which customers (target group) There is no way around to shift to sustainability, we need more economic efficiency!</p>	<p>*USP *Added value *Innovational strength &gt;&gt;add innovation to mind map -buying decision -sales argument -strengthening competitiveness -business model -inner motivation networking/cooperation</p>		<p>1. ask your self: How do I score sustainability?  Comprehensive/ext ensive/spanning  Don't scratch the surface only  As a communication designer/graphic designer: only tell true stories  Advise/instruct Your customer to tell true stories</p>
------------------------------------	--	--	---	---	--	---	---	--	--

<p>14. Interviewee #14</p>	<p>Cerny design since 1996 Since 2005 <b>(diy)</b> cernydesign eco together with a friend who brought in the idea of sustainability, That fits to her vegetarian and regional lifestyle, she wants to combine her personal ethic with values in the economic work, for a while with 5 employees, 80% sustainable customers, who think similar like us, fulfilment &amp; joy</p>		<p><u>Ecology</u> Regional Printers Paper Office Save resources Green hosting Eco energy Mobility</p> <p><u>Social</u> Faire income employees Faire cooperation Customer connectivity Same philosophy Social projects Donations</p> <p><u>Economy</u> Sustainable consulting Less effort, what is necessary Sustainability and price fight on the other side, less profit GLS bank</p>	<p>Sustainability is a term which fall into disrepute</p> <p>Longevity Meaningfulness</p> <p>Aware handling of occupation and work</p> <p>Save resources And be social ethic (fair work, own doing, dealing with customer and suppliers)</p>	<p>OK</p> <p>The general definition give ample scope which is can be filled differently</p> <p>Be ethical is more than social</p> <p>Social correct</p> <p>My feeling: 1.ecology ----- 2.Social ----- 3. economic</p>	<p>Yes</p> <p><b>(or careful yes?)</b></p> <p>the acceptance of sustainability grows</p> <p>it is an added value</p> <p>I hope that it contributes to long-term success</p> <p>The estimation is there but the financials are difficult</p>	<p>*inner motivation *networking *Image *added value *regional focus *argument for customer connectivity *gain new customer</p> <p>buying decision Sales argument USP Strengthening competiveness</p>		<p>-honesty</p> <p>-consequence</p> <p>-credibility &gt;important for success</p>
----------------------------	---	--	--	--	---	---	---	--	---

<p>RESULTS 14 experts</p>	<p>2-20 years s. experience</p> <p>Average 9,3 years sustainability expert in graphic design</p> <p><u>Education?</u> Study I Art &amp; graphic design III Graphic design I communication &amp; graphic design I media economics II Communication design I architecture &amp; arts</p> <p>I Advanced training III autodidact</p> <p><u>Why s</u> 1. S. personal interest &gt; fluent integration to the job 2. Would like to work within her values 3. Her motivation comes from the believe of awareness. 5. S&gt;private interest -food, energy 6. S. private core values -She have offered sustainable design to the marked 7. -no waste -we are öko, vegetarian, sometimes vegan</p>							<p><u>Values</u> Positioning with your ambitions and values</p> <p><u>Consequent with own values</u></p> <p>1. ask your self: How do I score sustainability?</p> <p>Inner motivation is the basis -s. not only because of success -a sustainable business model only with personal sustainability</p> <p><u>Not half-hearted</u>, do s. design, i fit is a joy for you, you have to be behind it Otherwise s. will be a burden</p> <p>Be <u>reliable</u>, that have a high importance</p> <p><u>-honesty</u> <u>-consequence</u> <u>-credibility</u> <u>&gt;important for success</u></p> <p><u>advice</u> -1 begin 2 do 3 stay on</p>
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>handle sustainable (new partner who work in a whole food shop) Eating, energy(Greenpeace-Energy), personal life</p>			<p>To do good things Fair humanity Not for every money Awareness of values 10.</p>	<p>ecology  Ecology + Social -----&gt; inner Motivation</p>				<p>Don't scratch the surface only  -everybody should begin to be more sustainable</p>
Metje Rocklage									285





## 6.5 Analysis

This subchapter gather all detailed result tables of Applied Thematic Analysis as abstracts out of the Analysis with NVivo software.

### 6.5.1 GDI owner-managers education

**Table 49: Education**

Interviewee	"Citation"	Education
1	„Kunst und Grafikdesign studiert, also beides parallel, separat, auch richtig getrennt. Und parallel dazu halt, wie gesagt, Kunst studiert, 2000 dann den Abschluss gemacht, arbeite heute aber als Grafikdesigner, weil man nur eine Sache richtig machen kann.“ (Interviewee #1)	Diploma art and graphic design
2	„Ja, also ich habe Design studiert, allerdings eher Bildhauerei, Objektdesign. Das heißt Objektdesign und Schwerpunkt war bei mir einfach die Bildhauerei. Malerei und Bildhauerei. Studium. 92 habe ich den Abschluss gemacht.“ „...und habe da auch die ersten Computerfortbildungen gemacht.“(Interviewee #2)	Diploma sculpture & object design, Advanced training
3	„Also ich habe studiert von 1992 bis '97, Grafik Design, erst an der Hochschule für Grafik und Buchkunst in Leipzig, und dann in Berlin. Ich habe in Berlin auch meine Diplomarbeit abgeschlossen.“ (Interviewee #3)	Diploma Graphic design
4	„Das hatte ich mir zu dem Zeitpunkt alles selber beigebracht. Und mit der Zeit kam dann, bis 2014, ich bin bis 2014 zur Schule gegangen, habe mein Fachabitur gemacht und bin da jetzt seit August fertig.“ „Kann dann an die HWK hier und Digitale Medien studieren.“ (Interviewee #4)	A-Level, autodidact Aim: Bachelor Digital Media
5	„Ich habe angefangen zu studieren, Grafikdesign. Also ich habe auch nach dem Abi mit der Franzi dann studiert, Kommunikationsdesign, und da muss ich sagen, so mehr erfahrbar mit Nachhaltigkeit ist – Rocklage: Du warst jetzt bei Kommunikationsdesign und du hast Grafikdesign, oder ist das Grafik und Kommunikationsdesign? Interviewee #5.1: Ja. Interviewee #5.2: Genau, das ist Kommunikationsdesign mit dem Schwerpunkt Grafikdesign, in Dortmund, genau, an der FH. Es gibt so viele Bezeichnungen ... Wir sind quasi Diplom Designer Kommunikationsdesign und Schwerpunkt Grafikdesign.“ (Interviewee #5)	- Diploma Communication & Graphic design - Diploma Communication & Graphic design
6	„...habe auch eine Ausbildung zur Mediengestalterin damals gemacht, und habe dann auch Medienwirtschaft studiert.“ (Interviewee #6)	Bachelor Media Economic
7	„Und in meinem ersten Lebenslauf habe ich Halbleiterphysik studiert, habe da auch mit Erfolg acht Jahre in dem Beruf gearbeitet...Ich habe mich dann im Prinzip über den 2. Bildungsweg noch in der DDR-Zeit sozusagen weitergebildet. Und kurz vor der Wende habe ich – Erwachsenenqualifizierung hieß das. Da konnte man einen Beruf wählen und konnte sich Kurse hereinziehen: Offset-Druck, Typographie, Siebdruck, Retusche, also alles im Prinzip.“ (Interviewee #7)	Diploma Semiconductor physics, advanced training, autodidact
8	„...ich habe Grafikdesign studiert in Dortmund an der Fachhochschule, von 1986 bis 1990 war das, glaube ich;“ „Ja, und ich habe allerdings die Diplomarbeit nicht geschrieben, ich bin vorher abgeworben worden, bin daher auch keine Diplom-Designerin.“ (Interviewee #8)	Diploma Graphic design – without degree
9	„Ich habe ganz ursprünglich mal Kirchenmusik studiert,“ „Ich habe dann erst mal ein Jahr eine Ausbildung gemacht als Kulturmanager, weil ich natürlich als Berufsanfänger und vor allen Dingen Autodidakt,“ (Interviewee #9)	Diploma church music, advanced training, autodidact
10	„...ich habe Kommunikationsdesign studiert und an der FHT See Berlin, war vorher an der FH Düsseldorf, und habe das ganz normale Kommunikationsdesign Studium abgeschlossen.“ (Interviewee #10)	Diploma Communication design
11	„...ich habe studiert auf der Fachhochschule Augsburg,	Diploma Communication

	<i>Kommunikationsdesign. Das ist schon sehr lange her,...</i> " (Interviewee #11)	design
12	<i>„Ich habe eine grafische Ausbildung gemacht früher mal, Habe dann doch noch mal irgendwann Grafikdesign studiert,...“</i> (Interviewee #12-1) <i>„...eine Ausbildung gemacht im Online-Publishing und vorher habe ich ein Magister-Studium aufgesetzt in Ethnologie, Kunstgeschichte und Spanisch, in Hamburg.“</i> (Interviewee #12-2)	- Graphic apprenticeships, Diploma Graphic design - Magister Ethnology & Spain, autodidact
13	<i>„...habe ich Architektur, Kunst und Produktdesign studiert an drei verschiedenen Hochschulen,... Also im Grunde habe ich mein erstes Diplom 1992 gemacht,“</i> (Interviewee #13)	Diploma architecture & art, Diploma product design (sustainable design)
14		-no information-

- Diploma in Graphic design, Communication design, Product design, Bachelor Media Economics
- Other Diplomas – no relation to Graphic design
- Advanced training - within the area of graphic design
- Autodidact

## 6.5.2 Years of sustainability experience

Table 50: Years of sustainability experience

Interviewee	"Citations "	My words	Years of sustainability experience in graphic design
1	<i>„Also ganz von Anfang an, dass ich gesagt habe, „Mein Büro ist nachhaltig“, war es nicht. 96 gestartet, ab 98 wurde das immer mehr Thema, bis 2001/2002. Ungefähr ab da würde ich sagen war es klar, das ist ein wichtiges Thema und ich muss anfangen in meinem Büro auch viel zu verbessern, weil ich merkte so, den Kunden ist es wichtig und ja, das macht man dann irgendwie automatisch.“</i> (Interviewee #1)	-Expert with 16 years experience in sustainability.	16
2	<i>"2009 habe ich angefangen, also muss es ein halbes Jahr, Dreivierteljahr vorher gewesen sein, 2007/2008. Und da wurde das ganz schnell klar, dass ich in Richtung ökologisches Design gehe. Ich hatte jetzt gar nicht so irgendwelche Vorbilder oder so, sondern das war einfach so: Da komme ich her, das will ich machen. Und mir ist auch relativ schnell klar geworden, dass wenn ich das nicht so mache --" (Interviewee #2)</i>	5 years experience in sustainability within graphic design.	5
3	<i>„...ich bin Mitglied in der Allianz Deutscher Designer, schon seit 2000, und habe hier in Berlin eine recht gut strukturierte Regionalgruppe, die sich regelmäßig trifft und seit Jahren wird das Thema Nachhaltigkeit auch in der ADD angesprochen, ganz langsam, aber immer mehr.“</i> (Interviewee #3)	Expert with 14 years experience in sustainability within graphic design.	14
4	<i>"Zum ökologischen Aspekt: Den haben wir seit 2013 dabei." (Interviewee #4)</i>	since 2 years: integration of sustainability	2
5	<i>„Und gerade dieses Thema Nachhaltigkeit, das ist halt eigentlich immer bei mir...“</i> <i>„...zwei Jahre jetzt. Seit Mitte 2013. Ja, genau. Also wir sind wirklich eigentlich fast selber noch ein Start Up und es entwickelt sich noch.“</i> (Interviewee #5)	Sustainability is their basis since 2years	2
6	<i>„Seit August 2009, da habe ich zusammen mit meinem Partner die Agentur E-Couleur gegründet, und ganz wichtig waren uns eben erst mal feste Grundwerte zu schaffen, also wie wollen wir das anders machen als es bisher in den Agenturen so läuft.“</i> (Interviewee #6)	5years Self-employed since 2009 with core values	5

7	<p>„...und 1994 dann mit zwei Kollegen xyz gegründet.“</p> <p>„1994 haben wir dieses Mailing gemacht, und dieses Eigenmailing, das war eben auf Recyclingpapier gedruckt. Wie gesagt, wir haben damals schon das ernst genommen mit Papier. Damals gab es noch nicht so viel Recyclingpapier, zertifiziertes Papier gab es fast überhaupt nicht. FSC ist ja glaube ich erst 1993 gegründet worden. Aber das war schon im Prinzip immer für uns wichtig.“ (Interviewee #7)</p>	Self-employed since 1994.	20
8	<p>“2004 habe ich mich selbstständig gemacht.“ (Interviewee #8)</p>	11 years Since 2004 sustainable in the job, but it is natural.	11
9	<p>„...okay, jetzt gründe ich zum 1.1.2010 gründe ich quasi mein Einzelunternehmen.“ (Interviewee #9)</p>	1.1.2010 I would like to handle like i am, inner motivation 5years	5
10	<p>„Na ja, der war dann so 2008.“</p> <p>„Das wurde von Anfang an mit aufgezogen.“ (Interviewee #10)</p>	2008 self-employed with sustainable graphic design	7
11	<p>„Und so ist das Ganze entstanden und die Selbstständigkeit, die kam dann Ende 2010.“ (Interviewee #11)</p>	Since 2010 self-employed (from the beginning with sustainability) 5years	5
12	<p>„...nachhaltig schon auch seit 2001 dabei, ... Tja, das hat sich entwickelt.“ (Interviewee #12)</p>	14 years 2001 start self-employment, S. thinking was within me	14
13	<p>„...ich habe eine nachhaltigkeitsorientierte Diplomarbeit gemacht, da habe ich dann vier Jahre als wissenschaftliche Forscherin gearbeitet.“</p> <p>„...und habe mich dann selbstständig gemacht 1996 mit xyz, Agentur für nachhaltiges Design.“ (Interviewee #13)</p>	19 years Since 1996 Econcept (with 4 years research experience), corporate consulting, workshops, innovatives.com platform, sustainability & design.	19
14	<p>„Okay, also ich habe diese Agentur anfänglich nur als xyz seit 1996.“</p> <p>Rockalge: also jetzt seit 10 Jahren, als Sie Ihre Freundin mit reingenommen haben quasi, machen Sie jetzt seit 10 Jahren diesen Zusatz eco.</p> <p>„ Ich weiß jetzt nicht genau ob neun oder zehn.“ (Interviewee #14)</p>	xyz since 1996 Since 2005 (10y.) xyz eco	10
Result			2-19 years experience
Average			9,6 years experience

### 6.5.3 Why sustainability?

**Table 51: Story behind the sustainable business model**

Interviewee	"Citation"	My interpretation out of the interviews / story behind
1	<p>„Und eben bei Grafikdesign hat mich immer dieses aus dem Inhalt heraus arbeiten interessiert und ich habe da auch schon einige Projekte zu gemacht, bevor ich – also während meines Studiums und sogar auch schon vor meinem Studium, also auch eines der Projekte 1992, im Columbus-Jahr, also da haben wir mehrere Zeitungen gemacht in so einer Arbeitsgruppe, die dann auch überregional verteilt worden, also eher regional, aber immerhin mit einer Gesamtauflage von 400.000 im Münsterland – also das war so eine erste globalisierungskritische Zeitungsbeilage.“</p> <p>„Ich habe mich dann in der Szene hoch geschwommen, Landesverbände, Bundesverbände, Regierungsumfeld, Ministerien etc. Habe dann diesen Fokus Unternehmen immer mehr aus dem Blick verloren, immer weniger Werbung gemacht, immer mehr Nachhaltigkeit, immer mehr den Stallgeruch angenommen. Also Stallgeruch von NGOs sozusagen. UN-Dekade, Nachhaltigkeitsrat etc. Und vor zweieinhalb Jahren sind wir nach Berlin gekommen. Ich habe damit so ein bisschen eine Neupositionierung von meinem Büro vorgenommen.“</p> <p>„Wenn ich auf Unternehmen zugehe, dann sage ich, „Ich bin ein guter Grafikdesigner, ich kann alles, was ihr wollt“. Nachhaltigkeit kommt als Rucksack oft oben drauf, dass man sagt, das gibt noch mal einen entsprechenden Mehrwert.“</p> <p>„Die Utopia-Geschichte ist Change Maker, bzw. Kategorie XS- oder S-Selbstverpflichteter für Nachhaltigkeit, die ist ein anderes Ding, das geht an Unternehmen allgemein und hat aber im Kern trotzdem ähnliche Züge. Also das ist eine Selbstverpflichtung, dass man sagt – die geht in die Richtung, dass man sagt, „Wir haben im Unternehmen einige Prozesse optimiert, wir wollen aber noch besser werden, wir haben, was wollen wir für Kunden tun, oder mit Kunden zusammen, also wie nehmen wir unsere Auftraggeber etc. mit und was können wir da Besonderes tun“, und dann wäre der nächste Punkt noch mal so Leuchtturmprojekte definieren, mit denen man halt ein Stück insgesamt weiterkommt und auch als Change Maker eine gewisse Strahlkraft hat und Sachen ausprobiert.“</p>	<p>„aus dem Inhalt heraus arbeiten“ – sinnvolle Inhalte für NGOs</p> <p>Nachhaltigkeit aus persönlicher Überzeugung und Sinnstiftung heraus.</p> <p>Sustainability is the personal interest &gt; fluent integration to the job</p>
2	<p>„Und irgendwann hat mich so eine Druckerei kollektiv abgeworben sozusagen. Da hat jemand aufgehört und der hat mich gefragt, „... willst du nicht hier weitermachen?“</p> <p>„Und das war so der erste Arbeitsbereich der dann auch wirklich so alternativ war: Also das war ein Kollektiv, da habe ich dann acht Jahre, sieben, acht Jahre gearbeitet. Da ging es auch so los mit dem Recycle-Papier, mit den Grünen, die haben sehr viele politische Sachen gedruckt und auch immer ein bisschen Rabatt gegeben bei ökologischen Themen, sozialen Themen, stadtbezogene Geschichten, Initiativen. Das habe ich auch immer gemacht nebenher, so ein bisschen mich politisch engagiert. Nie so parteilässig, aber sehr regional eigentlich immer: Ob es um Jugendzentren ging oder ökologische Geschichten, wie auch immer, Kultursachen.“</p> <p>„Ja, ja, also da ging es dann in die Richtung Grafik und Ökologie oder Soziales. Hatte ich nie vorher, und da wurde es so ein bisschen klarer, dass man da auch so ein bisschen was machen kann.“</p> <p>„Weiterbildung angefangen in Richtung Webdesign, also vom Arbeitsamt finanziert. Bin aber da noch mal in eine Stelle gekommen, das war so einen Textildruckerei, sehr giftig. Da habe ich auch noch mal gemerkt, „Nein, so willst du, so kannst du nicht arbeiten“,...“</p> <p>„Dann habe ich die Weiterbildung fortgeführt und auch zu Ende gemacht, und bin dann in Richtung Selbstständigkeit eigentlich so ein bisschen aus einer Notlösung raus. Und habe da aber sehr schnell gemerkt, dass das eigentlich auch mein Ding ist.“</p>	<p>At a further job in a printer company she get in contact with sustainability and printing.</p> <p>Would like to work within her values.</p> <p>Nachhaltigkeit entspricht der inneren Überzeugung.</p>

	<p>„2009 habe ich angefangen, also muss es ein halbes Jahr, Dreivierteljahr vorher gewesen sein, 2007/2008. Und da wurde das ganz schnell klar, dass ich in Richtung ökologisches Design gehe. Ich hatte jetzt gar nicht so irgendwelche Vorbilder oder so, sondern das war einfach so: Da komme ich her, das will ich machen. Und mir ist auch relativ schnell klar geworden, dass wenn ich das nicht so mache –</p> <p>„Verkaufen, egal um welchen Preis“. Ich überspitze das so ein bisschen, aber das war klar, das will ich nicht.“</p> <p>„Und dann habe ich für mich da so eine Zielgruppe an Kunden, auch so ein bisschen eine Überzeugung, dass ich da eigentlich sehr gerne eigentlich mein bisschen Geld verdient habe. Also es war einfach stimmig, es passte. Und ich glaube, das war auch das, was dann ein bisschen Erfolg gebracht hat, also das es nicht so eine „ich mache jetzt nachhaltiges Design, weil das ist eine Marktlücke“, sondern weil es so ein bisschen schon meine Überzeugung war – nicht ein bisschen, sondern ist.“</p>	
3	<p>„Nachhaltigkeit, das Thema Nachhaltigkeit. Ich glaube es ist einfach entstanden. Ich habe zwei Kinder, habe die großgezogen, die sich auch schon 18 und 13, und habe mich immer wieder gefragt, „Was will ich mitgeben, was will ich weitergeben?“. Ich bin kein klassischer Öko, sondern eher ein Mensch, der hinguckt und nachdenkt. Und ich finde, dass es zu viele Dinge gibt, zu viel Zeug sozusagen, was man – zu viel Konsum, zu wenig Achtsamkeit und zu wenig Nachdenken. Achtsamkeit ist ein Thema, das begleitet mich schon lange, schon viele Jahre immer stärker. Ich gehöre keiner Religion habe, habe keine Konfession, ich bin trotzdem glaube ich ziemlich – also überzeugt, dass es da mehr gibt. Und Achtsamkeit, und Achtsamkeit heißt auch ökologisch denken: Ökonomisch denken, ökologisch denken, nachhaltig denken.“</p> <p>„Also da Nachhaltigkeit für mich ja kein Thema ist, was sich ausschließlich auf mein Unternehmen fixiert, sondern im Prinzip Nachhaltigkeit ist ja mein ganz persönliches Thema, und das projiziere ich eben nicht nur auf meine Firma oder mein Büro, sondern das ist mein ganz eigenes soziales Dasein auch und mein familiäres Leben auch: Wie erziehe ich meine Kinder, wie gehe ich mit Freunden, Bekannten, Eltern, sonst wem um usw. also die Nachhaltigkeit oder dieses Thema Nachhaltigkeit steckt ja in mir drin.“</p>	<p>Hier motivation comes from the believe of awareness.</p> <p>Nachhaltigkeit ist ein ganz persönliches Thema.</p>
4	<p>„Zum ökologischen Aspekt: Den haben wir seit 2013 dabei. Ich komme eigentlich aus dem politischen Bereich, also ich habe da mal viel in dem Bereich Antifaschismus, Antirassismus, Atomkraft etc. gemacht. Und als ich dann das Unternehmen so ein bisschen länger hatte, sind mir da halt auch Aspekte eingefallen, die man da halt auch einfach anwenden kann.“</p> <p>„Genau. Und man kriegt halt Kredite auf fairer Basis und kann zum Beispiel auch sagen, „Meine Zinsen sollen jetzt für nachhaltige Wohnprojekte, für Umweltschutz etc. verwendet werden“. Und das ist halt eine Mitbestimmung, die hat man bei anderen Banken nicht. Das war der erste Schritt. Und in dem Schritt kam halt so, „Hey, was kann man noch machen?“</p> <p>„Die kam von mir. Die kam durch mich so mit der Zeit, aber wurde von den Kunden halt auch wahrgenommen.“</p> <p>„Weil es, also ich glaube, man braucht eine Exklusivität bei allem...“</p> <p>„Ja, eine politische Überzeugung, die mich zu Nachhaltigkeit gebracht hat, und die wollte ich halt auch wieder im Betrieb einfließen lassen. Das war halt diese innere Motivation, meine Urtenendenzen aus dem politischen Kram jetzt wieder in den Betrieb zu integrieren.“</p>	<p>Nachhaltigkeit bring Exklusivität.</p> <p>Die politische Überzeugung hat mich zum Thema Nachhaltigkeit gebracht. (Innere Motivation)</p>

<p>5</p>	<p>„Also an sich hat das Thema Nachhaltigkeit mich schon sehr früh bewegt, weil ich schon irgendwie im Alter von 10 oder 11 beschlossen habe, ich werde jetzt Vegetarier. Also das ist natürlich erst mal, also man ist jung, das ist so ein bisschen „h“, man hat das irgendwie mitbekommen, Freunde haben das auch, dann fängt man so in seinen einfachen Strukturen an, darüber nachzudenken, „Nein, das möchte ich nicht“, und zum Glück hat meine Mutter da mitgespielt, „Okay, mach das, Kind“, hat sie mich nicht richtig ernst genommen, ist aber eigentlich seitdem so geblieben. Und dann habe ich angefangen –.“</p> <p>„Genau, nach dem Abl. Und da sind auch immer wieder mal so Themen aufgekommen, wo ich mich mit beschäftigt habe, zum Beispiel habe ich eine Kampagne im Studium gemacht zum Thema Klimawandel, die müsste da eigentlich auch auf der Webseite sein, und so den Lesern die Folge von dem Klimawandel darstellen, und ich habe mich auch immer wieder mit diesem Thema beschäftigt. Und ja, dann gegen Ende steht ja dieses große Diplomthema an, also dass man sich halt auch dieses Thema sucht. Und dann habe ich mich natürlich selber gefragt und ich wollte irgendwas in Richtung Nachhaltigkeit, oder eigentlich habe ich mich speziell mit dem Thema Ernährung auseinandergesetzt, also wo kommt es her bei uns, dass das so – und eigentlich nur mal, ja, bin ich Vegetarier, weil ich es so gewohnt bin, so wie manche Leute keine Schnecken essen oder sowas, oder ist es auch eine Sache, die ich durchaus gut begründen kann? Und ich habe mich dann halt sehr, sehr intensiv damit beschäftigt und es ist auch ein Buch entstanden, und ja, und habe da halt analysiert, wie werden die Tiere gehalten, was haben sie eigentlich für Bedürfnisse, und wie ist es aber auch zum Beispiel in diesem Bio-Bereich und ja.</p> <p>„Genau, das war die Abschlussarbeit. ... Genau, so Illustrationen und auch Texte zusammengesucht und zusammengestellt und Informationen gesammelt, genau. Also das ist so eine Sache, das Thema Ernährung, nachhaltige Ernährung generell, einfach bewusster zu leben und zu sagen, „Ja, wenn ich das jetzt mache, was hat das jetzt auch wirklich für Konsequenzen“. Das sind auch Sachen, die mich halt eigentlich schon seitdem noch mehr – weil man sich ja noch mal bewusster damit auseinandergesetzt hat, aber eigentlich schon mein halbes Leben beschäftigt. Ja, genau, und dann bin ich in Festanstellung gegangen und habe in einer Werbeagentur gearbeitet, die halt sehr viel Packaging Design machen und so, wo dann halt alles Mögliche, Nahrung, Cremes der ganze Bereich ist, und wo ich mich dann auch immer wieder gefragt habe, „Gott, das ist alles so sinnlos“. Und das war immer, das hat mir schon Spaß gemacht –.“</p> <p>Rocklage: Wie lange hast du das gemacht?</p> <p>„Zwei Jahre. Das war auch sehr abwechslungsreich, aber irgendwie kam mir das dann doch recht sinnlos vor, und auch nicht so ganz das, was ich machen wollte. Ich wollte mich schon auch mehr mit diesem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, aber auch irgendein Grund um zu arbeiten, auch Start-Ups oder was, wo man halt noch was bewirken kann, wo man mitsprechen kann, wo man Leute beraten, beeinflussen kann, aber auch zum Beispiel Unternehmen, die wir toll finden, halt besser vermarkten kann. Rocklage: Und nicht im Packaging Design, wo wahrscheinlich viel, weiß ich jetzt nicht, oder irgendwelche anderen Unternehmen, oder Unternehmen, die schon lange eine CI haben, wo man nicht wirklich was justieren kann oder ein neues Produkt auf den Markt bringt. Also wir haben sehr viel für DM Drogerien gemacht. Die haben schon ordentlich auch immer wieder neu oder eine Limited Edition hier und da, oder alle paar Jahre einen Re-Launch ihrer Marken und wo da auch ihre ganzen verschiedenen Untermarken, aber man ist da halt so ein Rädchen. Eher ausführend als beratend.</p>	<p>Sustainability arose from private interest (food and energy)</p> <p>Nachhaltigkeit ist sinnstiftend</p> <p>Nachhaltigkeit aus privatem Interesse.</p> <p>Abneigung gegenüber Verschwendung.</p>
----------	---	--

	<p>Ja, genau, beraten, das macht dann auch jemand anders. Man hat dann auch das Gefühl, dass man verdummt auch dann irgendwann so ein bisschen, um das mal zu sagen.“</p> <p>„Und ich glaube dieser Standpunkt, dieser Schwerpunkt Nachhaltigkeit kam wirklich aus privatem Interesse. Also bei dir quasi ja wirklich schon, weil du schon lange einfach nach diesen, ich nenne es jetzt einfach mal Prinzipien, lebst.“</p> <p>„Ich war nie verschwenderisch oder so, also ich habe immer viel auf alles geachtet mit Energie und Einkaufen, und nichts wegschmeißen.“</p> <p>„...da habe ich ein Praktikum in der Agentur gemacht, wo ich dann hinterher selbstständig geblieben bin, d.h. ich habe da meine Abschlussarbeit gemacht und auch parallel da schon gearbeitet, und habe dann auch nach dem Studium dort gearbeitet, aber auf selbstständiger Basis, und muss auch sagen, dass ich da unheimlich viel mit gelernt habe, was hier unser jetziges Business angeht, was zum Thema Angebote, mit Kunden sprechen, Rechnungen schreiben oder so. Aber Nachhaltigkeit, war da eigentlich auch kein Thema. War mir aber immer wieder auch so aufgefallen ist, was mir auch im Herzen so ein bisschen weh tat, ist halt, wir haben dann auch für so Großkonzerne wie Evonik gearbeitet und so, und die machen unheimlich viele Messen. Also es war halt viel, dass man gesagt hat, so „Muss das alles sein?“. Also muss man jetzt für jede Messe einen neuen Banner machen, der nachher weggeschmissen wird, oder kann man nicht mal alternativ irgendwie überlegen, ob man denn jetzt wirklich jeden Flyer braucht? Und bei uns in der Agentur hatte ich schon viele Möglichkeiten, auch beratend zu sein, also ich habe auch Projekte komplett selbst betreut, d.h. von der Beratung bis zum Ende, nur war man dann natürlich trotzdem so ein bisschen unter dem eigentlichen Team, dass man halt quasi eher deren Sachen unterstützt hat, und dass man dann für die gesprochen hat, anstatt dass man jetzt für das spricht, was einem am Herzen liegt. Und da war natürlich Nachhaltigkeit nicht so das Ding, aber natürlich hat man natürlich immer unterschwellig versucht, so eher, soll man nicht mal sagen: „Statt diesen sechs Flyern, kann man nicht mal drei machen und die aber dahin bringen, wo sie auch nötig sind?“, weil das, also das war das einzige, was mir so aufgefallen ist im Berufsleben, also dass halt so viel –Verschwendung, also a) Material, aber natürlich auch in den Ressourcen.“</p>	
6	<p>„Und gleichzeitig habe ich aber auch festgestellt, dass eben so dieser Branchencharakter von Werbung und Fließbandarbeit, Deadlines, dass dieses ganze Drumherum mir eigentlich nicht so gefallen hat, auch im ökologischen Sinne, also ich bin über die private Schiene im Prinzip zu dem Thema eigentlich gekommen, zu dem nachhaltigen Thema, dass ich einfach so gesagt habe, ich will mich an der Stelle nicht mehr spalten, spalten müssen; und habe mich dann damals auf die Suche gemacht nach dem Studium, da habe ich wie gesagt noch in verschiedenen Agenturen gearbeitet, wo das Thema Nachhaltigkeit überhaupt keinen Platz gefunden hatte. Also ich hatte tatsächlich ein Projekt geleitet, was in das Thema Nachhaltigkeit und Verkehr ging, aber die gesamte Agentur und alles war ein bisschen irgendwie nachhaltig, ja, im Gedankengut einfach nicht, das war einfach nur ein Projekt.“</p> <p>„Und das fand ich irgendwie, also das hat so Widersprüche ausgelöst, dass ich gesagt habe irgendwie, das kann man ja gar nicht überzeugend vertreten, das ist nicht gut, was gemacht wird, und aus dem Grunde heraus habe ich gesagt, okay, ich möchte was eigenes schaffen, ich möchte mich jetzt da nicht mehr, ja, zuhause so und dann im beruflichen dann mehr die Sau raus lassen, sage ich mal ganz platt. Also es ging einfach darum, wirklich das zu kombinieren, also keine Kompromisse mehr zu machen, und konsequent und authentisch zu sagen, ich mache jetzt die ökologische Schiene, versuche ich in allem, was ich tue, umzusetzen. Das war wirklich – und das fing privat eben beim Essen an, über Strom, Ökostrom, über die ganze Ausstattung. Und dasselbe wollte ich eben auch im beruflichen.“</p>	<p>Sustainability in the job bases on private core values. She have offered sustainable design to the market</p> <p>„Sondern es war wirklich, es geht um Selbstverwirklichung bei dem Thema, ganz klar, und Individualität, was möchte ich ausdrücken, was kann ich überzeugend rüberbringen? Das war der Grundstein von dem Ganzen.“</p>

	<p>„Sondern es war wirklich, es geht um Selbstverwirklichung bei dem Thema, ganz klar, und Individualität, was möchte ich ausdrücken, was kann ich überzeugend rüberbringen? Das war der Grundstein von dem Ganzen.“</p>	
7	<p>„...ich komme aus Sachsen, was man ja auch noch hört, und bin da auf so einem kleinen Hof aufgewachsen habe in der Jugendzeit viel Zeit mit meinem Großvater verbracht. Und mein Großvater war ein sehr sparsamer Mensch. Wenn der also auf der Straße einen Nagel gefunden hat, hat er den aufgehoben, mit nach Hause genommen, gerade gekloppt und dann noch mal verwendet. Das hatte nichts mit Geld zu tun, sondern er hasste jede Verschwendung. Und damit bin ich aufgewachsen und das mir auch so.“</p> <p>„Nein, ich habe keine Lust mehr Schaltkreise zu entwerfen und mache jetzt was anderes“. Und seitdem habe ich mich dem Gestalten verschrieben.</p> <p>„Wir waren so, wir waren so. Also wir waren alles Fahrradfahrer, teilweise Vegetarier, Gelegenheits-Veganer waren wir schon.“</p> <p>„Wir waren Öko-Fiffies.“</p>	<p>No waste is one of his highest aims. We are ecos, vegetarian, sometimes vegan.</p> <p>Hat sparsames Verhalten durch Großvater gelernt.</p>
8	<p>„Es sind auch bis heute nur Investitionsgüter überwiegend geblieben. Das ist auch mein Spezialgebiet. Ich mache keine Consumer Werbung. Hängt mit meiner Kapitalismusskepsis zusammen. Und von daher kann ich Werbung nur für gute Sachen machen.“</p> <p>„Okay, Nachhaltigkeit, ja, ich denke zum Jahrtausendwechsel hat mich das eigentlich ganz massiv gepackt, und ich hatte vorher eigentlich immer schon Biotonne und alles, da wächst man irgendwie so rein. Aber dass da noch mehr geht in Richtung Essen, in Richtung Energie und in Richtung, wie man sein ganzes Leben ausrichtet, ich denke, das ist zum Jahrtausendwechsel so auf mich zugekommen. Ich muss auch fairerweise sagen durch meinen neuen Partner dann, der mit dem Thema dann quasi im Gepäck angekommen ist. Der hat auch im Bioladen gearbeitet und so kamen wir darauf, dass wir auch nur noch Biosachen gekauft haben und ich das dann auch ins Büro getragen habe sozusagen. Also wir haben seit vielen Jahren zuhause und auch hier Greenpeace Energy Strom, das war der erste Step zu sagen, das ist eigentlich sowieso meine – bei all diesem Thema – meine Motivation zu sagen, ich muss Geld für was bezahlen, und dann möchte ich doch lieber, dass mein Geld dort ist, wo ich es auch ökologisch vertreten kann. Also mir geht es nicht darum, dass irgendwas billig ist, sondern wenn ich Geld bezahle, zahle ich auch gern ein bisschen mehr, aber dann möchte ich auch entscheiden, was damit passiert. Also der strategische Konsum ist eigentlich so mein Hauptantrieb. Also das ist der Strom und natürlich auch die Lebensmittel, soweit es möglich ist. Ich bin da nicht jemand, der tausend Prozent macht. Wir hier im Büro natürlich auch Bio-Milch und Bio-Zucker und so Kram. Das sind ja so diese einfachen Dinge, die man eigentlich relativ leicht und auch problemlos umsetzen kann. Man muss es nur tun und wollen. Das ist das, was ich so machen kann. Natürlich gehört da auch dazu, wie man Mitarbeiter bezahlt, das gehört für mich genauso zur Nachhaltigkeit. Was die dann damit machen, kann ich nicht beeinflussen, aber es ist zum Beispiel in der Gemeinwohlökonomie-Bilanzmatrix auch ein Punkt, ob die Mitarbeiter, die man beschäftigt, auch alle Bio-Strom und Bio-Essen und so haben. Das finde ich zum Beispiel zu übergreifig. Ob meine Mitarbeiter sich bio-nachhaltig, fair trade verhalten, das geht mich eigentlich nichts an. Fände ich schön, aber erst mal muss ich sie so vernünftig bezahlen – von daher wäre Bio-Strom bei uns kein Thema. Rocklage: D.h. um 2000 ist das in Ihrer Einstellung gewachsen? Weber: Ja. Rocklage: Und dann ist es nicht wirklich als feste Entscheidung, sonder so peu à peu ins Berufliche und dann 2004 auch in die Selbstständigkeit mit eingegangen? Weber: Ja, also in der Agentur hatte ich da keine großen Chancen, aber als ich mich selbstständig machte, habe ich halt gedacht, na ja, wenn ich privat zum Beispiel Ökostrom beziehe, und ich bin ja Einzelunternehmer, ich kann alles entscheiden hier in meiner Firma, dann mache ich das natürlich in der Firma auch.“</p>	<p>Since 2000: think and handle sustainable (new partner who work in a whole food shop) Sustainable living deepens on: Eating, energy (Greenpeace-Energy), personal life...</p>



	<p>Rocklage: Und war das seit 2004 dann auch schon von Anfang an so diese Kommunikation nach außen: ich mache nachhaltiges Grafik- oder Kommunikationsdesign“, so wie das jetzt ist?</p> <p>Das habe ich eigentlich schon relativ früh darauf geschrieben. Weil zu dem Zeitpunkt war – heute ist es ja nicht mehr unbedingt, also ich sehe es zumindest so, dass es heute auf Webseiten deshalb auch kein Thema ist, weil viele das auch als selbstverständlich sehen, das ist wie ein Vertrag. Also ich habe nur mit Leuten zu tun, die sagen, „Wir haben Bio-Kaffee, wir haben Bio-Milch“. Das ist vielleicht eine Nische, aber ich bin in so einem Tal der Glücklichen hier irgendwo. Ich werde es auf meine neue Webseite nicht mehr so explizit drauf schreiben, weil ich finde es mittlerweile selbstverständlich. ... Also 2003/2004 war es irgendwie noch, „Hey, ich bemühe mich darum, klimaneutral mich zu verhalten und so“. Heute sehe ich das als absolut selbstverständlich an und nicht mehr als einen Punkt, mit dem ich werben möchte. Also wenn es ein Gespräch gibt, dann sage ich, na, ich finde es mittlerweile – selbstverständlich ist es natürlich nicht, aber für mich ist es so selbstverständlich, dass ich mir das nicht mehr auf die Fahne schreiben will. Das finde ich irgendwie ein bisschen lächerlich mittlerweile.“</p> <p>„Und die meisten Kunden hat das nicht interessiert. Die wollten das nicht.“</p> <p>Rocklage: D.h. wenn ich jetzt noch mal einen Schritt zurückgehe und frage, d.h. ist dieses nachhaltige Unternehmen, ja Unternehmensstrategie, wenn man davon sprechen will, aus Ihnen heraus gewachsen, aus der persönlichen Motivation und wurde nicht so sehr von Kunden gefordert?</p> <p>Das ist 100% aus mir heraus gewachsen. Das interessiert die Kunden bis heute kaum.“</p> <p>„Das ist natürlich alles wichtig und das ist sowieso selbstverständlich für mich, dass man irgendwie mit diesen Massentierhaltungssachen und so aufhört; die gibt es ja nur deshalb, um Lebensmittel extrem billig zu erzeugen, um wieder Leuten, die wenig Geld haben, zu ermöglichen, massenweise schlechtes Zeug zu kaufen und Leute in diesem Niedriglohnsektor zu belassen. Das hört sich jetzt vielleicht radikal an, aber –“</p>	
9	<p>„Und dann ist mir so nach und nach auch wieder in den Sinn gekommen, ach Mann, ich hatte doch immer so einen Spaß, Dinge auch zu gestalten, grafisch zu gestalten.“</p> <p>„ Und so ein paar Kontakte gehabt in dem Bereich. Genau. In diesem Bereich Naturwaren, Öko, Bio, diese ganzen Sachen, weil das eben für mich – da kommen wir ja nachher noch mal dazu – das verstehe ich unter Nachhaltigkeit, und wie sehe ich das hier –“</p> <p>Also es war auf jeden Fall so, dass ich mich immer mehr für diese Dinge interessiert habe. Ich war früher eigentlich ein sehr unpolitisch und ein sehr unbewusst lebender Mensch, der sich eigentlich überhaupt nicht um diese ganzen Dinge gekümmert hat, und dann ging das doch immer mehr so los, dass ich dachte, wo kommt das eigentlich her, wie ist das produziert worden, was macht das mit der Umwelt, was macht das mit den Menschen usw.</p> <p>„Das war natürlich ein schöner Nebeneffekt, dass ich dachte, „Ach guck mal, das ist doch wunderbar, da habe ich jetzt hier doch mein Alleinstellungsmerkmal“, weil was soll ich sonst als Alleinstellungsmerkmal, als Grafiker, der es nicht gelernt hat, der sich das selber beibringt, was soll ich da anführen? Da muss man natürlich das versuchen ein bisschen nach vorne zu stellen. Ja, und das war dann die Geburtsstunde von xyz,...“</p> <p>„Wobei dieses mit Druck und Werte, dieses das kommt ... durch meine neue Partnerin.“</p>	<p>I would like to handle like I am. Sustainability is my inner motivation.</p> <p>Nachhaltigkeit als Alleinstellungsmerkmal.</p>

10	<p>„...und habe zuerst in einer Online-Agentur kurzzeitig gearbeitet, und bin danach in so einer klassischen, kleinen, na ja, schon so auf Print fokussierten Agentur gelandet, und die hatten einen Schwerpunkt auf sehr hochwertiger Kommunikation im Fashion und Food Bereich, und ich hatte da hauptsächlich eine große Warenhauskette zu bearbeiten. Und ja, dadurch habe ich gemerkt, dass diese ganzen Fashion-Leute überhaupt nicht meins sind, und musste dann auch irgendwie in China 1 Million Tüten bestellen.“</p> <p>„Und dann habe ich da aufgehört und dachte so, „Nein, jetzt habe ich aber eigentlich so überhaupt keine Lust mehr mich mit so Leuten zu umgeben, die ich eigentlich alle doof finde; jetzt möchte ich eigentlich gerne machen, was mir selber am Herzen liegt“, und dann bin ich eigentlich so darauf gekommen, ich war da beruflich sehr in der Punkrockszene unterwegs, und ja, irgendwie war da der Mitmachaspekt sehr groß, und alle waren Vegetarier und Veganer.“</p> <p>„...und dann habe ich mir halt, bin ich über Jugendkultur auf diese nachhaltigen Sachen gekommen. Ich weiß gar nicht, was da so das schlussendliche war. Aber das waren ja Veganer – dass ich mit Menschen, die generell achtsamer sind vielleicht. Genau, und zu dem Zeitpunkt hatte ich tatsächlich auch eine Coacherin und die fand die Idee auch gut, und habe mich da so umgesehen, und da gab es in Deutschland also so gut wie, ich weiß es gar nicht, so gut wie gar nichts irgendwie. Und deshalb habe ich mir so mehr oder weniger auch alles selber zusammengetragen, als ich das selber begonnen habe.“</p> <p>„... ich wollte das unbedingt machen, und dann habe ich geguckt, gibt es denn da schon jemanden, der das macht? Und dann gab es so wenige, dass ich gesagt habe, okay, das ist eine Nische, die kann ich gut besetzen.“</p> <p>„Genau, also das kam so beides zusammen, weil ich ja dieses Coaching hatte, und uns insgesamt halt irgendwo auch auf der Hochschule immer gesagt wurde, „Ihr braucht so eine Nische“, und alle immer „Was für eine Nische?“, und so. Und dann habe ich schon gedacht, okay, ich suche mir jetzt meine Nische, und die Nische ist das, was mich irgendwie eh interessiert. Das kam dann so zusammen, wobei ich jetzt auch, als ich meinen Minimal-Businessplan gemacht habe, da jetzt auch mehr aus dem Bauchgefühl heraus gegangen bin.“</p> <p>„Ich sehe dann eher so die Herausforderung, und dass ich für mich, weil ja diese ganze Motivation eher aus so einer Bauchgefühl-Überzeugung raus kam“</p>	<p>Sucht Sinnstiftung in der Arbeit.</p> <p>Nachhaltigkeit liegt Ihr an Herzen, persönliche Überzeugung.</p> <p>Vegetarier und Veganer im persönlichen Umfeld.</p> <p>Sustainability is a nice and my inner motivation.</p>
11	<p>Und dort war ich Werbeleiter und bin dort auch irgendwann durch Zufall zum ersten Mal auf dieses Thema gestoßen, und zwar denke ich mal vor vielleicht acht Jahren, kann man sagen, ja. Das ist auch so, dass die Firma xyz sich im Umweltbereich, ja, kann man sagen, doch überdurchschnittlich engagiert. Und es war damals dann, es gibt auch eine Dame, die dort eben für diesen Bereich zuständig ist, das ist für ein mittelständisches Unternehmen damals auch nicht selbstverständlich gewesen, und durch Gespräche mit ihr und durch andere Dinge, auf die ich durch Zufall gestoßen bin im Internet, bin ich überhaupt mal auf dieses Thema aufmerksam geworden. Davor habe ich eigentlich auch überhaupt keinen Gedanken darauf verloren, dass jetzt Grafikdesign etwas mit Nachhaltigkeit zu tun hat, wobei dieser Begriff damals auch noch nicht so in aller Munde war, wie es jetzt ist, man kann es ja im Prinzip fast schon nicht mehr hören, das Nachhaltigkeit.“</p> <p>„Aber damals war das eben noch nicht so, und damals kam dann auch dieses ganze Thema Klimaerwärmung und Klimaschutz auf, und da dachte ich mir, okay, das ist ja eigentlich doch was, worüber man auch mal in unserem Beruf nachdenken könnte. Und da habe ich angefangen mich mal so ein bisschen darüber zu informieren und rein zu arbeiten.“</p>	<p>Ist durch Zufall (Gespräche/Internet) auf das Thema gestoßen.</p> <p>Klimaerwärmung/Klimaschutz – Themen haben von außen Anstoß gegeben.</p>

#### 6.5.4 Sustainability as a trend

Table 52: Sustainability as a trend

Interviewee	"Citations"	Trend
1	<p>„Nein, am Anfang gab es also – nein, „ich war mit meiner Idee erst dabei, mich haben alle gefragt, „Hä? Was soll's, was ist denn das? Braucht keiner“. Also das hatte ich ganz viel, das war auch bei Leuten, also ich war dann auch viel auf so Messen oder so, wo dann nachhaltig agierende Kleinunternehmer waren, und die haben das trotzdem – nein, zuerst war, glaube ich, ich da, und ich musste den Leuten erst mal erklären, wozu man das überhaupt braucht. Also es kann sein, dass das jetzt anders ist in 2015, glaube ich sogar sehr stark, aber da hat sich jetzt so entwickelt.“</p> <p>„Also die Nachfrage gibt es auf jeden Fall, und die Nachfrage ist in der Tat seitdem ich das angefangen habe, auf jeden Fall gestiegen, das ist so.“</p> <p>„Ja, weil es jetzt sehr viel mehr ein Bewusstsein in dieser Nachhaltig- und Bio-Szene gibt, dass das eben auch besser präsentiert werden muss, weil die ja so raus ist aus diesem 80er Jahre Müsli-Bio-Essen oder so, es hat sich so ein Wandel vollzogen, und weil sich dieser Wandel vollzogen hat und Bio und Nachhaltigkeit irgendwie so in den Mainstream gekommen ist, gibt es in da total Potenzial.“ (Interviewee #1)</p>	<p>Der Zweck von Nachhaltigkeit war lange unbekannt. Jetzt in 2015 ist das anders, das hat sich stark entwickelt.</p> <p>Die Nachfrage von nachhaltigem Design ist gestiegen.</p> <p>Nachhaltigkeit ist in den Mainstream gekommen, das bedeutet ein enormes Potential!</p>
2	- no information -	
3	- no information -	
4	<p>„Also ich glaube halt immer noch, dass alleine in den nächsten Jahren viel mehr Menschen auf diesen ökologischen Punkt kommen werden, und dass das einfach schon alleine reichen wird.“</p> <p>„Nachhaltigkeit wird erfolgreich und wir werden erfolgreich.“ (Interviewee #4)</p>	<p>Nachhaltigkeit wird in der Bevölkerung einen höheren Stellenwert.</p> <p>Nachhaltigkeit nimmt zu und damit auch der Erfolg nachhaltig agierender Graphic Designer.</p>
5	<p>„Genau, also eigentlich Nachhaltigkeit, Bio ist ja eigentlich schon total hipp.“</p> <p>„Da muss man den Leuten aber erst mal in den Kopf bringen, dass es diese Möglichkeit überhaupt gibt. Also ich meine natürlich kommt Nachhaltigkeit gerade in den Trend, aber –, (Interviewee #5)</p>	<p>Nachhaltigkeit ist wie Bio auch ein in-Thema.</p> <p>Nachhaltigkeit kommt gerade aktuell in den Trend, aber die Verankerung in den Köpfen ist noch nicht ausreichend vorhanden.</p>
6	<p>„Es hat sich gewandelt. Es hat sich tatsächlich gewandelt. Also ich würde sagen in den ersten drei Jahren oder so mussten wir total viel Aufklärungsarbeit einfach leisten. Und der größte Teil der Kunden war erst mal nicht vorrangig an der Nachhaltigkeit interessiert. Und jetzt wo das in den letzten zwei Jahren eben so zur Mode geworden ist und auch durch Veganismus etc. so alles in die breite Masse eingeschwemmt worden ist, seitdem kommen ganz explizite Nachfragen.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Nachhaltigkeit ist in den letzten zwei Jahren stark in die Mode gekommen, seit dem kommen auch mehr Kundenanfragen für Nachhaltigkeit im Graphic Design.</p>
7	- no information -	
8	<p>„Und die meisten Kunden hat das nicht interessiert. Die wollten das nicht. „Das ist 100% aus mir heraus gewachsen. Das interessiert die Kunden bis heute kaum.“ (Interviewee #8)</p>	<p>Die Kunden interessiert das Thema nachhaltigkei nicht.</p>
9	- no information -	
10	- no information -	
11	<p>Rocklage: Haben Sie denn das Gefühl, Sie haben es dem Kunden oder Ihnen Kunden angeboten, hat es der Kunde denn auch gefordert in den letzten vier Jahren?</p> <p>„Also nein, eigentlich nicht.“</p> <p>„Also es ist so, dass ich das Gefühl habe, dass es im Mittelstand, wenn überhaupt, dann nur ein Thema ist, weil es andere auch machen.“</p>	<p>Der Kunde fordert nachhaltiges Grafikdesign nicht ein.</p> <p>Nachhaltigkeit Mittelstand aus Zugzwang.</p>

	<p>„Also das scheint jetzt, und das habe ich aber auch selber beobachtet, dass das Thema 2010 noch sehr stark vertreten war, aber dann auch ins Hintertreffen geraten ist und im Prinzip die Leute weniger interessiert – „Rocklage: Also doch nicht so durchsetzungsstark wie vermutet? „Zwischen drin mal nicht, ja, kann man sagen. Ja, nachdem, ich weiß jetzt nicht, woran es liegt, an der gesamtwirtschaftlichen Lage vielleicht auch, oder an einem Überangebot an Information, dass die Leute es dann einfach nicht mehr so wollten. Auf jeden Fall hat es nachgelassen. Im Moment könnte man meinen, es zieht wieder ein bisschen an, das Interesse für das Thema.“ (Interviewee #11)</p>	<p>Das Interesse für das Thema Nachhaltigkeit hat nachgelassen.</p> <p>Im Moment steigt das Interesse für das Thema Nachhaltigkeit wieder leicht.</p>
12	<p>„Und wenn wir dann sagen, „Es gibt auch Webhoster, die mit Ökostrom arbeiten“, dann sind die ganz happy und sagen, „Ja, das finde ich eine gute Idee und das will ich auch.“(Interviewee #12)</p>	<p>Nachhaltigkeit kommt beim Kunden gut an.</p>
13	<p>„Es gibt jetzt gerade im Bereich der jüngeren Designer viele Existenzgründungen, die wir so Socialpreneurs nennen, also soziale Entrepreneurs, die sagen, „Wir wollen nicht mehr für irgendwelchen doofen Unternehmen arbeiten, wir wollen auch keine blöden Kampagnen mehr machen. Was wir machen wollen ist, wir wollen ein sinnvolles Unternehmen haben, mit dem wir vielleicht nicht reich werden, das ist auch gar nicht so wichtig, so viel Geld braucht man eigentlich nicht, sondern wir wollen halt einfach coole Sachen machen“. Und das sind dann Leute, die sich zusammentun, vielleicht auch im Netzwerk, die dann wirklich mit nachhaltigen Businessmodellen starten. Und die finde ich halt auch sehr spannend, weil man dann da sagen kann – also hier in Köln gibt es zum Beispiel viele kleine, grüne Modelabels, da dann irgendwie auch witzige Kommunikationskampagnen machen. Oder viele Leute, die so Kick-Starter-Kampagnen machen, wo sie sich ihre Geschäftsidee über diese crowd fördern lassen und dann mit lustigen, interessanten, vielleicht auch edukativen, also Konsumenten bildenden Projekten starten und so. Also da, finde ich, ist gerade so eine ganze Menge Bewegung im Markt.“</p> <p>„Auch langfristig gesehen wahrscheinlich erfolgreicher sein wird, weil es geht – seien wir realistisch – es wird kein Weg daran vorbeigehen, dass wir unsere Wirtschaftsweise langfristig gesehen auf mehr Nachhaltigkeit umswitchen, weil wir einfach weniger Ressourcen zur Verfügung haben werden, weil wir Energieprobleme haben werden, weil wir Wasserprobleme haben werden, weil die Landwirtschaft nicht mehr funktionieren wird usw. Also wir werden, ob wir jetzt wollen oder nicht, in die eine nachhaltigere Richtung gehen müssen.“</p> <p>„Wir müssen uns umstellen. ... Und Unternehmen, die sich damit jetzt schon auseinandersetzen sind dann, langfristig gesehen, glaube ich einfach besser aufgestellt als Leute, die sich damit überhaupt nicht auseinandersetzen. So, also insofern, langfristiger Unternehmenserfolg ja, Mehrwert ja, auch für die Kommunikationsdesigner, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sehe ich auch so. Verkaufsargument im Sinne von „Ich kann meine eigene Leistung vielleicht besser anbieten?“(Interviewee #3)</p>	<p>Im Bereich von jungen Designer machen sich gerade viele mit nachhaltigen Themen selbstständig, es ist eine ganze Menge Bewegung im Markt.</p> <p>Es wird erforderlich sein die Wirtschaftsweise langfristig auf mehr Nachhaltigkeit umzustellen.</p> <p>Nachhaltige Unternehmen werden besser aufgestellt sein und mit Nachhaltigkeit als Mehrwert auch ihren langfristigen Unternehmenserfolg sichern.</p>
14	<p>„Darum meinte ich ja, die Akzeptanz wächst oder die Notwendigkeit, dass man was tun muss zum Klimaschutz, Energiewende, also all diese politischen Themen auch, und dadurch dass sie prominenter sind, wächst die Akzeptanz und auch mehr Kunden möchten dort was tun, aber es ist schleppend.“ (Interviewee #14)</p>	<p>Die Akzeptanz des Themas Nachhaltigkeit wächst generell (jedoch nur schleppend...)</p>
<b>Result</b>		<p>14 positive 7 negative statements</p>

## 6.5.5 Cooperation with customer

Table 53: Cooperation with customer

Interviewee	" Citations"	Cooperation with the customer
1	<p>„Gleichzeitig ist aber die personelle Geschichte so, dass man sagt, „So, auf der Basis stimmt bei uns die Chemie, können wir zusammen arbeiten“. Da ist es eher so, dass man sagt, das Grundsetting muss so sein, dass man sagt, „Dir ist es wichtig, mir ist es wichtig“, oder, „Du willst da zumindest hin, mir ist es sehr wichtig“. Also da finden wir so unsere Basis. So ein Abklopfen auf doppelter Ebene.“</p> <p>„Und wenn das der Fall ist, dann ist es schon so, dass man oft gut miteinander arbeiten kann, oder auch frühzeitig merkt, „Nein, passt doch nicht“, was auch häufiger vorkommt. Am liebsten arbeite ich deshalb ganz klar auf Empfehlung oder dass man sagt, „Wir haben uns irgendwo mal kennengelernt und miteinander am Stehtisch eine Tasse Kaffee oder ein Glas Wein oder was auch immer getrunken nach einer Veranstaltung, und dann kommt man ins Gespräch.“</p> <p>„Sondern dass ich auch das Glück habe, für Auftraggeber und Kunden arbeiten zu dürfen und zu können, die sagen, „Uns liegt dieses Thema auch sehr am Herzen“. Also ich habe eigentlich fast nur Auftraggeber, die sagen, „Ja, wichtig“.“</p> <p>„Oder sogar noch mehr, also dass sie sagen, „Das ist ganz essentiell“.“</p> <p>Rocklage: Dass Sie im Rahmen derer Wertschöpfungskette auch verpflichtet fühlen sollen, auch die Nachhaltigkeit weiterzudenken und umzusetzen.</p> <p>„Sogar noch mehr: Die sich selbst oft als Change Maker begreifen oder als Impulsgeber für eine gesellschaftliche Transformation. Also wie zum Beispiel gerade für nachhaltige Entwicklung oder Sustain Consulting. So, ich weiß nicht, ob Sie Sustain kennen auf Anhieb. Für die arbeite ich jetzt seit dreieinhalb Jahren, eine Unternehmensberatung, die nichts anderes macht als Supply Chain Management nachhaltig, Social Compliance, Umwelt etc.“ (Interviewee #1)</p>	<p>Persönliche Ebene</p> <p>Das Grundsetting muss beim Kunden stimmen, so das seine Ebene gefunden werden kann.</p>
2	- no information -	
3	- no information -	
4	<p>„Wir haben halt auch noch mehr Exklusivitätssachen, zum Beispiel eine sehr schnelle Bearbeitung, eine kundennahe Betreuung. Zum Beispiel die wenigsten Grafikbüros kommen einfach mal vorbei zu dir und sagen, „Hier, wir reden mal bei dir oder machen mal ein paar Fotos, einfach so“, also wir drehen da nicht jeden Euro zehnmal um und sagen, „Wir brauchen jetzt genau das Geld von dir“, „...es läuft heute eher auf so einer Basis, dass man dem Unternehmer hilft, erfolgreich hilft, und er sich dann erkenntlich zeigt. Also das hat bisher immer geklappt, mit wenigen Ausnahmen, und deswegen sind wir da mit allen Kunden –.“ (Interviewee #4)</p>	<p>Kundennahe Betreuung.</p> <p>Geschäftsverhältnis und Profit stehen nicht im Vordergrund.</p>
5	<p>„Wir sagen eigentlich auch immer, „Komm vorbei, lass uns kennenlernen, und sag mir, was du brauchst“. Und viel eben auf so einer menschlichen Ebene, weil ich finde das ist auch ein nachhaltiges Thema, dass man diese zwischenmenschliche Beziehung nicht verliert, also nicht per E-Mail ein Briefing bekommt, sondern dass wir auch sagen, selbst wenn der Kunde jetzt irgendwie – wir haben einen Kunden in Österreich, dass man sagt, „Wir skypen mal“, dass man sich kennenlernen, weil das ist halt auch nachhaltig, dass die Menschen sich wohlfühlen, also dass man auch dem Menschen nachhaltig ein gutes Gefühl gibt, das finden wir auch wichtig, dass es relativ persönlich alles bei uns ist.“</p>	<p>Menschliche Ebene</p> <p>Sich wohlfühlen</p> <p>Sehr persönlich</p> <p>Gemeinsame Grundwerte</p>

	<p>Und wenn man dann eigentlich von diesem Prozess der Beratung, Konzeptionierung dann weg ist, dann geht es natürlich darum, wie produziert man.“</p> <p>„Also es gibt aber auch, dass Kunden auf uns zugekommen sind und gesagt haben, „Ja, wir haben die gleiche Ansicht wie ihr, wir können bestimmt gut zusammenarbeiten.“ (Interviewee #5)</p>	
6	<p>„...aber ich finde es auch wichtig, Kunden zu haben, die vielleicht das Thema noch nicht auf dem Schirm haben, dass man eben die anregen kann, was kann man tun –,“</p> <p>„Man möchte einen Kunden natürlich auch nicht verschrecken irgendwie, aber die verlassen sich ja, also man baut ja so eine Vertrauensebene auf, und in der Regel verlassen die sich drauf, was wir empfehlen, ist dann auch wirklich gut. Also ich würde auch nichts empfehlen, was nicht gut ist, oder was keinen Sinn macht.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Nachhaltige Beratung für Kunden, die sich noch nicht mit dem Thema auskennen ist wichtig!</p> <p>Vertrauensebene</p> <p>Sinnvolle Beratung!</p>
7	<p>„Wir hatten aber, das muss man dazu sagen, ganz normale Kunden. Wir hatten keine Öko-Kunden.“</p> <p>„ Wir mussten die überzeugen und wir haben Sachen gemacht, das haben wir denen nicht gesagt.“</p> <p>Rocklage: Zum Beispiel Öko-Papier gewählt, ohne dass sie es wussten?</p> <p>„Genau, in der Anfangszeit konnte man das mit dem Papier noch nicht machen, weil da war das Ökopapier noch grau. Aber wir haben eben halt geguckt, wenn wir eine Broschüre gemacht haben, dass wir eben die Seiten ordentlich ausgenutzt haben, dass wir versucht haben, Seitenzahlen zu minimieren.“ (Interviewee #7)</p>	<p>Nachhaltigkeit im Hintergrund</p>
8	<p>„Aber seit einiger Zeit gibt es diese Wahl nicht mehr, da haben nämlich auch die Druckereien gesagt, „Das ist Unsinn, wir machen das sowieso, wir drucken einfach alles klimaneutral“. Also von daher hat der Kunde sozusagen zwangswise klimaneutrale Druckerzeugnisse. Das interessiert aber kaum jemanden von meinen Kunden, aber ich diskutiere mit denen da auch nicht drüber.“</p> <p>„Ja. Ich denke mal, dass es bei meinen Kunden auch so sein wird, weil ich auch auf der anderen Seite viel Wert auf die Kundenbeziehungen lege, also auf eine irgendwie geartete persönliche Beziehung. Natürlich bin ich jetzt nicht mit allen Kunden so per du, aber –,“ (Interviewee #8)</p>	<p>Viel Wert auf eine gute/persönliche Kundenbeziehung</p>
9	<p>„Ich versuche mit meinen Kunden sehr fair umzugehen.“</p> <p>„...da habe ich noch mal so meine Kundenliste durchgeguckt und da habe ich gedacht, „Boah, da ist nicht eine einzige Schweinefirma dabei“, also irgendwie jemand, der irgendeinen Scheiß produziert, wo ich überhaupt nicht dahinter stehen kann,“</p> <p>„meine Kunden sind im Grunde genommen Leute, die sich um die Zukunft des Planeten Gedanken machen.“</p> <p>„Aber das ist auch schön zu sehen, dass man da auch gut eine Überzeugungsarbeit leisten kann,“ (Interviewee #9)</p>	<p>Fairer Umgang mit dem Kunden.</p> <p>Gleiche Grundwerte</p> <p>Überzeugungsarbeit</p>
10	<p>„...weil ich zum Beispiel bei manchen Kunden von vornherein sagen würde, „Nein, das will ich gar nicht machen““</p> <p>„...ist das schon mit meiner Qualität der Arbeit natürlich das Argument, weshalb Leute mich finden oder so.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Ablehnung von nicht nachhaltigen Kunden und Aufträgen.</p> <p>Zu mir kommen nachhaltige Kunden, weil ich nachhaltig bin.</p>
11	<p>„Das kann man ganz klar sagen, also zumindest bei denen, die ich auch als meine Zielgruppe sehe, das sind mittelständische Betriebe, da ist es eher umgekehrt, dass ich versuche, das Thema an den Mann zu bringen. Und es ist von den Unternehmen, mit denen ich zu tun habe im Mittelstand, es ja nicht mal nur nicht gewollt wird, sondern oftmals eben haben die das überhaupt nicht auf dem Plan und wollen im Prinzip auch, wenn sie denn an mich gehen mit irgendwelchen Kommunikationsgeschichten, wollen die ja von mir</p>	<p>Manche Kunden sind nur schwer empfänglich für das Thema Nachhaltigkeit.</p> <p>Ich versuche die Kunden für das Thema Nachhaltigkeit zu gewinnen.</p>

	was anderes und tun sich dann auch schwer bzw. ich tu mich schwer, dieses Thema dort auch überhaupt anzusprechen." „...dass man versucht, die Werbemittel möglichst ressourcenschonend herzustellen und dafür den Kunden zu gewinnen.“ (Interviewee #11)	
12	„Ja, Grafikdesign mache ich jetzt halt seit über zehn Jahren und mir war es immer sehr wichtig, dass ich genau am Bedarf der Leute arbeite und nicht irgendwelche Sachen ausdrücke, die sie gar nicht gebrauchen können.“ „Ich glaube, dass die Kunden sich erst mal nicht wirklich Gedanken darüber machen.“ „Und wenn wir dann sagen, „Es gibt auch Webhoster, die mit Ökostrom arbeiten“, dann sind die ganz happy und sagen, „Ja, das finde ich eine gute Idee und das will ich auch.“ „Ich versuche einfach Optionen aufzuzeigen.“ Ich denke, dass – ich finde, ich meine so gezielt, dass die Kunden gezielt danach fragen, wie gesagt, das ist halt noch nicht, das ist mir noch nicht häufig genug, aber da brauchen die eben Unterstützung und Beratung von uns. Das merke ich ja sowieso als Grafikerin, dass die Leute sehr viel Unterstützung und Beratung. Und insofern denke ich, wie wir ihnen das auch am Anfang erklärt haben, unser Gesamtkonzept, eben die Leute sehr persönlich und sehr passgenau zu beraten, und dann noch dazu eben diese Beratung hinsichtlich auch nachhaltiger Produkte, das zusammen wird schon wirken. „ (Interviewee #12)	Der Bedarf der Kunden ist mir wichtig.  Nachhaltigkeit finden Kunden häufig eine gute Idee.  Beratung  Kunden fragen Nachhaltigkeit nur selten nach.  Kunden benötigen nachhaltige Beratung.  Sehr persönliche Beratung
13	„Weil natürlich wir auch manchmal eine harte Schiene fahren. Also wenn ein Kunde kommt und sagt, er will jetzt aber unbedingt bei Flyer-Alarm drucken, dann sage ich, dann muss er seine Sachen selber dahin schicken.“ (Interviewee #14)	Rigoros nachhaltig!
14	- no information -	

### 6.5.6 Percentage of sustainable customers

**Table 54: Percentage of sustainable customers**

Interviewee	"Citation"	% Sustainable Orders
1	Aber so 75, 80% sind schon Nachhaltigkeit.	75% to 80% sustainable customer
2	- no information -	
3	- no information -	
4	„Aufgrund dessen waren es recht wenige. Wir hatten jetzt Yoga, noch mal Yoga, gesunde Ernährung, und all sowas, so ein paar Unternehmen, die kamen auf jeden Fall deswegen zu uns, aber ansonsten war das für die meisten nicht entscheidend. Wo es entscheidend wurde, war –...“ „Also ich sehe, dass wir Klicks aufgrund dessen kriegen, aber keine Aufträge. Die Leute suchen eine ökologische Agentur, aber ich glaube sie erwarten auch höhere Preise, weswegen sie dann ein bisschen abgeschreckt sind.“ (Interviewee #4)	only some customer (clearly less than 50%) relates on sustainability
5	„Hälfte-Hälfte. Hälfte-Hälfte. Ja, irgendwie bei dem einen macht man mehr Beratung, bei dem anderen ist es dann mehr die Produktion. Also Hälfte-Hälfte, das würde ich sagen.“ (Interviewee #5)	50% sustainable customers
6	„Wunsch ist natürlich 100% nachhaltige Kunden, aber ich finde es auch wichtig, Kunden zu haben, die vielleicht das Thema noch nicht auf dem Schirm haben, dass man eben die anregen kann, was kann man tun – da kommen wir ja gleich noch drauf, was wir alles tun – und es ist ja nicht nur beschränkt jetzt auf eine Agentur, sondern man kann ja viel auch in der Branche machen, die jetzt eben nicht, die jetzt mit Umweltverträglichkeit, also wir haben jetzt zum Beispiel im Immobilienbereich Sachverständige oder so, was kann man da kaputt machen, das ist immer da die Frage, aber uns ist wichtig, dass die Gesinnung von einem Unternehmen stimmt, oder dass die auch sagen, „Okay, wir legen Wert darauf, dass unsere Kommunikation nachhaltig entsteht. Wir finden das gut, was ihr macht, wir wollen lieber euch den Auftrag geben, weil ihr noch mal diesen Hintergrund habt“, das ist schon so, dass viele, die jetzt nicht explizit ein biologisches Produkt anbieten, dass die trotzdem sagen, „Wir finden das genau richtig, wie ihr das macht und dass ihr dazu steht und einfach so Grundwerte habt, an denen man sich orientieren kann.“ „Also bearbeiten von unserer Seite, alles was wir nachhaltig tun können, machen wir nachhaltig, definitiv. Das ist 100% von unserer Seite so. Idealerweise ist der Kunde natürlich schon im Thema, da muss man auch gar nicht so viel erklären, was man alles macht, sondern das ist dann nur noch, „Alles klar, wir wissen Bescheid, super.“ „Aber wir, von unserer Stelle, bekommen eigentlich immer Angebote aus der nachhaltigen Szene.“ „Es hat sich gewandelt. Es hat sich tatsächlich gewandelt. Also ich würde sagen in den ersten drei Jahren oder so mussten wir total viel Aufklärungsarbeit einfach leisten. Und der größte Teil der Kunden war erst mal nicht vorrangig an der Nachhaltigkeit interessiert. Und jetzt wo das in den letzten zwei Jahren eben so zur Mode geworden ist und auch durch Veganismus etc. so alles in die breite Masse eingeschwemmt worden ist, seitdem kommen ganz explizite Nachfragen. Und da würde ich dann 50/50 sagen.“ (Interviewee #6)	-wish 100% customers -reality 50% sustainable customers -but all orders were dealt sustainable
7	„Wir können höchsten sagen, vielleicht bei 50% der Aufträge, die wir gemacht haben, haben wir eine Verbesserung vielleicht des ökologischen Fußabdrucks. So hieß es damals noch nicht. Haben wir vielleicht auch nicht, also wirklich bestimmt 50%, und bei 20 haben wir Schlimmeres verhindert. Es ist wirklich so.“ (Interviewee #7)	50% sustainable orders
8	- no information -	



9	„Ganz selten kommt mal jemand und sagt, „Ich habe gelesen, dass Sie das in den Vordergrund stellen, dass Ihnen das wichtig ist, und deswegen wende ich mich an Sie“, das kommt ab und zu vor. Rocklage: Können wir über so ein Gefühl sprechen: Wie viele der Kunden sind das? Interviewee: 20%“ (Interviewee #8)	I try to do the orders 100% sustainable, but the customer scarcely (only 20%) want it.
10	„Hm, na ja, also 70% bestimmt. Das ist tatsächlich so ein bisschen so ein grün-, also wenn da jetzt, das teilt sich mehr auf: Das sind entweder so Sachen, die halt im Nachhaltigkeitsbereich sind, oder so soziale, so die Friedrich-Ebert-Stiftung, die sind nicht per se nachhaltig, sind aber jetzt auch also daran nicht uninteressiert. Die wollen also im sozialen Bereich Leute fördern.“ (Interviewee #10)	70% s. customer -but as well other orders to survive
11	„Na ja, das kommt eben drauf an, was man darunter versteht, also ich bin da, das muss man auch sagen, ich bin da kein Hardliner, dass ich sage, ich will da immer die 100%ige Nachhaltigkeit erreichen. Ich finde es einfach gut, wenn man mal erste Schritte tut, ja? Also ein Schritt ist für mich mehr oder es ist einfach besser als wenn gar nichts passiert.“ „...dass es oft nur kleine Dinge sind, die mitrechnen, dann sind es vielleicht schon 80%. Wenn man aber sagt, man stellt in einer Firma die Produktion von Werbemitteln von einem normalen Papier, herkömmlichen Papier, zumindest mal auf ein FSC-zertifiziertes Papier um, also da machen die meisten eigentlich auch mit, weil da eigentlich auch heutzutage kein Preisunterschied mehr da ist. Aber wenn es dann um andere Dinge geht, um weitergehende, da wird es dann eben sehr, sehr eng, und da sind es dann vielleicht nur 10 bis 20%, wo es auch um die Kommunikation oder um einen Anstoß geht im Unternehmen, in die Richtung mehr zu machen, da sind es vielleicht dann nur noch 10%, oder maximal, die ich dafür gewinnen kann.“ (Interviewee #11)	I try to implement the topic -only 10% to 20 % of the customer are very sustainable
12		
13		
14	„Da haben wir diesen Zusatz in den Firmennamen integriert, und sind dann zu diesem Zeitpunkt einfach immer mehr in das Thema Nachhaltigkeit eingestiegen und mittlerweile sage ich mal haben wir, auch was unsere Kunden angeht, zu 80% auch nur Kunden, die auch mit aus dieser Branche kommen. Das ist sage ich einfach mal Photovoltaik, Windkraftanlagen, fair Handelsgenossenschaft, also in Deutschland und in der Schweiz, Lebensmittelhersteller wie Blo und fairer Handel, also dass wir einfach versuchen, auch dass unsere Kunden ähnlich Denken wie wir und einfach Wert darauf legen, und das zieht sich jetzt dann natürlich hauptsächlich, wie soll ich sagen, wie schließe ich die Schleife, um Produktion.“ (Interviewee #14)	80% customer out of the ecologic and sustainable sector

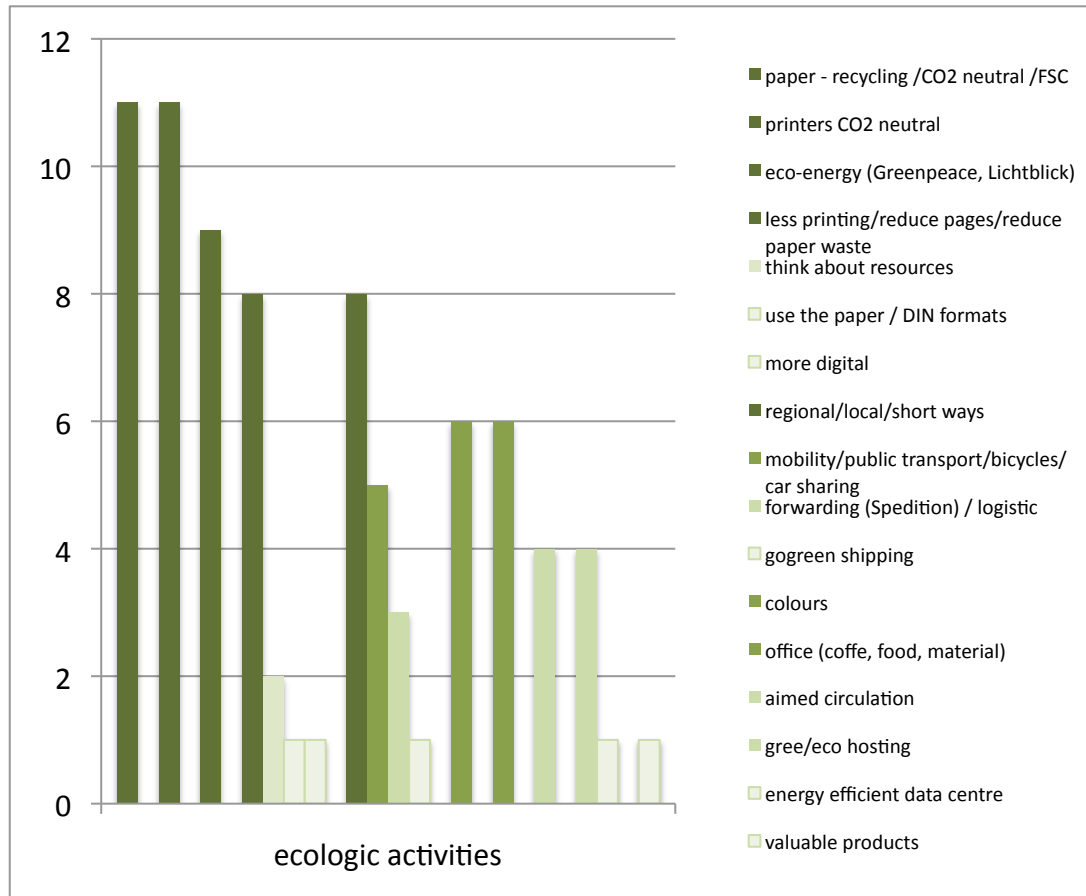
### 6.5.7 Ecologic activities

**Table 55: Analysis of the different ecologic activities**

Use of ecologic sustainability
IIII IIIII I paper - Recycling /CO2 neutral /FSC
IIII IIIII I Printers CO2 neutral
IIII IIII eco-energy (Greenpeace, Lichtblick)
IIII III less printing/reduce pages/reduce paper waste
II think about resources
I use the paper / DIN formats
I more digital
IIII III regional/local/short ways
IIII IIII mobility/public transport/bicycles/car sharing
III forwarding (Spedition) / logistic
I go green shipping
IIII I colours
IIII I office (coffee, food, material)
IIII aimed circulation
IIII green/eco hosting
I energy efficient data centre
I valuable products, durable

I frequency of ecologic activities within the businesses of 14 graphic design owner-managers

Figure 59: Amount of different ecologic activities



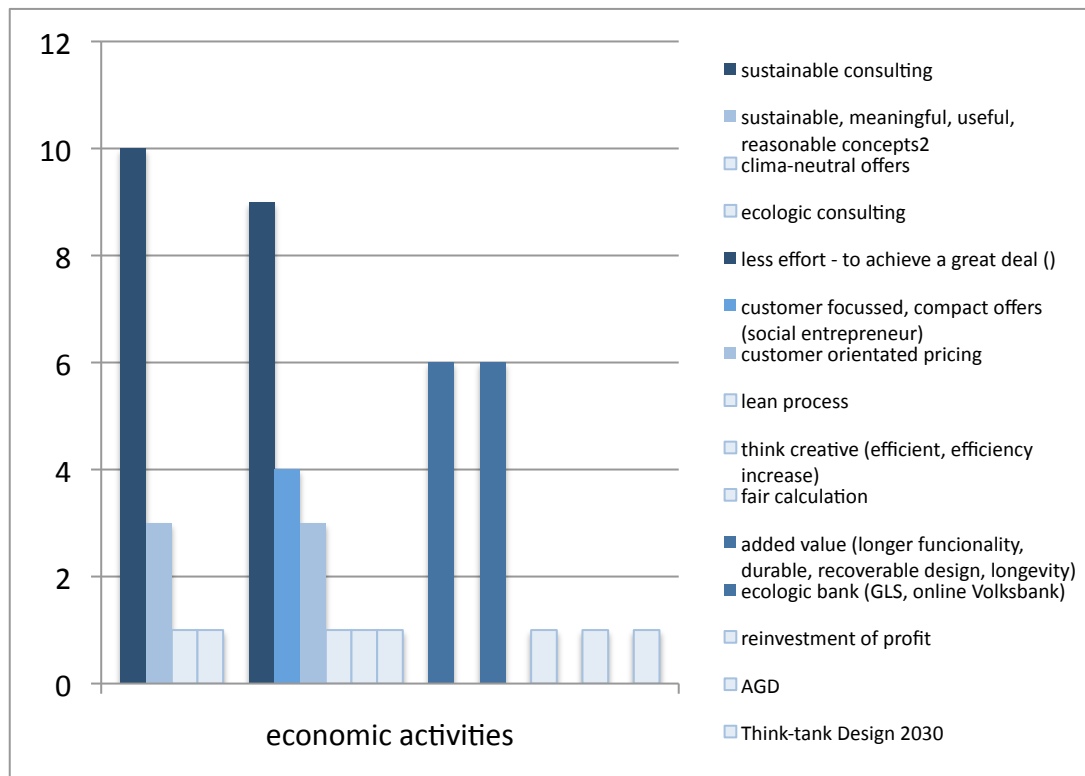
## 6.5.8 Economic activities

**Table 56: Analysis of the different economic activities**

Use of economic sustainability
<p>IIII IIIII <b>sustainable consulting</b>  I ecologic consulting  I Climate-neutral offers  III sustainable/meaningful/useful/reasonable concept</p> <p>IIII IIIII <b>less effort</b> – to achieve a great deal  Efficient way to aim (What is the aim? What is necessary?)  I lean process  I think creative (efficient, efficiency increase)  III customer focussed, compact offers (social entrepreneur)  III customer orientated pricing  I fair calculation</p> <p>IIII I <b>added value</b> (longer functionality, durable, recoverable design, longevity)</p> <p>IIII I <b>bank</b> (GLS, online Volksbank)</p> <p>I reinvestment of profit  I less profit  I slow grow</p> <p>I accurate work</p> <p>I ADG</p> <p>I Think-tank Design 2030</p>

I frequency of economic activities within the businesses of 14 graphic design owner-managers

**Figure 60:** Amount of different economic activities

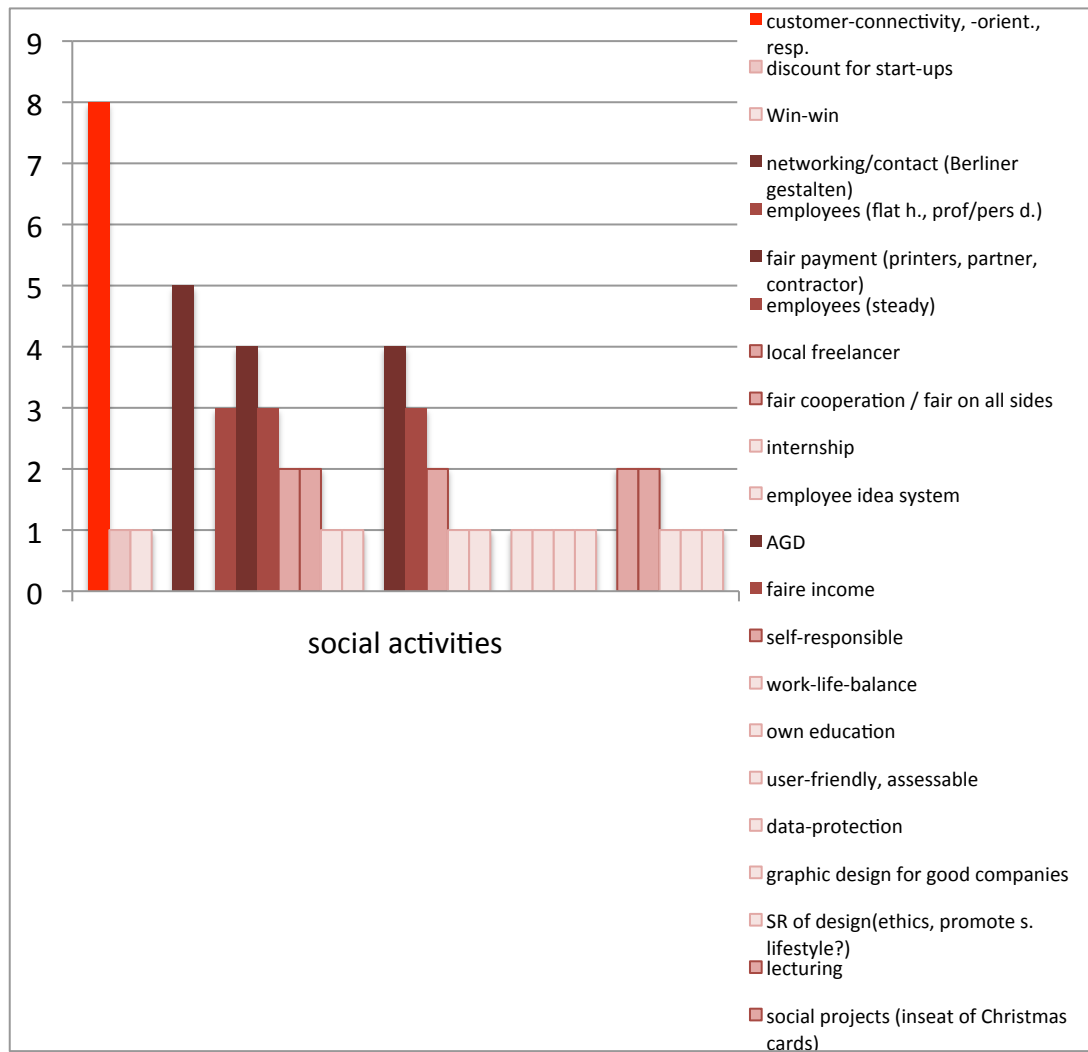


## 6.5.9 Social activities

**Table 57: Analysis of the different social activities**

Use of social sustainability
<p>IIII III <b>Customer-connectivity, -orientation, responsibility</b>  I discount for start-ups  I Win-win</p> <p>IIII <b>networking/contact</b> (Berliner gestalten)</p> <p>III <b>employees</b>  seminar, to bring impulse, flat hierarchy,  professional development, personal development  IIII fair payment (printers, partner, contractor)  III employees (steady)  II local freelancer  II fair cooperation / fair on all sides  I internship – give young people a perspective for the future  I employee idea system</p> <p>IIII AGD  III fair income  II <b>self-responsible</b>  I work-life-balance  I own education</p> <p><b>Cultural? (external)</b>  I user-friendly, assessable  I data protection  I graphic design for good companies  I social responsibility of design(ethics, promote s. lifestyle?)</p> <p>II lecturing  II social projects (instead of Christmas cards)  I SDC – bibliotheca  I social projects  I open source</p>
I frequency of social activities within the businesses of 14 graphic design owner-managers

**Figure 61:** Amount of different social activities



### 6.5.10 Analysis of the use of sustainability (pillars)

**Table 58: Analysis of the use of sustainability (pillars)**

Ecology	Economy	Social
<p>IIII IIII I paper - Recycling /CO2 neutral /FSC</p> <p>IIII IIII I Printers CO2 neutral</p> <p>IIII IIII eco-energy (Greenpeace, Lichtblick)</p> <p>IIII IIII less printing/reduce pages/reduce paper waste</p> <p>II think about resources</p> <p>I use the paper / DIN formats</p> <p>I more digital</p> <p>IIII IIII regional/local/short ways</p> <p>IIII IIII mobility/public transport/bicycles/car sharing</p> <p>III forwarding (Spedition) / logistic</p> <p>I go green shipping</p> <p>IIII I colours</p> <p>IIII I office (coffee, food, material)</p> <p>IIII aimed circulation</p> <p>IIII green/eco hosting</p> <p>I energy efficient data centre</p> <p>I valuable products, durable</p>	<p>IIII IIII sustainable consulting</p> <p>I ecologic consulting</p> <p>I Climate-neutral offers</p> <p>III sustainable/meaningful/useful /reasonable concept</p> <p>IIII IIII less effort – to achieve a great deal</p> <p>Efficient way to aim (What is the aim? What is necessary?)</p> <p>I lean process</p> <p>I think creative (efficient, efficiency increase)</p> <p>IIII customer focussed, compact offers (social entrepreneur)</p> <p>III customer orientated pricing</p> <p>I fair calculation</p> <p>IIII I added value (longer functionality, durable, recoverable design, longevity)</p> <p>IIII I bank (GLS, online Volksbank)</p> <p>I reinvestment of profit</p> <p>I less profit</p> <p>I slow grow</p> <p>I accurate work</p> <p>I ADG</p> <p>I Think-tank Design 2030</p>	<p>IIII III Customer-connectivity, -orientation, responsibility</p> <p>I discount for start-ups</p> <p>I Win-win</p> <p>IIII networking/contact (Berliner gestalten)</p> <p>III employees seminar, to bring impulse, flat hierarchy, professional development, personal development</p> <p>IIII fair payment (printers, partner, contractor)</p> <p>III employees (steady)</p> <p>II local freelancer</p> <p>II fair cooperation / fair on all sides</p> <p>I internship – give young people a perspective for the future</p> <p>I employee idea system</p> <p>IIII AGD</p> <p>III fair income</p> <p>II self-responsible</p> <p>I work-life-balance</p> <p>I own education</p> <p><u>Cultural? (external)</u></p> <p>I user-friendly, assessable</p> <p>I data protection</p> <p>I graphic design for good companies</p> <p>I social responsibility of design (ethics, promote s. lifestyle?)</p> <p>II lecturing</p> <p>II social projects (instead of Christmas cards)</p> <p>I SDC – bibliotheca</p> <p>I social projects</p> <p>I open source</p>
<b>82 ecologic activities</b>	<b>52 economic activities</b>	<b>53 social activities</b>



### 6.5.11 Meaning of sustainability for GDI owner-managers

Table 59: Meaning of sustainability for GDI owner-managers

Interviewee	"Citations"	Meaning of sustainability for them
1	<p>„Der bedeutet für mich oft eine etwas andere Denke, näher dran am Inhalt und eine Verstärkung, eine Erweiterung des Begriffs „Was mache ich wie für wen und was kommt dabei raus?“. Also das ist eine sowohl Prozess- als auch Ergebnisorientierung, die im Arbeitsprozess sich stark niederschlägt durch Nachhaltigkeit. Das geht auch so ein bisschen Richtung Design Thinking, ist also eine Nutzenorientierung für den Empfänger, aber es ist auch: Wie komme ich mit dem Kunden zusammen zu richtig guten Ergebnissen und wie kann ich dabei durch kreative Impulse einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen.“ ...was auch dazu kommt, und ganz essentiell, also auch wirklich, ganz, ganz wesentlich, ist der Kulturbegriff: Wir wissen so viel und wir tun so wenig. So, und weshalb? Weil es ganz, ganz viele Prozesse in unserer Gesellschaft gibt, die so nicht richtig funktionieren. Und der einzige Schlüssel da hin zu kommen, das wirklich richtig vernünftig zu ändern, geht über kulturelle Verankerung, dass wir denn sagen, „Wie kommen wir denn wirklich zu einem anderen Handeln?““ (Interviewee #1)</p>	<p>Eine etwas andere Denke.</p> <p>Nachhaltiges Ergebnis</p> <p>Prozess- als auch Ergebnisorientierung</p> <p>Wie komme ich mit dem Kunden zusammen zu richtig guten Ergebnissen?</p> <p>Wie kann ich dabei durch kreative Impulse einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen?</p> <p>Der Kulturbegriff: kulturelle Verankerung, wie kommen wir zu einem anderen Handeln?</p>
2	<p>„Ja, das hat tatsächlich diese drei Säulen auch: Das ist einmal das Direkte mit den Druckereien und dem Web-Hosting. Das andere sind die sozialen Geschichten, also Vernetzung, Kontakte, ein bisschen die Welt verbessern durch Design auch bzw. nicht verschlechtern. Ja, auch aufmerksam zu machen. Man muss nicht jedes Jahr ein neues iPhone haben zum Beispiel, es gibt auch das Fair-Phone und solche Geschichten. Und was wollte ich sagen? Das, das, das – und ich arbeite einfach total gerne so. Also es ist für mich selber auch ein Gewinn, sage ich mal, oder eine Überzeugung. ...etwas die Welt verbessern, ...“ (Interviewee #2)</p>	<p>Ökologie</p> <p>Soziales</p> <p>Nachhaltigkeit ist eine Überzeugung etwas die Welt zu verbessern.</p>
3	<p>„Also Nachhaltigkeit ist für mich nicht nur Ökologie, sondern Nachhaltigkeit ist auch ein wirtschaftliches System, ein System, was ganz, ganz viele Dinge gleichzeitig umfasst. Da geht es nicht immer nur um Blo. Na, die Kombination als Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Ja, und das ist es auch für mich, also unter Ökologie verstehe ich eben ob das eben Umweltstrom ist, also kein Atomstrom ist, oder auch biologisch wertvolle Kost oder regionale Produkte, das ist mehr der ökologische Teil, dann der ökonomische Teil, das ist nicht, billig, billig, billig geht überhaupt gar nicht für mich, weil ich finde, dass sich die Wirtschaft damit selbst aushebelt, weil letztlich wollen wir ja alle leben. Und wenn ich jemanden immer nur unterbezahle, dann irgendwann kippt die Ökonomie um, das funktioniert nicht. Also es geht letzten Endes immer auf Kosten anderer.“ (Interviewee #3)</p>	<p>Nicht nur Ökologie auch ein wirtschaftliches System</p> <p>die Kombination als Ökonomie, Ökologie und Sozialem.</p> <p>Nicht billig.</p>
4	<p>„Nachhaltigkeit ist - ...Einfach an die Zukunft zu denken und die Zukunft lebenswert zu machen oder lebenswert zu erhalten oder zu sichern.</p> <p>Genau, also was für die Zukunft zu tun quasi. Was für die Zukunft zu tun würde es eher treffen, weil ich habe irgendwie das Gefühl, dass einiges im Argen ist und denke man kann in vielen Sachen Nachhaltigkeit betreiben, und so habe ich es dann halt auch angefangen. Eigentlich kann man in jedem Bereich Nachhaltigkeit betreiben.</p>	<p>Nachhaltigkeit ist - einfach an die Zukunft zu denken und die Zukunft lebenswert zu machen oder lebenswert zu erhalten oder zu sichern.</p> <p>An die Konsequenzen meines Handelns zu denken und nicht Nachhaltige zu minimieren.</p>

	<p>An die Konsequenzen meines Handelns zu denken und diese zu minimieren.</p> <p>Also an die Konsequenz meiner Handlung –Also nicht an die denken, sondern auch an die unmittelbaren Folgen, denn wenn ich jetzt da einen Wald abholzen lasse, schadet mir das ja nicht direkt, aber aufs Weite gesehen schon. Und das halt auch zu bedenken und nicht bloß den Verdienst für den Moment oder sowas im Kopf zu haben.</p> <p>Aber es liegt nicht nur daran, dass ich das wichtig finde für die Umwelt, sondern auch, dass ich denke, dass das das einzige ist, was sich langfristig wirtschaftlich halten wird.</p> <p>Nein, ich kann es halt schwer beeinflussen, was wie wirkt. Direkt habe ich Einfluss auf die Ökologie durch mein Konsumverhalten bei den Produkten. Auf das Soziale habe ich auf kurze Sicht gesehen gar keinen Einfluss. Ich tue zwar etwas dafür, dass das keinen Schaden nimmt, aber ich tue nichts dafür, dass sich etwas ändert. Durch die Investition in Recyclingprodukte steigere ich die Recyclingwirtschaft wieder. Also dadurch tue ich etwas Direktes. Auch bei der GLS Bank investiere ich wieder und tue etwas, was wieder ein Selbstläufer wird. Und das sehe ich bei dem Sozialen eben eher nicht so.</p> <p>Das, wofür ich werbe, muss mit dem Gewissen vereinbar sein.“ (Interviewee #4)</p>	<p>Nicht Gewinn um jeden Preis.</p>
5	<p>„Also fair bezahlte Netzwerkpartner, nachhaltige Konzepte, ressourcensparende Lösungen, persönliche Beziehungen auch, nah am Kunden zu sein.</p> <p>Also gerade das, was du gesagt hast, dieses bewusst handeln ist für mich eigentlich dieses, also mal wirklich auch mal zu reflektieren: Was mache ich da und wie kann ich es machen und dieses Gefühl – Ja, wirklich dieses bewusst auch drüber Nachdenken jeden Tag so, was kann ich eigentlich verbessern? Andere positiv beeinflussen. Ja, eben, ein bisschen das Denken ändern. Und anregen eigentlich, ist anregen. Also Nachhaltigkeit, man weiß halt nicht, die Begriffsumfassung, die du eben meintest, da gibt es eigentlich nichts, was ich jetzt sagen kann, „Das ist für mich Nachhaltigkeit“, sondern für mich ist Nachhaltigkeit ein Prozess. Genau, und es kommen ja auch ständig neue Erkenntnisse, andere Wege, und die findet man eigentlich nur heraus, wenn man mit anderen Leuten spricht und sich immer wieder informiert. Das Auseinandersetzen.“ (Interviewee #5]</p>	<p>Fairer sozialer Umgang mit allen Partnern.</p> <p>Bewußtes Handeln und Nachdenken mit dem Ziel etwas zu verbessern.</p> <p>Nachhaltigkeit ist ein Prozess – ständig neuer Erkenntnisse.</p>
6	<p>„Ja, das eine sind so Grundwerte, oder diese Nachhaltigkeit ist eben diese grundlegende Basis für alles, aber ohne dass man das jetzt in den Austausch bringt oder kommuniziert, kann ich es ja gar nicht ausleben. Also ohne dass Projekte da sind, ohne dass Mitarbeiter da sind, mit denen ich halt agiere, kommuniziere, die Sachen umsetze, geht es ja gar nicht. Insofern das ist durchaus eine Frage, das ist für mich immer dieser Dreiklang.</p> <p>Also man kann nicht sagen, „Die Säule lassen wir jetzt weg oder ist kleiner“, also es muss alles immer – also es geht ja eigentlich um diese Balance zwischen allem.</p> <p>Und sicherlich ist es so: Mal überwiegt das eine, dass man mehr noch in die ökologische Richtung, weil man gerade ein Projekt hat oder so, und mal ist es eben das andere. Aber um diese Balance aus allen dreien geht es und eben damit auch um das gesamte Wohlbefinden. Also so würde ich das glaube ich formulieren da. ...dass wir eben sagen, dass wir als nachhaltige Designer, dass die Nachhaltigkeit für uns eben dieser Dreiklang aus ökologischer Verantwortung, aus wirtschaftlichem Erfolg und aus sozialem Wohlbefinden ist. Das ist dieser ganze Aspekt von Nachhaltigkeit...“ (Interviewee #6)</p>	<p>Nachhaltigkeit ist ein Grundwert mit einer Balance zwischen den 3 Säulen der Nachhaltigkeit und damit um das gesamte Wohlbefinden.</p> <p>Ökologischer Verantwortung, aus wirtschaftlichem Erfolg und aus sozialem Wohlbefinden.</p>

7	<p>„Also Nachhaltigkeit heißt, für mich Verantwortung übernehmen. Mehr ist dazu nicht zu sagen. Verantwortung zu übernehmen heißt ja eigentlich immer, Dinge zu hinterfragen. Wenn ich irgendwas nachplappere wie eine islamische Terrorgruppe oder sonst irgendwas, immer nur nachplappere, dann übernehme ich keine Verantwortung. Verantwortung in allem heißt immer auch Verantwortung für sein eigenes Denken und Handeln zu übernehmen. Und damit meine ich, Verantwortung übernehmen bei Nachhaltigkeit, nicht Verantwortung zu übernehmen die Welt zu retten, um Gottes Willen. Keiner kann die Welt retten. Nicht die Welt zu retten, sondern Verantwortung in dem Bereich übernehmen, den ich beeinflussen kann.“ (Interviewee #7)</p>	<p>Nachhaltigkeit heißt, für mich Verantwortung für das eigene Denken und Handeln zu übernehmen in dem Bereich, den ich beeinflussen kann.</p>
8	<p>„Ich meine Nachhaltigkeit kann man ja einerseits als Umweltschutzbegriff sehen, andererseits aber auch als gesellschaftlich und sozial. ... aber ich versuche halt, in der sozialen, gesellschaftlichen Nachhaltigkeit durch Vorbild sein in meinem kleinen Umfeld irgendwas zu verändern, weil ich, also als winziges Unternehmen kann ich kaum Einfluss auf politische oder gar Lobby-Entscheidungen. Das einzige, was ich machen kann, ist in meinem kleinen Umfeld, meiner Familie, meinen Angestellten, meinen Lieferanten meine Einstellung zur Nachhaltigkeit einfach zu demonstrieren. Also ich kann das halt auch nicht von meinen privaten Ansichten trennen und von daher bemühe ich mich, ökonomisch, gesellschaftlich, ja, wir haben das Prinzip, ökologische Nachhaltigkeit, soweit es geht, es geht nicht immer, genauso im Unternehmen zu leben, wie auch privat. Ich versuche da keinen Unterschied zu machen. Es geht nicht immer, weil auch ich natürlich ökonomischen Zwängen unterlege. Also ich versuche dem möglichst 100%, dass das nicht geht, klar, aber ich strebe da hin, alles so nachhaltig wie möglich halt wirklich zu machen. Und das ist ja nicht nur die Erzeugung an sich. Also nachhaltiges Design, da geht es nicht nur darum, ob man das ökologisch oder sozial verträglich erzeugt hat, sondern auch, ob man anstrebt, dass die Sachen, die man da designt, dass die auch langlebig sind.“ (Interviewee #8)</p>	<p>Ökologie und Soziales Vorbild sein. In dem eigenen Umfeld etwas verändern. Nachhaltiges Design meint ökologische und sozial verträgliche Produkte. Langlebigkeit</p>
9	<p>„Also ich würde es vielleicht speziell für den Grafikdesigngedanken formulieren für mich, dass ich sage: Ich möchte nicht mehr Schaden anrichten als das Gute, was dadurch wieder wächst, durch das, was ich mache, entsteht. Also ich glaube das ist ja auch die offizielle Definition von Nachhaltigkeit, die ist ja glaube ich, dass man so wirtschaftet, dass eben nicht mehr zerstört wird, als was wieder nachwachsen kann quasi, jetzt landwirtschaftlich, in einem natürlichen Sinne. Und das kann man ja übertragen auf Geschäftsbeziehungen, auf Umgang mit Mitarbeitern, auf alle möglichen Dinge. Also mir ist es einfach wichtig, dass es fair zugeht, dass es menschlich zugeht, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Also dass es jetzt nicht darum geht, Geld zu verdienen um jeden Preis und damit aber die Umwelt zu schädigen oder auch Menschen zu schädigen, auszubeuten, das ist genauso eine, also keine ökologische, aber eine soziale Schädigung. Überhaupt auch wieder ein Bewusstsein zu schaffen für Wert.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Ökologie und Soziales Mehr Gutes tun als Schaden anrichten. Fairer Umgang mit allen Partnern. Nicht Gewinn um jeden Preis.</p>

10	<p>„Ja, nachhaltig ist für mich, dass ich halt hauptsächlich eigentlich dieses soziale mit den Umweltaspekten in meine Konzeption und Gestaltungsweise mit einbeziehe und deshalb halt Produkte schaffe, die a) na ja, die müssen irgendwie Sinn machen, die müssen eine Wertigkeit haben und die müssen eine Langlebigkeit haben, und sollen natürlich, da ich Grafikedesignerin bin, auch dem Kunden dienen und auch seinem Unternehmen dienen, ohne aber die zuerst genannten Langlebigkeits-Umweltaspekte uns sozialen Aspekte nicht zu unterbinden. Also es muss irgendwie Sinn machen.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Integration von sozialen und umwelt Aspekten in die Konzeption und Gestaltungsweise.</p> <p>Produkte schaffen, die Sinn machen, eine Wertigkeit haben und langlebig sind.</p>
11	<p>„Also für mich hängt das tatsächlich mit diesem 3-Säulen-Modell zusammen, dass man eben versucht, das Soziale, das Ökologische und das – ... Das ökonomische Thema so zu gestalten, dass man eben, oder dass man auch für zukünftige Generationen eben gleiche oder mindestens gleiche Bedingungen gibt, so jetzt mal ins Unreine. Also ich finde schon, manchmal, oder manche, die jetzt sich nicht jetzt so mit dem Thema befassen, die verstehen ja, oder meistens sehen sie es unter dem Aspekt Ökologie als Wichtigstem, vielleicht noch Soziales, aber dass der ökonomische Aspekt auch dazu gehört, das wissen viele nicht.“ (Interviewee #11)</p>	<p>Ökologisches, soziales und ökonomisches Verhalten, sodass zukünftige Generationen gleiche Bedingungen auffinden.</p>
12	<p>„Tja, ich würde sagen, halt in Bezug auf Umwelt und soziales Miteinander also versuchen, vorausschauend und respektvoll zu agieren. Also Respekt, respektvolles Miteinander, auch respektvoll mit der Umwelt umgehen, und den Begriff Verantwortung finde ich auch ganz wichtig, also dass man verantwortet, was man tut und was man verursacht.“ (Interviewee #12)</p>	<p>Ökologisches und soziales Miteinander sowie die Übernahme von Verantwortung</p>
13	<p>„Ja, also in dem Bereich vertreten wir so ein bisschen die klassische Lehre. Also wir haben den Nachhaltigkeitsbegriff, den die Gruntleir-Kommission definiert hat, also Nachhaltigkeit mit allen drei Säulen, so wie wir das gerade besprochen haben. Und Grafikedesign oder Kommunikationsdesign ist für uns ein Mittel, um nachhaltige Lösungen, nachhaltige Angebote, nachhaltige Lebensstile zu transportieren in Richtung der Konsumenten, in Richtung der Nutzer, in Richtung der Unternehmen, in Richtung der Politik usw., d.h. also aus meiner Sicht wäre nachhaltiges Grafikedesign, dass ich mir – also nein, das Schöne, ich bin privilegiert in dem Sinne, dass wir hier in der Agentur nichts machen, was nicht mit Nachhaltigkeit zu tun hat. Es geht natürlich um Geschichten erzählen, es geht um diese Transparenz und diese Ehrlichkeit, es geht um Authentizität, und es geht auch darum, dass man vielleicht dieser Nachhaltigkeit dieses Schwere nimmt.“ (Interviewee #13)</p>	<p>Klassischer Nachhaltigkeitsbegriff (3 Säulen)</p> <p>Grafik- und Kommunikationsdesign ist das Mittel um nachhaltige Lösungen, nachhaltige Angebote, nachhaltige Lebensstile zu transportieren in Richtung der Konsumenten, in Richtung der Nutzer, in Richtung der Unternehmen, in Richtung der Politik usw.,</p>
14	<p>„Ja, gut, es ist für mich als Agenturinhaberin ist es für natürlich zum einen natürlich die Langlebigkeit wirklich, es ist die Sinnhaftigkeit und das bewusste Umgehen mit meinem Beruf, mit meiner Arbeit.</p> <p>Und dabei kommen eben wieder diese Begriffe, dieses Ressourcen schonend, ethisch, sozial und, und, und. Also es schließt für mich diese Dinge mit ein.</p> <p>Ja, Ressourcen schonende, sozial ethische und faire Arbeit mit dem eigenen Tun eben, wie auch wirklich im Handel mit meinen Produkten und im Umgang mit den Kunden.“ (Interviewee #14)</p>	<p>Langlebigkeit und Sinnhaftigkeit</p> <p>Ressourcen schonende, sozial ethische und faire Arbeit mit dem eigenen Tun eben, wie auch wirklich im Handel mit meinen Produkten und im Umgang mit den Kunden.</p>

## 6.5.12 Differences to the official definition

Table 60: Differences to the official definition of sustainability

Interviewee	"Citations "	Differences to the official definition	Sketch
1	<p>„Diese Sichtweise mit den drei Säulen schmelßen Sie mal bitte weg.“</p> <p>„Das andere, was für mich viel wichtiger ist als Grafikdesigner, oder nicht viel wichtiger, was auch dazu kommt, und ganz essentiell, also auch wirklich, ganz, ganz wesentlich, ist der Kulturbegriff“</p> <p>„Also da spielt so eine kulturelle Geschichte eine große Rolle. Und diese Kulturkiste, die ist kein Stück in diesem 3-Säulen-Modell drin, und deshalb hinkt das auch: Das 3-Säulen-Modell hinkt!“</p> <p>„Und dann haben wir diese Kompetenz halt als Mit-Unternehmen mit Verbänden etc. also das, was wir tun über unsere Arbeit, das, was in der Öffentlichkeit sichtbar wird, da halt eben auch Impulse zu setzen – oft optischer, aber auch struktureller Natur, und zu sagen, „Hier, guck mal, so, da geht es“. Und aus diesem Doppelspiel ergibt sich eine Verantwortung, und die sollten Designer haben und annehmen und das möchte ich eben multiplizieren, da eben auch so eine gewisse Verantwortung zu haben. Deshalb dieses Engagement in meinem Berufsverband.“</p> <p>„Was mir jetzt fehlt in der Zusammenfassung ist dieses „Designer als Impulsgeber für eine Transformation einer Gesellschaft“. Das würde ich gerne noch mal mit dazuschreiben wollen.“ (Interviewee #1)</p>	<p>No – the three pillar model is a wear model, the cultural pillar is missing</p> <p>Miss the cultural focus and add the cultural responsibility as an initiator. The graphic design experts have a key position!</p>	<p>III + cultural</p>
2	<p>„Ja, ich glaube es verteilt sich tatsächlich sehr, ja.“ (Interviewee #2)</p>	<p>Sticks to the common definition and add the intention to improve the world a little bit.</p>	<p>1 Ecology 2 Economy 3 Social</p>
3	<p>„Das differenziert sich. Also es ist einfach ganz unterschiedlich, je nach Auftraggeber. Also ich glaube, das kann ich nicht pauschal sagen. Es gibt Aufträge, wo es weniger um ökologische Aspekte geht, sondern mehr um die sozialen oder auch um die ökonomischen. Und es gibt auch Auftraggeber, wo ich mir sage, okay, da ist steht jetzt die Ökonomie nicht so im Vordergrund, sondern da steht eher die Ökologie im Vordergrund. Ich kann nicht sagen, dass das immer gleichwertig ist.“</p> <p>„Also die Ökologie steht schon ziemlich weit vorne, ja. Die soziale, also die soziale hat oft nichts –.“</p> <p>„Ja, ja, das ist auch am Schwierigsten, glaube ich, den sozialen Aspekt mit einzubeziehen. Das kommt wirklich immer sehr auf den Auftraggeber mit an. Ich glaube am wichtigsten ist die – oder die sind relativ gleichwertig, Ökonomie und Ökologie. Also Ökologie als erstes und Ökonomie als zweites.“ (Interviewee #3)</p>	<p>Yes</p>	<p>1 Ecology 2 Economy 3 Social</p>
4	<p>„Genau, ich habe da auf jeden Fall den ökologischen Ansatz im Vordergrund.“</p> <p>„Nachhaltigkeit wird definiert als eine dauerhafte zukunftsfähige Entwicklung unter Einbezug dieser drei Säulen: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Also eine dauerhafte, zukunftsfähige Entwicklung. Grebenstein: Zustimmung“</p>	<p>Yes</p>	<p>1 Ecology 2 Economy ..... 3 Social</p>

	<p>„Also von daher würde ich Ökologie und Ökonomie als die hauptsächlichlichen Säulen, für die ich was tun kann, bezeichnen. Also nicht, für die ich was tun will, aber ich kann es eben.“</p> <p>Okay. Bist du einverstanden, wenn ich sage: Die Ökologie bezeichnest du als die erste Hauptsäule, die zweite Hauptsäule ist die Ökonomie.</p> <p>„Ja.“</p> <p>Rocklage: Und dann das ... (Soziale?)2 spielt mit rein, aber nicht als Hauptsäule. „Genau.“ (Interviewee #4)</p>		
5	<p>„...das ist ein Prozess, und das sind ja eigentlich auch die drei Spalten, die wir immer schreiben. Also es ist ja eine sehr allgemeine Formulierung.“</p> <p>„Das sind eigentlich schon die drei Säulen, die man da hat, weil, doch, es sind eigentlich die drei Säulen, weil es ist halt einfach, wie wir auch meinten: Das ist so im privaten Leben, es vermischt sich so viel, also es ist so ein riesengroßes Ganzes.“</p> <p>„Es geht um den ganzen Prozess. Das ist so das Wichtige, was mir dazu einfällt.“</p> <p>„Also in allen Bereichen auch, nicht nur die Ressourcen, sondern alles.“</p> <p>„Ja, genau. Dieses Soziale, das spielt alles mit und kommt dann dabei. Also eigentlich sind die beiden so ein bisschen Unterpunkte, weil das ist der Grund, als es steht in der Pyramide oben: Das musst du entwickeln und dann schaut du quasi, wie ist das in der Produktion quasi. Wie weit kann ich den Kunden mitnehmen?“</p> <p>„Deswegen, viele denken halt das ist das Material, das bei uns an erster Stelle steht, das umweltschonend ist oder was auch immer. Das stimmt aber nicht, weil das ist eigentlich das Beratende, das „Was nimmt man, wo nimmt man“. Das ist eigentlich das Wichtige. „Rocklage: Jetzt sehe ich aber, wenn ich rein optisch gucke, dass diese ökologische Sache relativ gut ausgefüllt ist.“</p> <p>„Ja, das ist auch, wo man ganz gut sagen kann zum Beispiel: „Das, das und das und das ist das“. Also dass man so feste Punkte hat, die man anhand dieser Ökologie-Sache gut erklären kann.“</p>	<p>is everything &gt;the process/the whole -----S&gt;    </p>	<p>-----S&gt;     1 Economy ----- Ecology &lt;&gt; Social</p>
6	<p>„ Dem kann ich genauso zustimmen. Also ja.“</p> <p>„...ökologische Verantwortung, wirtschaftlicher Erfolg auf beiden Seiten, und soziales Wohlbefinden, das ist noch mal ein bisschen ausformulierter.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Yes</p>	<p>    Business success Ecologic responsibility Social welfare</p>
7	<p>„ Ja, gut. Ist so.“</p> <p>„Manche wollen die Kultur noch mit darein haben, andere wollen das noch mit rein haben. Es gibt viele Modelle. Eines, was ich blöde finde an dem Modell, und das hätte ich gerne geändert, das ist die Darstellung immer als Menge, als die drei Mengen, als Mengen theoretisch.“</p> <p>„Und eigentlich müssten diese Mengendarstellungen aus allen Publikationen und Darstellungen müsste das gelöst werden. Würde ich mich einsetzen dafür.“ (Interviewee #7)</p>	<p>Yes My model Several steps in each area  &gt;&gt;&gt;&gt;MODEL</p>	<p>My model Several steps in each area &gt;&gt;&gt;&gt;MODEL</p>

8	<p>Rocklage: Also kann man das auch noch mal sagen, dass Nachhaltigkeit auch stark durch diese Langlebigkeit neben diesen drei Säulen geprägt ist? „Ja, ja.“ Rocklage: Ja, also sind Sie im Grunde in dieser normalen Definition der „dauerhaft zukünftigen Entwicklung in diesen drei Säulen“ so mit drin. „Ja.“ Rocklage: Mit Ihrer spezifischen – also auch dass Sie sagen Langlebigkeit, ja, und so ein bisschen diese Unterscheidung der Säulen nicht ganz explizit nebeneinander. Die Definition, da stimmen Sie der allgemeinen Definition im Grunde zu mit Ihrem Fokus eher auf Langlebigkeit. „Langlebigkeit. Da haben wir doch noch was gehabt – Verteilungsgerechtigkeit.“ (Interviewee #8)</p>		<p>1 Economy ----- Social Ecology</p>
9	<p>„Das ist natürlich die offizielle Definition, aber die drückt natürlich im Grunde das aus, was ich gerade versucht habe.“ (Interviewee #9)</p>	<p>Yes Ecology + Social -----→ Inner Motivation  Economy is a necessity</p>	<p>Ecology + Social -----→ Economy is a necessity</p>
10	<p>„Ja, passt.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Yes  Durable -----→      In case of need – earn less money</p>	<p>Durable -----→ 1 Ecology 2 Social ----- Economy</p>
11	<p>„Ja, ja, genau. Ich sehe das auch tatsächlich so.“ (Interviewee #11)</p>	<p>Yes</p>	<p>1 Ecology 2 Economy ----- 3 Social</p>
12	<p>„Sie ist sehr steif, zum Beispiel das „dauerhaft“. Natürlich hat man das vor, aber meine Lebenserfahrung zeigt mir mittlerweile auch man weiß, man kann das ja eh alles nicht so genau einschätzen, „Was wird in der Zukunft noch passieren“. Also deshalb ist für mich „respektvoll“ oder vielleicht „aufmerksam“ wäre mir vielleicht lieber, weil ich kann es nicht unbedingt so steuern, ich kann nicht – also kein Mensch glaube ich kann sagen, „Wenn wir das jetzt so und so und so machen, wird das dauerhaft die und die und die Wirkung erzielen“. Ich denke wichtig ist da, offen und aufmerksam zu bleiben.“ „Und auch die Bedingungen immer wieder, also sich immer wieder anzupassen, weil, ja, ich denke das ist wichtiger, weil ich kann nicht jetzt irgendwie ein Konstrukt machen und das zählt für die nächsten 100 Jahre, da verändert sich vielleicht was, und da wünsche ich mir einfach so eine Flexibilität, eine Anpassung, und eine Offenheit – vielleicht gibt es auch neue Techniken, oder Katastrophen, also es gibt ja immer Gründe, warum man das wieder verändern muss. Und das glaube ich, ist wichtig, flexibel bleiben.“</p>	<p>Yes -durable -forward-looking -adjust to new circumstances - permanent modification -attentive -open -dynamic -flexible</p>	<p>consequences of action ---→    </p>

	„Also das Konzept der Nachhaltigkeit, so wie ich es verstanden habe, besteht ja auch darin, dass man sich immer wieder neuen Gegebenheiten anpasst, und dass man die Sachen, wo man eben einen Status Quo erreicht hat, dass das eben nicht so gut ist, sondern dass man immer rechts und links gucken muss, wo hat sich was verändert, wo muss ich eine Stellschraube ansetzen...“ (Interviewee #12)		
13	„Hm [bestätigend]“ (Interviewee #13)	Yes	1 Social 1 Economy ..... ... Ecology as a basis
14	„Lässt natürlich viel übrig, also es lässt sehr viel Spielraum. Ja, nicke ich so ab.“ (Interviewee #14)	Yes	1 Ecology ..... 2 Social ..... 3 Economic
<b>Result</b>			>>>different views 7x Ecology as the priority  3x Economy as the basis or necessity  4x Trio



### 6.5.13 Sustainability as a contribution to long-term success

**Table 61: Sustainability as a contribution to long-term success – details**

Interviewee	"Citations"	Sustainability as a contribution to success		
		yes	Yes, I hope	I don't know
1	„Das ist eine relativ einfache Frage, die ich mit „Ja“ beantworten kann. Hat Einfluss, ja.“ (Interviewee #1)	x		
2	„Ja, ja. Ja, ist schon recht eindeutig. Die Sachen funktionieren anscheinend, also die werden tatsächlich gut, qualitativ hochwertig, die Webseiten laufen, die Technik ist in Ordnung.“ (Interviewee #2)	x		
3	„Glaube ich das? Ich glaube darüber denke ich gar nicht nach. Weil ich mache es einfach. Also es tun finde ich einfach wichtig, ob das jetzt – Ich kann nicht sagen wo es mich mal hin entwickelt. Also wenn ich mal so plaudern darf sozusagen. Ich merke, dass ich mit meinem Büro und der Art und Weise, wie ich arbeite, und dazu gehört die nachhaltige Beratung etc. erfolgreich bin. Also es funktioniert ja sozusagen. Ja, mit, mit der Nachhaltigkeit bin ich erfolgreich, genau.“ (Interviewee #3)	x		
4	„Ja, weil ich glaube, dass man sich damit Kundengruppen offenhält, die andere Leute nicht ansprechen, also die nicht zu anderen Leuten gehen würden, wenn sie wissen, dass es einen gibt. Beispiel Bioläden. Also selbst Unternehmen, die selbst auf Nachhaltigkeit achten. Ich glaube das wird mehr. Gerade jetzt in Bezug auf Berichterstattungen. Die Leute merken, dass was schief läuft, und dass ökologischer gehandelt werden muss. Und aktuell ist es halt nicht so verbreitet, dass es die Möglichkeit gibt, aber auf lange Sicht gesehen, wir machen das jetzt seit vier, fünf Monaten hier komplett auf Vollzeit. Wenn man das jetzt auf zwei Jahre weitersieht, glaube ich schon, dass das uns einen Vorsprung geben wird im Gegensatz zu anderen, auch weil man das explizit bewerben kann. Also als Werbeagentur kann man sich – Nachhaltigkeit wird erfolgreich und wir werden erfolgreicher. Gute Marketingperspektive und halt auch wieder dieses Alleinstellungsmerkmal.“ (Interviewee #4)	x		
5	„Also ich glaube schon, weil das vielleicht auch eine Herzensangelegenheit ist, man hat dann auch persönlich einen Erfolg, man fühlt sich besser. Und ich glaube auch, dass es immer mehr zum Thema wird und auch immer wichtiger ist, und dass es gut ist, dass wir das als Alleinstellungsmerkmal haben. Rocklage: Ihr glaubt relativ stark, dass Nachhaltigkeit auf den Erfolg einwirkt? Bronst: Hm [bestätigend]. Rocklage: Erfolg aber nicht nur reduziert auf Geld, sondern auf Zufriedenheit. Bronst: Ja, genau.“ (Interviewee #5)	x		
6	„Ja, das würde ich auf jeden Fall mit Ja beantworten. Deswegen sind wir ja auch seit fünf Jahren am Markt und mit dieser Strategie sind wir von Anfang an gestartet, ohne dass es jetzt im Mainstream irgendwie ein Thema war, das muss ich auch dazu sagen. Und genau das ist es, aber es ist so, wie ich es eben auch sagte, dieses Slow-Growth-Prinzip ist für uns auch dahinter, dass man eben immer auf die Ressourcen schaut, was habe ich für Möglichkeiten, und ich übergehe die nicht, sondern ich nutze Erfahrungen, Möglichkeiten, die ich habe und mache das Beste daraus. Ja, das ist dieses, so ein gesundes Wachstum einfach. Und das zahlt sich langfristig definitiv auch aus, weil die Geschäftspartner, die wir haben, die bleiben einfach, die bleiben treu, die vertrauen, die rufen nur kurz an, „Macht mal, alles super“. Da muss man nicht mehr viel reden, und das ist ja letzten Endes das, was man als Unternehmer sich ja auch wünscht. Und definitiv ist das, diese Strategie, auch unser Erfolg. Ja, kann ich so unterstreichen.“ (Interviewee #6)	x		
7	„Ich glaube das nicht, ich weiß es. Weil sonst würde ich es nicht machen. ... dass wirklich die Herangehensweise, nicht bloß einfach sagen wir mal grün drucken, sondern eben auch grün denken im Sinne von langfristigem Erfolg für die Kunden, an die Auswirkungen von dem, was ich mache, dass das schon einen sehr, sehr großen Anteil hat an dem Erreichten hat.“ (Interviewee #7)	x		

8	Ja, auf jeden Fall, das ist ganz klar. (Interviewee #8)	x		
9	„Das ist ziemlich schwer zu beantworten. Ob ich es glaube? Ich hoffe es.“ (Interviewee #9)		x	
10	„Das weiß ich gar nicht,... Das ist total schwer abzuschätzen, ehrlich gesagt. Weil ich glaube, ich werde jetzt so von Neukunden, die kommen immer zu mir, weil Sie mich über Google finden, und das ist dann immer über Nachhaltigkeit.“ (Interviewee #10)			x
11	„Also wenn ich die Tatsachen betrachte, die es eben hier gibt, in meiner Zielgruppe Mittelstand, dann würde ich das zwar hoffen, aber glauben tue ich es nicht – im Moment.“ (Interviewee #11)			x
12	Auf den langfristigen Geschäftserfolg glaube ich schon. Ich glaube schon, dass es auf den langfristigen Geschäftserfolg Einfluss hat, weil wenn ich gern mit meinen Kunden umgehe und faire Produkte anbiete und ich wirklich daran interessiert bin, denen was Gutes zu erstellen, dann empfehlen die mich auch gerne weiter. Und so wird mit die Akquisition dadurch auch wieder erspart. Ja. Ich hoffe es.“ (Interviewee #12)	x>		
13	„Ja, also ja, glaube ich, sonst würden wir das nicht machen. Also ich bin ja eines von diesen Start-up-Unternehmen, das genau mit dieser Idee, mein USP, meine Kernkompetenz ist Nachhaltigkeit und Design, so. Und wir stehen dafür und deswegen kommen die Leute zu uns, weil wir dafür stehen und weil wir das so machen, wie wir es machen, ja.“ (Interviewee #13)	x		
14	„Ja. Eigentlich ein „vorsichtiges Ja“, weil der erste Gedanke war das Spontane, „Na, ich weiß ja nicht, wie es aussehen würde, wenn wir es nicht verfolgt hätten so“. Also ich habe ja auch schon gesagt, dass es oft finanziell eher ein bisschen schwierig ist. Aber ich denke, ja, es hat aufgrund dessen, dass es auch immer gefragter wird, auch hier hoffentlich einen langfristigen Erfolg.“ (Interviewee #14)		x	
Result		10	2	2

#### 6.5.14. Sustainability contributes to... (mind map)

With the question 'In which way does sustainability contributes to long-term success?', the abstract answer, that 'sustainability is often seen as a contribution to long-term success' can be verified.

Sustainability contributes to different factors in a partly important, important or very important way, see below. Each interviewee give information about all factors and explaining the importance – the researcher marked each factor in each mind map with a dashed, a simple or a double underlining standing for the level of importance to sustainability as a contribution to success.

**Table 62: Analysis of the mind map ,In which way do sustainability contributes to long-term success?'**

	buying decision	strengthening competitiveness	regional focus	acquisition of new customers	argument for customer connectivity	sustainability as an option to react on business model	Inner motivation	communication	networking/cooperation	digitalisation	added value	USP	image	sales argument	
1	x	x	xx	(x)	(x)		xx	xx	xx	x	x	xx		x	
2	x		xx	(x)	x	(x)	xx	xx	xx	xx	x	xx	x	x	
3			xx	xx	xx		x	xx	xx	(x)	xx	xx			
4		x		x		x	x	x	x		x	xx	x	(x)	
5		(x)	(x)	xx	x	x	xx	xx	x	x	xx	xx	xx	x	
6	xx		xx	x	xx		x	xx	xx	xx		x		x	
7		x			x			xx	xx	xx		x	x	xx	
8			xx					xx		x			xx		
9		x	x	x	(x)		(x)	xx		x	xx	x	xx		
10	(x)	x	(x)	x	x	x		xx		x	xx	xx	xx	(x)	
11	(x)		x	x	x		x	xx	(x)	xx		x	x	x	
12	xx			x	x	x	x	xx	x	x		x	(x)	x	
13	xx	xx			x		xx	xx		xx		xx	x	x	
14	x	x	xx	xx	xx	x		xx	(x)	xx		xx	x	xx	
<b>result weighted quantity x</b>	10	8,5	15	13	14	5,5	13,5	27	6	21	5,5	18	18,5	17	10
<b>result unweighted frequency of mention</b>	8	8	10	11	12	6	10	14	6	13	4	12	13	11	10
<b>units within graphic</b>	2	1,65	3	2,6	2,8	1,2	2,7	5,4	1,2	4,2	1,2	3,6	3,7	3,4	2

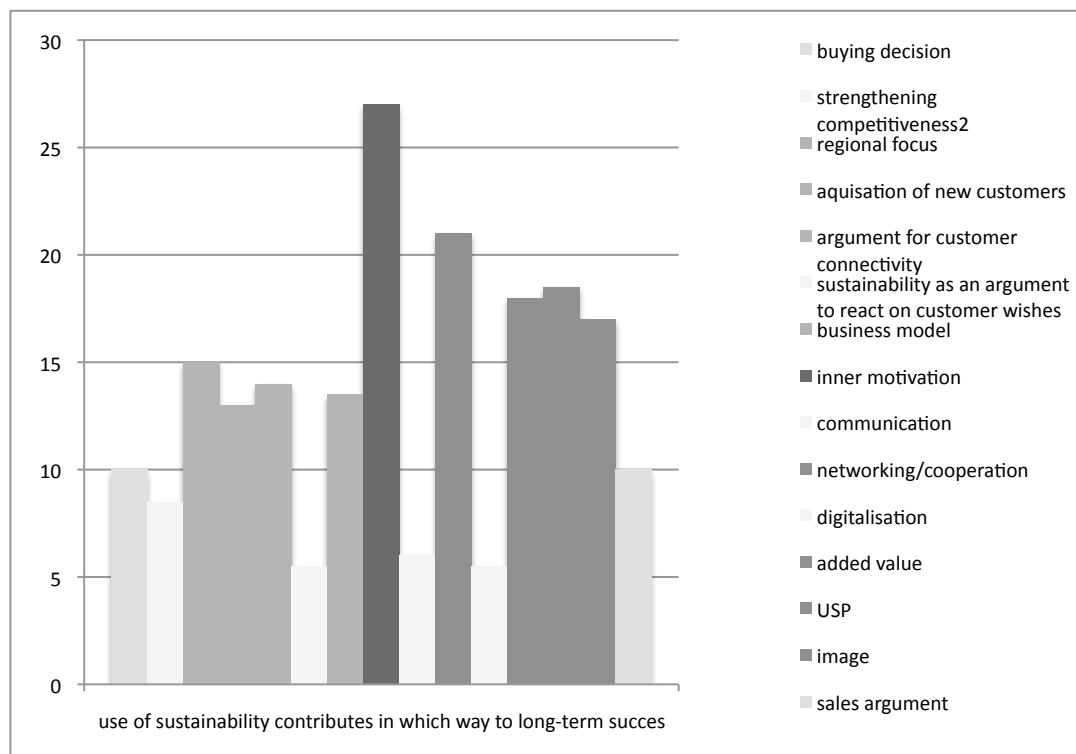
(x) = 0,5 applies a bit, a bit/partly important,

x = 1 applies, important

xx = 2 applies a lot, very important

The level of importance gives different weight to the factors. 'Partly important' is half weight, 'important' is fully weight with one and 'very important' is double weight. As a result the importance of a factor was included.

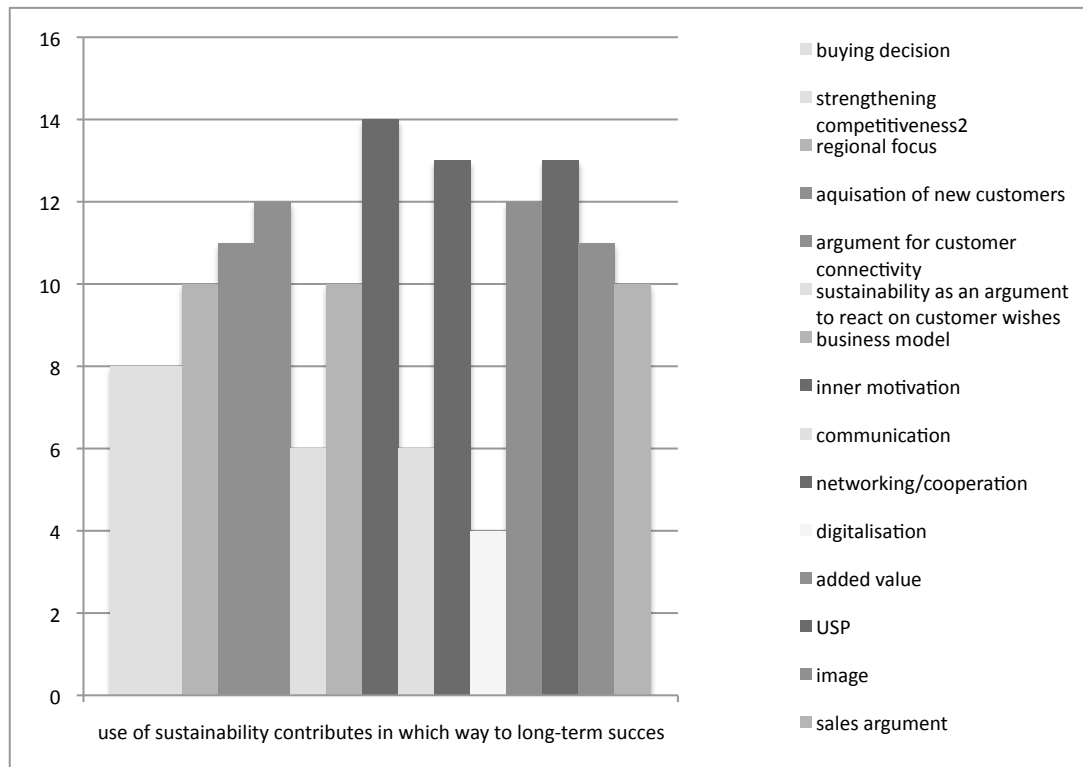
**Figure 62: Use of sustainability contributes to success (weight)**



The inner motivation was named by all graphic design owner managers and by nearly all of them as a very important factor of sustainability as a contribution to long-term success, followed by networking and cooperation, by sustainability as an added value, an unique selling proposition and by sustainability as an image forming factor. Other factors like the regional focus, the acquisition of new customers, the argument for customer connectivity, the business model and others are less important factors of sustainability.

But because the valuation is partly based on the researchers view, it is interesting to have a look to the unweighted results as well.

Figure 63: Use of sustainability contributes to success (inveighed)



The results of the unweight analysis shown a different result. The inner motivation is now not the only high important factor. Next to the inner motivation as well networking and cooperation and the unique selling proposition is to the fore. Nevertheless it was hold to the weight result, because it was decided to give meaning to the mentioned importance of a factor.

## 6.5.15 Meaning of success for GDI owner-managers

**Table 63: Meaning of success for GDI owner-managers**

Interviewee	"Citations"	Meaning of success for them
1	- no information -	
2	- no information -	
3	„Also Zufriedenheit, und zwar auf Seiten der Kunden und auch auf meiner Seite. Das ist für mich Erfolg, auch eine ökonomische Zufriedenheit zählt dazu. Ja, ich glaube das ist Erfolg für mich. Ich brauche kein Ruhm, Ehre oder sowas, das weniger, sondern eher so zu sehen – „Zusammenarbeit. Eine gute Zusammenarbeit. Das ist finde ich auch Erfolg.“ (Interviewee #3)	Gute Zusammenarbeit ist Erfolg
4	- no information -	
5	„Also das ist eigentlich das Optimum dann auch, dass wir quasi auch das Geld verdienen, Spaß an der Arbeit haben, und was Großes schaffen, aber was halt auch was bewirkt, und nicht genauso viel Arbeit für ganz viele kleine Mühsachen, die weggeschmissen werden.“ „...sondern vielleicht was man als persönlichen Erfolg nimmt: Dass uns die Arbeit Spaß macht.“ „Also dass wir gute Sachen machen, dass wir selber damit zufrieden sind, dass wir am Ende das quasi sagen können, „Ja, wir haben schöne Sachen gemacht“. Wir haben Sachen gemacht, die nachhaltig sind, weil – also dass wir selber auch erfolgreiche Sachen gemacht haben. Ob man jetzt unbedingt davon mehr Kunden akquirieren kann oder gewinnen kann, das wissen wir nicht, weil wir haben auch kein Designbüro gemacht, was, also wir haben ja keine Vergleichsmöglichkeiten. Vielleicht wären es andere Kunden, vielleicht könnten – wobei es blockiert und ja nicht, ja gut, es blockiert uns persönlich, weil wir jetzt vielleicht sagen, wir gehen jetzt nicht zum großen Chemiekonzern und klopfen da mal an, weil das ist für uns persönlich nicht drin. Wenn wir vielleicht dieses Denken gar nicht hätten und würden vielleicht zu irgendwelchen radikalen Unternehmen gehen, dann hätten wir vielleicht mehr Geld, aber das ist – Dann wäre man genauso unzufrieden. Steffens: Das ist für uns kein Erfolg. Also wenn man Erfolg anders sieht als jetzt nur den rein geldlichen Gewinn, dann würde ich auf jeden Fall ja sagen.“ (Interviewee #5)	Auch Geld verdienen....  Persönlicher Erfolg: Spaß an der Arbeit!
6	- no information -	
7	„Dass wir hier in der Agentur alle unser Auskommen haben und uns dabei nicht totarbeiten.“ „Wir können einen Beitrag dazu liefern, aber mit dem, sagen wir mal Erfolg, sagen wir mal so: Wenn ich sage, wir sollen alle das Auskommen haben, dann wird die Geschäftsidee schon weiter bestehen.“ (Interviewee #7)	Ein Auskommen haben.
8	„Und das erzeugt bei mir persönliche Zufriedenheit, so, und die persönliche Zufriedenheit ist der Garant für Erfolg.“ „Manche stehen ja auch dahinter und sagen, es ist wichtig, möglichst viel Profit aus allem rauszuschlagen. Genau, das ist meine halt nicht, und von daher ist für mich Nachhaltigkeit eben für meine Art und für meine Sichtweise wichtig.“ (Interviewee #8)	Persönliche Zufriedenheit  Nicht Profit um jeden Preis
9	„Das ist einfach ein sehr gutes Gefühl.“ „...ja gut, ich werde nicht reich dabei, nicht wirklich reich dabei. Aber das ist mir wurscht. Ich finde das viel schöner eben das Gefühl zu haben, ich kann auch hinter dem, was ich da bewerbe, wenn ich denn da so ein Folder da hinlege und sage, „Hier, das habe ich gemacht“, „Wofür ist denn das?“, dann kann ich auch dahinterstehen und sagen, das ist was Gutes, das ist was Schönes. Das ist eben ganz viel Kultur natürlich.“ „Aber das ist auch schön zu sehen, dass man da auch gut eine Überzeugungsarbeit leisten kann.“ „Dass ich gemeinsam mit Kunden ein Ergebnis produziere, was die Welt ein bisschen schöner und menschlicher macht. Das klingt jetzt philosophisch. Aber so ist das, so sehe ich das. Und ich würde das am Ergebnis festmachen, dass wir uns an dem Ergebnis freuen können, was wir da geschaffen haben. Und weil ich Kunden habe, wo ich sagen kann, das ist gut, was die machen, dass ich es mir wünsche oder hoffe, dass mein Beitrag, dass meine Sache dazu beiträgt, dass dieser Erfolg sich auch für die wieder einstellt, dass die mit den Ideen erfolgreich sein können.“ (Interviewee #9)	Gutes Gefühl!

10	<p>„Also es muss irgendwie Sinn machen. Ich habe glaube ich mit dieser Entscheidung, dass ich nachhaltiges Grafikdesign mache, ich glaube dieses Sinnhafte, das ist, ich weiß nicht, mir fällt das immer ein mit diesen 1 Millionen Tüten, das war für mich echt so dieser Schlüsselmoment, wo ich sagte, „Nein, das macht keinen Sinn“. Also wirklich: Was braucht man und dadurch, dass ich das auf meiner Webseite so rastrage, kommen auch zu mir jetzt sehr wenige Produkte, wo ich sage, „Nein, also das ist ja sowas von plemplem, ein Luxus- oder Wegwerfprodukt, das kann ich nicht unterstützen“. Also es kommen eigentlich von vornherein, das ist mein Glück, dass da nur auch so Sachen zu mir kommen, wo ich sage, „Ja, okay, das macht Sinn, das ist eine gute Idee“. Oder wenn das jetzt ein Arzt ist oder so, okay, das ist halt ein Arzt, braucht man auch.“</p> <p>„Genau, also der ökonomische Erfolg der ist für mich eigentlich schon dann gegeben, wenn ich damit gut über die Runden kommen kann, ohne dass ich jetzt, ich rechne nicht damit, dass ich jemals davon große Autos kaufen muss/kann, sondern es geht mir darum, dass ich meine Arbeit gern mag, dass ich gerne da hin gehe, Sachen mache, die mir Spaß machen mit Leuten, die ich auch irgendwie sympathisch finde, und das Ganze in diesem nachhaltigen Konzept.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Sinnhaftigkeit</p> <p>Ökonomischer Erfolg = gut über die Runden kommen</p> <p>Die Arbeit gerne machen, Spaß bei der Arbeit, mit sympathischen Leuten zusammen arbeiten</p> <p>Nachhaltig zu Arbeiten ist ein Erfolg an sich</p>
11	- no information -	
12	- no information -	
13	- no information -	
14	<p>„Also wenn einen die Arbeit erfüllen soll und Spaß machen soll, ist es für mich Grundvoraussetzung, dass es eine ehrliche und somit auch bewusste Arbeit ist, die sowohl auf Mensch, Natur, Umwelt, auf alle Aspekte Rücksicht nimmt.“ (Interviewee #14)</p>	Erfüllung und Spaß

## 6.5.16 Recommendations: Advice and Strategy

**Table 64: Recommendations: Advice and Strategy**

Interviewee	" Citations"	Recommendations: Advice and Strategy
1	<p>„Genau und dann, wie gesagt, dranbleiben. Das ist halt das Wesentliche, dass man sagt, es ist zum Einstieg relativ einfach, erst mal eine gute Absichtserklärung, aber dann halt selbstkritisch zu bleiben und zu sagen, „Wir wollen einen ständigen Verbesserungsprozess“, dann wird es halt ein bisschen komplizierter oder anspruchsvoller.“</p> <p>„Also Nachhaltigkeit nicht als Fußangel sehen, sondern eher als Aufforderung, kreativ zu denken.“</p> <p>„Anfangen – machen – dranbleiben!“</p> <p>„Man muss die Fahne nicht superhoch halten, man muss erst mal anfangen. Weil es gibt ja so diese Hardcore-Fraktion, dazu gehöre ich nicht. Ich finde jeden, der sein Verhalten wirklich ändert, nicht nur drüber quatscht, sondern auch ändert in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung, der ist willkommen; und Entwicklung heißt, man muss auch dranbleiben, so, und dann kritisch bleiben, sich verbessern. Und wie man es macht: Es gibt Tausend gute Möglichkeiten, das soll jeder für sich selbst rausfinden und andere fragen. Es gibt auch viele, viele Sachen, wo man es nachlesen kann, oder wo man Impulse bekommen kann, es ist mittlerweile schon zum Glück ein großes Feld. Ich halte es auch für notwendig. Das ist vielleicht so der letzte kurze Satz. Also „Anfangen – machen – dranbleiben“, so. Und dann, „Tu es, sonst, tja, sonst – keine Ahnung“. Also ich halte es für eine Voraussetzung, um überhaupt zukunftsfähig zu sein.“</p> <p>„Deshalb auch große Agenturen, mittlere Agenturen und Büros: Man merkt mittlerweile haben es fast alle auf dem Schirm oder merken, sie müssen da was tun.“ (Interviewee #1)</p>	<p>Anfangen, machen, dranbleiben!</p> <p>Ständigen Verbesserungsprozess integrieren... (kritisch bleiben und sich verbessern)</p> <p>Nachhaltigkeit als Anforderung kreativ zu denken.</p> <p>Nachhaltigkeit ist eine Voraussetzung, um zukunftsfähig zu sein!</p>
2	<p>„Das dieses Netzwerken ist unglaublich wichtig, der Austausch. Ich glaube es geht auch nur gemeinsam, sonst wird man auch nicht ernstgenommen, wenn man das mit Ellenbogen betreibt oder so, „Also ich gebe hier nichts preis.““</p> <p>„Weiterbildung, Netzwerken, Austausch, das ist auch eine unheimlich schöne Art zu arbeiten, also miteinander zu arbeiten und nicht so gegeneinander. Es geht jetzt, bei uns Kleinen geht das ganz gut. Ich weiß gar nicht, wie das in größeren Unternehmen wäre. Aber ich glaube davon profitieren auch alle inzwischen, dass man nicht so eine Geheimnis-, ...“</p> <p>„Ja, ja. Also Open-Source-Software ist ja auch zum Beispiel, wo was gemeinsam erarbeitet wird, dass man so ein bisschen wegekriegt von dem eigenen – ich glaube es geht auch nur so, dass wir unsere Welt noch irgendwie retten, oder – ...“ (Interviewee #2)</p>	<p>Weiterbildung, Netzwerken und Austausch zum Thema Nachhaltigkeit ist wichtig – davon profitieren alle.</p>
3	<p>Komplexität überhaupt, das ist auch noch so ein Begriff, den ich ganz wichtig finde, sehr komplex, sehr umfassend, umfänglich denken müssen. (Interviewee #3)</p>	<p>Sehr komplex und umfassend denken.</p>
4	<p>Ich glaube man kann es explizit bewerben und dadurch noch verbessern. Also es sind viele Faktoren, die zueinander führen, und ich glaube Nachhaltigkeit ist noch mal das gewisse Etwas, wodurch man alles noch mal verbessern kann, was man sowieso schon im Programm hat, weil die Leute sagen, „Die sind perfekt, aber das hat niemand anders so“.</p> <p>„Also ich setze mich mit allem sehr stark auseinander und d.h. halt ich informiere mich über die Konsequenzen und versuche die Konsequenzen zu minimieren und d.h. ich schaue bei allem, was Konsequenzen hat offensichtlich nach Alternativen, und dadurch kam das halt hauptsächlich. Wenn mir etwas nicht gefällt suche ich mir eine Alternative, wie ich das umgehen kann, und so kam dann das Recyclingpapier, dann kam die Bank, dann kam das Rechenzentrum. Also einfach der Gedanke, dass ich es besser machen kann als andere, wenn mich Sachen stören. Das war immer wichtig. Ich glaube dadurch kam das auch hauptsächlich zustande. Rocklage: Also du kannst den Tipp geben: Denk an die Konsequenzen, also nicht nur an das Heute, sondern denk auch an morgen. Grebenstein: Genau.“</p> <p>„...prüfe, ob es nachhaltigere Alternativen gibt. Es gibt nicht für alles, perfekte nachhaltige Sachen, aber für vieles halt schon und die sind dann teilweise noch preiswerter oder sowas. Und von daher ist das daher ganz gut, da mal zu vergleichen.“ (Interviewee #4)</p>	<p>Nachhaltigkeit ist das gewisse Etwas, ein Alleinstellungsmerkmal.</p> <p>Sich stark mit dem Thema auseinandersetzen.</p> <p>Sich über die Konsequenzen informieren und nach Alternativen schauen.</p> <p>Prüfe, ob es nachhaltigere Alternativen gibt!</p>



5	<p>„Also wir lernen auch permanent dazu, gehen auf Messen, versuchen uns zu informieren. Also das ist ja auch eine Sache, die sich ständig neu entwickelt.“</p> <p>„Also wo ich immer so das Gefühl habe, so generell bei Designern und Grafikdesignern, auch gerade unserer Größe, dass viele halt immer ihr eigenes Süppchen kochen und relativ wenig miteinander sprechen und auch immer Angst haben vor Konkurrenz. Und eigentlich müsste das viel offener sein und man müsste mehr zusammenarbeiten, damit es auch solche Sachen wie, dass wir schlecht bezahlt werden, oder einfach auch Informationen, die der andere schon hat zum Thema Nachhaltigkeit, dass es da einen besseren Austausch gibt und ein stärkeres Wir-Gefühl. Also da habe ich auch im Studium immer das Gefühl gehabt, dass gerade so Designer schon kleine Ego-Wesen sind.“</p> <p>„Ja, das ist eigentlich schade, weil man wäre viel stärker und könnte auch diesen Standpunkt Nachhaltigkeit besser kommunizieren.“</p> <p>„...alle, die sich jetzt gründen oder die schon was haben, dieses Nachhaltige eigentlich in ihrem Prozess aufnehmen sollten/müssen. Weil wenn wir in die Zukunft gucken, wir können halt so nicht mehr weitermachen, das hat nicht nur was mit dem Grafikdesign zu tun, sondern in allen Branchen. Deswegen ist es auch wichtig, als Grafikdesigner das zu denken. Für mich wäre dann jetzt die Frage, für den einen ist es individuell sehr wichtig, dass zum Schwerpunkt zu machen, also auch nach außen? Wir machen das ja auch nach außen, also als Image, das ist unser Schwerpunkt, oder ob man es einfach für sich macht oder jetzt vielleicht ein anderes Image nimmt oder so?“</p> <p>„Also das würde ich schon auf jeden Fall empfehlen, dass man immer nachhaltig handelt.“</p> <p>„...Einfach Nachhaltigkeit zu sehen, wer bin ich, wo stehe ich, wo will ich hin? Also dann halt, wie gesagt, sich auszutauschen. Also das ist dann die Empfehlung. Was ich sonst mit Nachhaltigkeit so wirklich empfehlen kann, das ist sehr individuell.“</p> <p>„Was kann ich besser machen?“ (Interviewee #5)</p>	<p>Permanent dazulernen, sich informieren.</p> <p>Offen sein und zusammen arbeiten.</p> <p>Besserer Austausch.</p> <p>Nachhaltigkeit sollte zum Business dazu gehören – die Zukunft fordert es.</p> <p>Konsequent nachhaltig Handeln.</p> <p>„Was kann ich besser machen?“</p>
6	<p>„Also ich glaube, wenn man da frisch in dem Thema ist, muss man sehr auf dieses Ökologische ganz bewusst achten. Wenn man aber da schon drin ist, dann ist das ganz klar, dass man es etwa so macht und nicht anders. Und ja -langfristig denken.“</p> <p>„...sondern mit Bedacht und bewusst umgehen und schauen, was können wir machen, damit es eben auch langfristig Erfolg hat.“</p> <p>„Nachhaltige Grundwerte für sich schaffen, davon überzeugt sein, dass die als Basis für eine Partnerschaft und Kooperation, auch mit Lieferanten, mit Kunden, ja, dass man die dann wirklich bedienen kann, und dass man standhaft daran festhält und es eben dadurch zu einer verlässlichen und vertrauensvollen Basis wird. Das finde ich wichtig. Man muss erst mal für sich selber die Grundwerte schaffen, bevor man sich irgendwie selbstständig macht, finde ich. Und als Tipp kann ich noch geben: Es gibt ja die Allianz deutscher Designer, und die haben auch eine Verpflichtung, ja, Selbstverpflichtung zum nachhaltigen Design, und wenn jemand eben einsteigt, vielleicht ist das auch eine gute Orientierungsmöglichkeit, nach welchen Werten kann ich denn mich als Grafikdesigner da ausrichten.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Die ökologische Nachhaltigkeit ist besonders für Einsteiger in das Thema wichtig.</p> <p>Langfristig denken.</p> <p>Bewusster Umgang – damit es langfristig Erfolg hat.</p> <p>Nachhaltige Grundwerte auch in der Lieferkette (Kunden, Lieferanten, Partner) abstimmen.</p> <p>Erst die Grundwerte schaffen bevor man sich selbstständig macht.</p> <p>Die Selbstverpflichtung der Allianz deutscher Designer ist eine gute Orientierungsmöglichkeit.</p>
7	<p>„...sondern man muss im Prinzip mitdenken für den Kunden.“</p> <p>„Wenn man sich so eine Firma anguckt oder auch eine Einzelperson, wie man sich positioniert, dann ist doch ganz wichtig, welche Haltung hat denn diese Firma, diese Person. Das steht doch mit an erster Stelle: Welche Haltung habe ich denn? Und wegen dieser Haltung fließen doch viele soziale und moralische Werte ein.“</p> <p>„Landgraf: So, und jetzt heißt es natürlich, ich muss mich darüber informieren, ich muss mich – sonst weiß ich das nicht. Wenn mir das niemand sagt, welche Möglichkeiten ich habe, kann ich diese Möglichkeiten doch auch nicht ausloten. Rocklage: Also gefordert auch eine gewisse Aktivität. Landgraf: Ja, Weiterbildung.“</p> <p>„Kümmere dich um ein ordentliches Geschäftsmodell, positioniere dich entsprechend deinen, ich sage mal, Ambitionen, gucke nicht unbedingt so auf den Markt, und wenn</p>	<p>Für den Kunden mitdenken.</p> <p>Die persönliche Positionierung ist wichtig.</p> <p>Ein nachhaltiges Geschäftsmodell muss positioniert werden.</p>

	<p>Nachhaltigkeitsambitionen vorhanden sind, sollten die auch in das Geschäftsmodell einfach mit integriert werden, in welcher Ausprägung, das muss jeder für sich selber entscheiden. Und ganz wichtig dazu ist: Lass dich beraten, bilde dich weiter. Also gerade auch für junge Designer: Das was du in der Schule gelernt hast, das ist meistens nur Handwerk, das braucht noch Tiefe, kümmer dich darum, wie wirklich ein Geschäft aufgebaut wird.“</p> <p>„Die Empfehlung ist, wirklich ein Geschäftsmodell zu machen, eine Positionierung sich zu erarbeiten, dass das tragfähig ist, dieses Dings. Und tragfähig heißt ja auch nachhaltig. Und die Zeit wird es mit sich bringen, wo vielleicht auch mal ökologische und soziale Aspekte in dem Geschäftsmodell vielleicht eine Rolle spielen. Vielleicht ist das besser.“</p> <p>„Gründe ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, dann bist du erst mal schon nachhaltig.“</p> <p>„Es ist einfach so. Und wenn du dann dich vielleicht noch um ein bisschen Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung kümmerst, dann ist es super. Ja.“ (Interviewee #7)</p>	<p>Wirtschaftlich erfolgreich zu sein ist auch eine Art von Nachhaltigkeit.</p>
8	<p>Konsumiere strategisch. Das kann man privat, aber auch geschäftlich so tun. Also nicht mecker, „Alles ist so teuer, und wir haben Atomkraftwerke, will ich aber nicht“, sondern als Konsument, und auch als geschäftlicher Konsument hat man eigentlich alle Macht, die Dinge so zu ändern, wie man sie haben möchte. Wenn einen das nicht interessiert, gut, dann interessiert es einen nicht. Aber man kann jeden Tag strategisch kommunizieren, sei es eben, dass man selbst, wo man sein Geld hin gibt, oder auch von wo man sein Geld bekommt. Man muss ja nicht Werbung für Atomkraftwerke machen oder für radikale Partelen oder für sinnlose Konsumprodukte, es ist ja niemand gezwungen, das zu tun.</p> <p>Ich mache mit meinem Geld doch die Politik. Ich entscheide, wen ich unterstütze mit meinem Geld, und wenn es nur 50 Cent sind. Und wenn ich nicht möchte, dass es Atomkraftwerke gibt, dann gebe ich auch Konzernen, die Atomkraft herstellen und verkaufen, kein Geld. Ist doch ganz einfach, oder nicht?</p> <p>Sich strategisch zu verhalten.</p> <p>Es ist doch niemand gezwungen, einen Wahnsinnsgewinn zu machen.</p> <p>„Man ist verpflichtet, denke ich, seine Leute gut zu behandeln und seine Umwelt gut zu behandeln, und man möchte natürlich auch möglichst Geld verdienen, das ist ja klar, aber ein Unternehmenszweck ist es nicht, möglichst viel Profit zu machen.“ (Interviewee #8)</p>	<p>Strategisch konsumieren – als geschäftlicher Konsument hat man Macht, die Dinge so zu ändern, wie man sie haben möchte.</p> <p>Unternehmenszweck ist es nicht möglichst viel Profit zu machen.</p>
9	<p>„Also ich würde den Tipp geben, das wirklich ganzheitlich zu betrachten, also wirklich auch in allen Bereichen zu fahren, nicht zu beschränken auf das, was nach außen geht, also auf das Papier oder was weiß ich, sondern eben angefangen bei der Bank, bei wie bewege ich mich, wo kommt mein Strom her, also alle Bereich wirklich mit einzubinden und das nicht isoliert zu sehen. Also ganzheitlich zu betrachten.“</p> <p>„Ich mich bemühe, den Kunden hinzuzunehmen, auch den Kunden eben als Ganzes zu sehen und nicht nur zu sagen, „Wie verkaufe ich jetzt sein Produkt am besten“, sondern, „Was motiviert den wieder, seine Sache so zu machen, wie er sie macht?“, was steckt dahinter, was für Gedanken macht der sich? Diese Dinge, die ich mir mache, also ich sage jetzt mal so das Stichwort „Der Kunde als Freund“, dass man versucht, so ein bisschen aus dem Geschäftsdenken herauszukommen.“</p> <p>„Nicht um jeden Preis, aber eben auch in der Hoffnung, das da so eine Wertschätzung dann auch sich gegenseitig wieder fortsetzt, also dass ich merke, also wenn der Kunde das Gefühl hat, „Boah, das ist ja richtig toll, was der jetzt für mich macht, und das überzeugt mich voll“, dass der dann auch sagt, „Das ist dann auch das und das Wert“, das ich dann auch ein gutes Gefühl habe, wenn ich dann auch eine gesunde Rechnung schreibe.“ (Interviewee #9)</p>	<p>Nachhaltigkeit sollte ganzheitlich betrachtet und durchgeführt werden.</p> <p>Auf den Kunden eingehen, ihn verstehen und herausfinden, was er wirklich benötigt.</p>
10	<p>„Ich würde das nicht halbherzig machen, sondern dass man sich halt bewusst wird, dass man das eigentlich als Gesamtkonzept ansehen muss.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Nachhaltigkeit muss als Gesamtkonzept gesehen werden.</p>
11	<p>„Also erstens als Empfehlung glaube ich ist es schon wichtig, nicht nur das jetzt zu beachten bei seinem, also sich nicht nur auf dieses Thema zu konzentrieren, sondern es als Mehrwert zu sehen. Also wie ich vorhin schon gesagt habe: Die anderen Faktoren, die anderen Leistungsfaktoren, die man liefert, die müssen erstens, die müssen einfach stimmen, wenn die nicht stimmen, dann nützt das Thema Nachhaltigkeit gar nichts. Das ist so gesagt eine Empfehlung. Aber es kann durchaus einen Mehrwert bedeuten, wenn man es schafft, die entsprechenden Kunden dadurch zu akquirieren, ja.“</p> <p>„Und ansonsten ist natürlich immer eine Empfehlung in dem Zusammenhang, dass man darauf achtet, dass man es nicht allein aus Marketingzwecken vorantreibt, sondern eben um tatsächlich eine Wirkung zu erzielen. Also es soll eben tatsächlich auch bei den Kunden kein reines green washing sein. Also bevor es das wird, würde ich dann auch zum Beispiel auf eine Kommunikation verzichten. Nur weil jetzt in irgendeinem Bereich, was weiß ich, FSC-Papier eingesetzt wird, muss man das jetzt nicht als Unternehmen groß aufblähen: Man ist jetzt nachhaltig.“</p> <p>„Das kann man zwar machen, das ist auch gut so, und wenn ich dann jemanden dafür</p>	<p>Nachhaltigkeit als Mehrwert sehen und nutzen um Kunden zu akquirieren.</p> <p>Die grundlegende Leistung muss immer stimmen.</p> <p>Nachhaltigkeit nicht alleine aus Marketingzwecken voran treiben, sondern um eine Wirkung zu erzielen.</p>

### 6.5.17 Recommendations: Value

Table 65: Recommendations: Value

Interviewee	"Citations"	Recommendations: Value
1	- no information -	
2	- no information -	
3	<p>„Na, ich denke, dass das Design oder die Designer, je nachdem wie man es ausdrücken möchte, in der Zukunft eine richtig verantwortungsvolle Rolle spielen, und dass man sich der Verantwortung bewusst sein sollte. Und ich finde das sollte auch unbedingt in die Lehre schon mit reinkommen für Designer, und zwar dass man nicht nur Dinge schön macht, dass es im Design nicht darum geht, Dinge schön zu machen, sondern dass Design Entwicklung heißt, und Entwicklung für die Zukunft, und ich spreche da wirklich auch ganz, ganz stark als Mutter, Design ist einfach auch gezwungen, oder zwangsweise nachhaltig. Weil ich glaube, es geht nur so. Es geht darum, in der Zukunft Gestaltungen zu leisten oder zu machen, die sozial sind, die ökonomisch sind, die ökologisch sind. Dass es einfach auch ganz doll sozial ist, dass man, dass es eine Gerechtigkeit gibt, oder eine bessere Verteilung gibt. Gerechtigkeit –“</p> <p>„Also und ich finde Designer tragen einfach richtig viel Verantwortung. Ich glaube, dass das viel zu wenigen bewusst ist. Also das muss wirklich auch ins Bewusstsein gerückt werden.“</p> <p>„...für die Verantwortung ein Bewusstsein zu entwickeln und es dann auch, also auch die Verantwortung zu übernehmen, die man hat als Designer.“</p> <p>(Interviewee #3)</p>	<p>Sich der Verantwortung bewusst sein – Verantwortung übernehmen!</p> <p>Entwicklung für die Zukunft</p> <p>Design muss sozial, ökonomisch und ökologisch sinnvoll sein.</p> <p>Gerechtigkeit</p>
4	- gg. information	
5	<p>„Es ist auch einfach ein Ding der Persönlichkeit.“</p> <p>„Es muss ja auch zu einem passen.“</p> <p>„Es ist einfach ein Teil der Person, des Stils, der Lebensweise.“ (Interviewee #5)</p>	<p>Nachhaltigkeit muss zu der eigenen Persönlichkeit und zum Lebensstil passen.</p>
6	<p>„Was macht Sinn und was macht keinen Sinn? Dieses bewusste auswählen, Verantwortung übernehmen...“</p> <p>„Wenn man konsequent bleibt in seinen Werten und das so kommuniziert, dann weiß ja auch ein Kunde, woran er sich orientieren kann, und verlassen kann; und Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit, Vertrauen, das ist das Wichtigste, wenn ich etwas verkaufen will, wenn ich das mal so werben sage. Und insofern denke ich, ja, ziehen wir auch die richtigen Kunden dann an, die sich genau mit diesen Werten dann auch verbinden und identifizieren können.“</p> <p>„Nachhaltige Grundwerte für sich schaffen, davon überzeugt sein“</p> <p>„Man muss erst mal für sich selber die Grundwerte schaffen.“ (Interviewee #6)</p>	<p>Sich die Sinn-Frage stellen!</p> <p>Verantwortung übernehmen.</p> <p>Zuverlässigkeit.</p> <p>Nachhaltige Grundwerte schaffen.</p>
7	<p>„Also das ist das, wo ich auch versuche, den Kollegen, wenn ich Seminare mache, klarzumachen, wo sie auch Ansatzpunkte für ihre Nachhaltigkeit haben, denn hier, bei Moral und Werte, bei der Haltung, muss ich natürlich auch davon überzeugt sein.“</p> <p>„Ich weiß natürlich, das ist meine persönliche Sache.“</p> <p>„sondern man muss im Prinzip mitdenken für den Kunden.“</p> <p>„Wenn man sich so eine Firma anguckt oder auch eine Einzelperson, wie man sich positioniert, dann ist doch ganz wichtig, welche Haltung hat denn diese Firma, diese Person. Das steht doch mit an erster Stelle: Welche Haltung habe ich denn? Und wegen dieser Haltung fließen doch viele soziale und moralische Werte ein.“</p> <p>„So, und jetzt heißt es natürlich, ich muss mich darüber informieren, ich muss mich – sonst weiß ich das nicht. Wenn mir das niemand sagt, welche Möglichkeiten ich habe, kann ich diese Möglichkeiten doch auch nicht ausloten.“</p>	<p>Von der eigenen Moral, den Werten und der nachhaltigen Haltung überzeugt sein.</p> <p>Nachhaltigkeit ist mit der Persönlichkeit verknüpft.</p>

	<p>„Kümmere dich um ein ordentliches Geschäftsmodell, positioniere dich entsprechend deinen, ich sage mal, Ambitionen, gucke nicht unbedingt so auf den Markt, und wenn Nachhaltigkeitsambitionen vorhanden sind, sollten die auch in das Geschäftsmodell einfach mit integriert werden, in welcher Ausprägung, das muss jeder für sich selber entscheiden. Und ganz wichtig dazu ist: Lass dich beraten, bilde dich weiter. Also gerade auch für junge Designer: Das was du in der Schule gelernt hast, das ist meistens nur Handwerk, das braucht noch Tiefe, kümmere dich darum, wie wirklich ein Geschäft aufgebaut wird.“</p> <p>„Ich weiß natürlich, dass Leute, die, was weiß ich, persönlich nicht unbedingt die nachhaltige Einstellung haben, dass die trotzdem im Bereich Nachhaltigkeit einen guten Job machen können. Also das ist mir durchaus bewusst. Es sollte bloß nicht so sein.“</p> <p>„Die Empfehlung ist, wirklich ein Geschäftsmodell zu machen, eine Positionierung sich zu erarbeiten, dass das tragfähig ist, dieses Dings. Und tragfähig heißt ja auch nachhaltig. Und die Zeit wird es mit sich bringen, wo vielleicht auch mal ökologische und soziale Aspekte in dem Geschäftsmodell vielleicht eine Rolle spielen. Vielleicht ist das besser.“</p> <p>„... so, nachhaltig: Gründe ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, dann bist du erst mal schon nachhaltig.“</p> <p>„Es ist einfach so. Und wenn du dann dich vielleicht noch um ein bisschen Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung kümmerst, dann ist es super. Ja.“</p> <p>(Interviewee #7)</p>	
8	- no information-	
9	„Aber das ist auch schön zu sehen, dass man da auch gut eine Überzeugungsarbeit leisten kann,...“ (Interviewee #9)	Mit Nachhaltigkeit Überzeugungsarbeit leisten.
10	<p>„Dass ich das nicht halbherzig machen würde.“</p> <p>„Das ist halt auch wieder so, das ist halt, für mich habe ich mit meinen Kunden gemerkt, dass diese Glaubwürdigkeit einen hohen Stellenwert hat in der Nachhaltigkeitsszene. Und auch bei Leuten, die vielleicht nicht so in der Szene drin sind, muss man aber trotzdem diese Glaubwürdigkeit verkörpern, das ist der größte Kredit, den man hat, wenn man das erst mal verspielt hat, wird es sehr schwer.“</p> <p>„Und deshalb sollte man das auch nur machen, wenn man da wirklich Lust drauf hat, weil sonst – man schränkt sich halt schon ein.“</p> <p>„Ja, wenn man wirklich denkt, dass man dazu Lust hat und wenn man dahinter steht, weil sonst passieren halt da irgendwie, ja, sonst eckt das irgendwie an, weil man sich halt einschränkt und das vielleicht irgendwie als Belastung ansieht. Ich sehe das ja gar nicht so als Belastung, sondern dadurch, dass man sich einschränkt, hat man halt dann auf der anderen Seite kreativere Möglichkeiten und ich habe das in meinem normalen Leben mit aufgenommen. Aber wenn man das einfach von jetzt auf gleich beschließt, das hängt ja dann schon so ein bisschen davon ab, dass man sein normales Leben auch so ein bisschen darauf abstimmt.“ (Interviewee #10)</p>	<p>Nachhaltigkeit nicht halbherzig umsetzen!</p> <p>Glaubwürdigkeit hat einen hohen Stellenwert.</p> <p>Wenn man Nachhaltigkeit mit Lust einbindet, macht man es gut.</p>
11	„Und ansonsten ist natürlich immer eine Empfehlung in dem Zusammenhang, dass man darauf achtet, dass man es nicht allein aus Marketingzwecken vorantreibt, sondern eben um tatsächlich eine Wirkung zu erzielen. Also es soll eben tatsächlich auch bei den Kunden kein reines green washing sein. Also bevor es das wird, würde ich dann auch zum Beispiel auf eine Kommunikation verzichten. Nur weil jetzt in irgendeinem Bereich, was weiß ich, FSC-Papier eingesetzt wird, muss man das jetzt nicht als Unternehmen groß aufblähen: Man ist jetzt nachhaltig.“ (Interviewee #11)	Nicht die Marketingzwecke sollen im Vordergrund stehen, sondern die tatsächlich erzielte Wirkung der Nachhaltigkeit!
12	„Ich denke, die innere Einstellung, die innere Motivation bei uns Grafikdesignern sollte sich in die Richtung Nachhaltigkeit bewegen, nicht nur um des geschäftlichen Erfolgs wegen, sondern weil man auch Respekt und Verantwortung, wie ich es zu Anfang gesagt habe, einfach zwangsläufig dazu braucht, um auch nachhaltig zu handeln, auch im Unternehmen. Nur dann wird es eine runde Sache, nur dann ist es ein rundes Feld.“ (Interviewee #12)	Nachhaltigkeit sollte der inneren Einstellung und Motivation entsprechen, der Geschäftserfolg ist zweitrangig – nur so funktioniert es!
13	„...ehrlich und transparent und authentisch.“ (Interviewee #13)	Ehrlich, transparent und authentisch
14	„...Ehrlichkeit.“ (Interviewee #14)	Ehrlichkeit

## 6.6 Interview transcripts

All of the fourteen expert interviews were transcribed. Two of them are displayed as examples and listed below.

### 6.6.1 Interviewee 5

#### **Interview capture no. 5: Interview with 'Interviewee #5.1' and 'Interviewee #5.2' at the 16th of January 2015**

*Rocklage:* Man lernt aus seinen Fehlern, genau. Als Einstieg wäre es vielleicht noch mal ganz gut – also wollen wir uns duzen.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Rocklage:* Du bist Julia und du bist Franziska.

*Interviewee #5.1:* Franziska.

*Rocklage:* Und ich bin Metje. Ist ein holländischer Name. Antje kennt man vielleicht. Vielleicht – ich weiß nicht, wie wir das machen zu dritt im Gespräch, ob erst einer von euch anfängt oder immer der, der sich angesprochen fühlt, dann gleich loslegt, so vielleicht.

Also so zu Anfang, interessiert mich erst mal so der berufliche Werdegang bzw. was ihr gemacht habt, warum ihr jetzt hier sitzt wie ihr hier sitzt, bzw. wie das Thema Nachhaltigkeit in der Schule, Ausbildung oder im Studium da schon eingeflossen ist oder gar nicht eingeflossen ist, wie das vielleicht in so einer Festanstellung oder in der freiberuflichen Tätigkeit, wie das Thema, ja, wann es euch berührt hat und warum ihr hier sitzt mit dem Thema Nachhaltigkeit heute.

*Interviewee #5.1:* Dann fange ich mal an. Also an sich hat das Thema Nachhaltigkeit mich schon sehr früh bewegt, weil ich schon irgendwie im Alter von 10 oder 11 beschlossen habe, ich werde jetzt Vegetarier. Also das ist natürlich erst mal, also man ist jung, das ist so ein bisschen „ih“, man hat das irgendwie mitbekommen, Freunde haben das auch, dann fängt man so in seinen einfachen Strukturen an, darüber nachzudenken, „Nein, das möchte ich nicht“, und zum Glück hat meine Mutter da mitgespielt, „Okay, mach das, Kind“, hat sie mich nicht richtig ernst genommen, ist aber eigentlich seitdem so geblieben. Und dann habe ich angefangen –

*Rocklage:* Aber nicht vegan, oder doch?

*Interviewee #5.1:* Nein, nein, in Teilzeit, manchmal.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.1:* Und ja, der nächste wichtige Schritt: Ich habe angefangen zu studieren, Grafikdesign.

*Rocklage:* Nach dem Abi dann?

*Interviewee #5.1:* Genau, nach dem Abi. Und da sind auch immer wieder mal so Themen aufgekommen, wo ich mich mit beschäftigt habe, zum Beispiel habe ich eine Kampagne im Studium gemacht zum Thema Klimawandel, die müsste da eigentlich auch auf der Webseite sein, und so den Lesern die Folgen von dem Klimawandel darstellen, und ich habe mich auch immer wieder mit diesem Thema beschäftigt.

Und ja, dann gegen Ende steht ja dieses große Diplomthema an, also dass man sich halt auch dieses Thema sucht. Und dann habe ich mich natürlich selber gefragt und ich wollte irgendwas in Richtung Nachhaltigkeit, oder eigentlich habe ich mich speziell mit dem Thema Ernährung auseinandergesetzt, also wo kommt es her bei uns, dass das so – und eigentlich nur mal, ja, bin ich Vegetarier, weil ich es so gewohnt bin, so wie manche Leute keine Schnecken essen oder sowas, oder ist es auch eine Sache, die ich durchaus gut begründen kann? Und ich habe mich dann halt sehr, sehr intensiv damit beschäftigt und es ist auch ein Buch entstanden, und ja, und habe da halt analysiert, wie werden die Tiere gehalten, was haben sie eigentlich für Bedürfnisse, und wie ist es aber auch zum Beispiel in diesem Bio-Bereich und ja.

*Rocklage:* War das die Abschlussarbeit?

*Interviewee #5.1:* Genau, das war die Abschlussarbeit.

*Rocklage:* Und die hast du dann grafisch so aufbereitet.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Und inhaltlich auch so richtig produziert.

*Interviewee #5.1:* Genau, so Illustrationen und auch Texte zusammengesucht und zusammengestellt und Informationen gesammelt, genau. Also das ist so eine Sache, das Thema Ernährung, nachhaltige Ernährung generell, einfach bewusster zu leben und zu sagen, „Ja, wenn ich das jetzt mache, was hat das jetzt auch wirklich für Konsequenzen“. Das sind auch Sachen, die mich halt eigentlich schon seitdem noch mehr – weil man sich ja noch mal bewusster damit auseinandergesetzt hat, aber eigentlich schon mein halbes Leben beschäftigt.

Ja, genau, und dann bin ich in Festanstellung gegangen und habe in einer Werbeagentur gearbeitet, die halt sehr viel *Packaging Design* machen und so, wo dann halt alles Mögliche, Nahrung, Cremes der ganze Bereich ist, und wo ich mich dann auch immer wieder gefragt habe, „Gott, das ist alles so sinnlos“. Und das war immer, das hat mir schon Spaß gemacht –

*Rocklage:* Wie lange hast du das gemacht?

*Interviewee #5.1:* Zwei Jahre. Das war auch sehr abwechslungsreich, aber irgendwie kam mir das dann doch recht sinnlos vor, und auch nicht so ganz das, was ich machen wollte. Ich wollte mich schon auch mehr mit diesem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, aber auch irgendein Grund um zu arbeiten, auch Start-Ups oder was, wo man halt noch was bewirken kann, wo man mitsprechen kann, wo man Leute beraten, beeinflussen kann, aber auch zum Beispiel Unternehmen, die wir toll finden, halt besser vermarkten kann.

*Rocklage:* Und nicht im *Packaging Design*, wo wahrscheinlich viel, weiß ich jetzt nicht, oder irgendwelche anderen Unternehmen, oder Unternehmen, die schon lange eine CI haben, wo man nicht wirklich was justieren kann oder ein neues Produkt auf den Markt bringt.

*Interviewee #5.1:* Also wir haben sehr viel für DM Drogerien gemacht. Die haben schon ordentlich auch immer wieder neu oder eine Limited Edition hier und da, oder alle paar Jahre einen Re-Launch ihrer Marken und wo da auch ihre ganzen verschiedenen Untermarken, aber man ist da halt so ein Rädchen.

*Interviewee #5.2:* Eher ausführend als beratend.

*Interviewee #5.1:* Ja, genau, beraten, das macht dann auch jemand anders. Man hat dann auch das Gefühl, dass man verдумt auch dann irgendwann so ein bisschen, um das mal zu sagen.

*Rocklage:* Hm, und dann die Entscheidung sich selbstständig zu machen. Und warum der Fokus?

*Interviewee #5.1:* Also im Kopf hatte ich das schon so ein bisschen länger. Also ich wollte das eigentlich schon – also an sich der Punkt sich selbstständig zu machen kam schon während des Studiums. Da habe ich ja so ein Praktikum gemacht. Das habe ich auch in einer großen Werbeagentur gemacht, bei der DBBA. Und da habe ich gedacht, also es ist cool, aber irgendwie ist das nicht so meine Welt. Also ich kann mich da nicht so rein steigern, dass ich das alles total toll finde, dass ich bis mitten in der Nacht daran sitze und eigentlich gar nicht daran glaube. Und dann war schon da mal der Gedanke sich vielleicht selbstständig zu machen, was auch immer. Und gerade dieses Thema Nachhaltigkeit, das ist halt eigentlich immer bei mir gewesen. Und ja, dadurch, dass ich dann nicht so zufrieden war mit meinem Job und genau, du hast auch eine Veränderung gesucht.

*Interviewee #5.2:* Also eigentlich hatten wir echt schon mal ein paar Jahre früher drüber gesprochen. Und wir haben auch gesagt, so, ich will erst mal so einen „richtigen“ Job – so in Führungsstrichen – um einmal so das alles kennenzulernen und zu wissen, wie es geht. Man kommt letztendlich aus dem Studium und hat dann schöne heile Welt gemacht und auch viel mit Grafikdesign, konnte sich auslasten, aber wie der Hase so wirklich läuft und mit Deadlines, wenn man was machen muss: keine Ahnung.

*Interviewee #5.1:* Das ist schon was anderes.

*Interviewee #5.2:* Das wurde einem halt nicht beigebracht. Und deshalb habe ich gesagt, nein, ich glaube ich muss erst mal „richtig“ arbeiten – in Führungsstrichen – und dann gucken wir mal, und dann hat sich das halt bei mir auch ergeben, dass sich das so ein bisschen zerschlagen hat mit der Agentur, und dass wir dann gesagt haben, okay, jetzt könnten wir wirklich mal drüber nachdenken, weil wir haben ja jetzt Berufserfahrung und wir wollen beide da raus und wir haben nichts zu verlieren, weil also man kann es einfach mal versuchen, weil selbst wenn man sagt irgendwie nach einem Jahr, „Es ist dumm gelaufen“, dann steht man eigentlich genau da, wo man vorher auch stand und sucht sich halt einen Job.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Und deswegen, wir hatten beide das Verlangen, und deswegen haben wir gesagt, „Volle Power“, und haben das gemacht. Und ich glaube dieser Standpunkt, dieser Schwerpunkt Nachhaltigkeit kam wirklich aus privatem Interesse. Also bei dir quasi ja wirklich schon, weil du schon lange einfach nach diesen, ich nenne es jetzt einfach mal Prinzipien, lebst.

*Interviewee #5.1:* Oder versuche danach zu leben.

*Interviewee #5.2:* Genau, und es unheimlich wichtig für dich ist, und klar, dadurch dass Franzi und ich uns schon so lange kennen, also Franzi hat es ja schon erwähnt, wir haben zusammen studiert.

*Interviewee #5.1:* Und man beeinflusst ja auch so seine Umgebung gegenseitig.

*Interviewee #5.2:* Genau, das war dann auch so, dass Franzi mich dann schon irgendwie beeinflusst hat oder mich halt auch zum Nachdenken angeregt hat. Klar, wenn dir das jemand erzählt oder auch so vorlebt oder so. Also ich habe halt immer schon so irgendwie drauf geachtet, also mir war das immer schon viel Wert. Und auch mit dem Essen, so gucken, wo es herkommt, aber es ist natürlich schon so, wenn man im Studium ist und kaum

Geld hat, dass man dann einfach wieder auf die Sachen zurückgreift, also man hat so auch oft gesagt, das hat nichts mit dem Geld zu tun, sondern –

*Interviewee #5.1:* Aber trotzdem warst du ja nie irgendwie –

*Interviewee #5.2:* Ich war nie verschwenderisch oder so, also ich habe immer viel auf alles geachtet mit Energie und Einkaufen, und nichts wegschmeißen. Aber dann wurde es natürlich noch bewusster, dass man sagt, wo geht man einkaufen und was kauft man ein, und wo kommt der Strom her oder solche Sachen. Das wurde dann intensiver einfach. Also es war schon so, dass ich immer schon so geprägt war, aber das wurde einfach dann dadurch intensiv und ich komme halt daher – also ich erzähle kurz, was ich halt gemacht habe, das hängt ja dann quasi damit zusammen. Also ich habe auch nach dem Abi mit der Franzl dann studiert, Kommunikationsdesign, und da muss ich sagen, so mehr erfahrbar mit Nachhaltigkeit ist –

*Rocklage:* Du warst jetzt bei Kommunikationsdesign und du hast Grafikdesign, oder ist das Grafik und Kommunikationsdesign?

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Genau, das ist Kommunikationsdesign mit dem Schwerpunkt Grafikdesign, in Dortmund, genau, an der FH. Es gibt so viele Bezeichnungen für unsere – da haben wir unsere Freunde auch mit verwirrt. Wir sind quasi Diplom Designer Kommunikationsdesign und Schwerpunkt Grafikdesign.

*Rocklage:*

*Interviewee #5.2:* Das ist der Originalbegriff.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Und wie du schon erzählt hast, wir haben viele Projekte zusammen gemacht, und dann bin ich halt nach dem, nein, im Studium schon, da habe ich ein Praktikum in der Agentur gemacht, wo ich dann hinterher selbstständig geblieben bin, d.h. ich habe da meine Abschlussarbeit gemacht und auch parallel da schon gearbeitet, und habe dann auch nach dem Studium dort gearbeitet, aber auf selbstständiger Basis, und muss auch sagen, dass ich da unheimlich viel mit gelernt habe, was hier unser jetziges Business angeht, was zum Thema Angebote, mit Kunden sprechen, Rechnungen schreiben oder so. Aber Nachhaltigkeit, war da eigentlich auch kein Thema. War mir aber immer wieder auch so aufgefallen ist, was mir auch im Herzen so ein bisschen weh tat, ist halt, wir haben dann auch für so Großkonzerne wie Evonik gearbeitet und so, und die machen unheimlich viele Messen. Also es war halt viel, dass man gesagt hat, so „Muss das alles sein?“. Also muss man jetzt für jede Messe einen neuen Banner machen, der nachher weggeschmissen wird, oder kann man nicht mal alternativ irgendwie überlegen, ob man denn jetzt wirklich jeden Flyer braucht? Und bei uns in der Agentur hatte ich schon viele Möglichkeiten, auch beratend zu sein, also ich habe auch Projekte komplett selbst betreut, d.h. von der Beratung bis zum Ende, nur war man dann natürlich trotzdem so ein bisschen unter dem eigentlichen Team, dass man halt quasi eher deren Sachen unterstützt hat, und dass man dann für die gesprochen hat, anstatt dass man jetzt für das spricht, was einem am Herzen liegt. Und da war natürlich Nachhaltigkeit nicht so das Ding, aber natürlich hat man natürlich immer unterschwellig versucht, so eher, soll man nicht mal sagen: „Statt diesen sechs Flyern, kann man nicht mal drei machen und die aber dahin bringen, wo sie auch nötig sind?“, weil das, also das war das einzige, was mir so aufgefallen ist im Berufsleben, also dass halt so viel –

*Interviewee #5.1:* Verschwendung.

*Interviewee #5.2:* Verschwendung, also a) Material, aber natürlich auch in den Ressourcen.

*Interviewee #5.1:* Es ging vorrangig nicht darum, uns die Arbeit weg zu diskutieren, sondern einfach bessere Qualität zu liefern auch.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Interviewee #5.1:* Das ist ja auch ein Sinn von Nachhaltigkeit, dass man jetzt in zwei Tagen unbedingt fünf Flyer macht.

*Interviewee #5.2:* Genau.

*Interviewee #5.1:* Sondern halt einen guten, der auch über zum Beispiel längere Zeit läuft, oder das irgendwie digital ist zum Beispiel.

*Rocklage:* Und sich da austauscht und optimiert.

*Interviewee #5.2:* Genau.

*Rocklage:* Und dass es dadurch dann vielleicht teurer wird, aber dass dann ein gutes Ergebnis kommt.

*Interviewee #5.1:* Aber es wird vielleicht nur für diesen einen Flyer teurer. Also wenn man jetzt fünf – das ist ja genauso wie mit dem Einkaufen. Also ich kann auch so und so viele Kartoffeln holen, weil die so günstig sind, und ich kann die gar nicht essen, also das kostet ja genauso viel

*Interviewee #5.2:* Also das ist eigentlich das Optimum dann auch, dass wir quasi auch das Geld verdienen, Spaß an der Arbeit haben, und was Großes schaffen, aber was halt auch was bewirkt, und nicht genauso viel Arbeit für ganz viele kleine Mistsachen, die weggeschmissen werden.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Das ist tatsächlich so, wie du meinst, beim Einkaufen. Deswegen war das bei mir nie so, dass ich jetzt wirklich Nachhaltigkeit so als meinen Schwerpunkt gesehen habe, aber immer das so ein bisschen im Hinterkopf hatte, also dieses Beratende.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Genau, so dieses Gefühl privat und dieses Beratende immer schon, und als wir uns dann selbstständig gemacht haben, hast du quasi gesagt, „Dann aber Schwerpunkt Nachhaltigkeit“. Das war bei mir ja gar nicht so im Kopf, weil das für mich so im Prozess mit drin war, aber es ist natürlich eine richtig gute, schlaue Idee, daraus dann auch einen Schwerpunkt zu machen, weil wie du meinstest: Es gibt halt Tausende von uns.

*Interviewee #5.1:* Genau, und man braucht schon, also zumindest wenn man langfristig denkt, also uns gibt es jetzt auch noch nicht so super lange.

*Rocklage:* Seit wann denn dann?

*Interviewee #5.1:* Anderthalb, zwei Jahre jetzt.

*Interviewee #5.2:* Seit Mitte 2013.

*Interviewee #5.1:* Ja, genau. Also wir sind wirklich eigentlich fast selber noch ein Start Up und es entwickelt sich noch. Aber ich denke, wenn man versucht sich langfristig auf dem Markt zu beweisen, braucht man schon ein Alleinstellungsmerkmal.

*Interviewee #5.2:* Wir haben natürlich auch einen Businessplan geschrieben, und da wird natürlich alles so abgefragt, und dann hat man natürlich noch mehr, dass man dann sagt, „Okay, das nachhaltige Design ist unser Schwerpunkt“. Und also klar, unsere Leistungen sind natürlich weitaus über dem, aber alle unsere Leistungen stehen unter diesem Punkt. Wir berücksichtigen das. Also das unterscheidet sich jetzt –

*Interviewee #5.1:* Genau, das kann man mal besser, mal weniger, mal intensiver, aber auch mal nicht so intensiv kommunizieren, das ist halt auch so.

*Interviewee #5.2:* Das ist halt auch sehr abhängig vom Kunden. Manche sind da auch so ein bisschen beratungsresistent. Also wir merken natürlich schon, dass Kunden zu uns kommen, weil wir auch viel Kunden suchen, die auch so denken, das ist natürlich auch der Idealfall, aber natürlich auch mal Start Ups oder so, die da vielleicht nicht so drüber nachgedacht haben.

*Interviewee #5.1:* Und vielleicht einfach nur ein Logo wollen. Also da kann man dann, da probieren wir das natürlich auch, aber wir drängen das niemandem auf. Also was ich auch so immer gemerkt habe, dass es an sich nichts bringt, Leute damit zu bedrängen und immer wieder wie so ein militanter Veganer –

*Rocklage:* Nachhaltigkeit als Vorschlag.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Genau.

*Interviewee #5.1:* Der einen ständig nervt, „dass ich das nicht esse“, und einen ständig alles madig redet, sondern einfach alleine dass man es schon vorlebt positiv, und den Leuten auch kein schlechtes Gefühl gibt, und dann immer wieder zeigt, „So könnte es aber auch gehen“, und „Das könntest du aber auch machen“, also durch permanente Wiederholung.

*Rocklage:* Also Möglichkeiten zeigen, wirklich beraten.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Also wir zwingen niemandem was auf. Das ist ja wie bei einer Religion. Wir spielen nicht die Zeugen Jehovas, aber wenn jemand zu uns in die Küche kommt, kann er beten, so. Also das ist halt genauso, dass man halt so ein bisschen gegen ankämpft, so dieses Öko mit Birkenstock, aber was ja auch nicht mehr so ist. Das ist unser Vorteil, dass es sowieso gerade so das Thema im Kommen ist oder ein Trend ist.

*Interviewee #5.1:* Genau, also eigentlich Nachhaltigkeit, Bio ist ja eigentlich schon total hipp.

*Interviewee #5.2:* Genau, und dass wir auch sagen, dass es nicht nachhaltiges Design ist auf Ökopapier zu drucken, was aussieht wie Ökopapier oder das Klopapier, was viele sagen, sondern –

*Interviewee #5.1:* Das ist auch schon total überholt. Also da gibt es mittlerweile Sachen, da kann man überhaupt nicht mehr unterscheiden.

*Interviewee #5.2:* Also es gibt so schöne Papiere, die nachhaltig hergestellt werden, und wir sehen Nachhaltigkeit auch eher als Prozess an: Also wirklich von Anfang an, von der Beratung zu sagen, was ist sinnvoll und was ist auch nachhaltig für das Unternehmen. Weil letztendlich beraten wir den Kunden ja nicht Nachhaltigkeitsinteressen zu denken, oder was wir machen, oder was wir drucken, wie wir herstellen, dass das alles nachhaltig ist und fair, sondern auch nachhaltig dem Unternehmen gegenüber. Es bringt ihm ja auch viel mehr, wenn wir einen richtigen Flyer haben, der gut positioniert ist. Das bringt ihm ja auch viel mehr, das ist ja auch in dem Sinne nachhaltig. Also es ist ja nicht nur in dem Prozess, was wir machen –



*Interviewee #5.1:* Welches Papier wir nehmen.

*Interviewee #5.2:* Genau, sondern auch, was es dem Unternehmen bringt, das ist auch wichtig.

*Interviewee #5.1:* Ja, und was auch wichtig ist: Wir haben jetzt auch die Weisheit nicht mit Löffeln gefressen. Also wir lernen auch permanent dazu, gehen auf Messen, versuchen uns zu informieren. Also das ist ja auch eine Sache, die sich ständig neu entwickelt. Also wenn man jetzt dieses Beispiel mit der Energiesparlampe nimmt, das ist ja der größte Quatsch überhaupt.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #5.1:* Alle haben gepredigt, „Das ist viel nachhaltiger als eine normale Birne“, dabei ist es total giftig. Also da gibt es ja auch immer wieder Versuch und Irrtum.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #5.1:* Da ist man ja auch ständig dabei.

*Interviewee #5.2:* Ja, bei uns auch. Und wir versuchen auch, unser Netzwerk aufzubauen, dass man sagt man holt sich vielleicht die Infos auch woanders und man kann auch nicht alles selber wissen.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Und jeder Kunde ist da individuell und dann lernt man auch mit.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Also dass man vielleicht bei dem einen Kunden merkt, „Das war doch vielleicht nicht so gut“, und dass man sagt beim nächsten, „Jetzt müssen wir mehr“, oder können das dann halt auch anders.

*Rocklage:* Ein ständiger Prozess.

*Interviewee #5.1:* Genau, ja.

*Rocklage:* Wenn wir jetzt von diesem Einleitungsbereich einmal weggehen und, ihr seid im Grunde schon da, die Frage, wo in eurem Arbeitsprozess-Umfeld integriert ihr Nachhaltigkeit? Da ist das Schlagwort also diese nachhaltige Beratung, also diese ständigen Empfehlung da gekommen, das Papier habe ich jetzt schon raus gegriffen. Könnt ihr noch ein weiteres Schlagwort oder Bereiche nennen?

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Rocklage:* Wo seid ihr nachhaltig?

*Interviewee #5.2:* Also es ist eigentlich wie der Ablauf eigentlich auch ist: Wir fangen mit der Beratung an. Dann geht es natürlich mit der Gestaltung, im besten Fall werden wir auch nachhaltig oder wir unterstützen das Projekt nachhaltig.

*Rocklage:* Nachhaltige Gestaltung.

*Interviewee #5.2:* Ja, dass man qualitativ und quantitativ, dass wir vielleicht auch vernünftig bezahlt werden oder wir vernünftig planen, was kann man mit dem Budget am besten machen, und dass man wirklich Qualität liefert, das richtig positioniert, also die Sachen vielleicht auch richtig verteilt oder richtig an den Markt bringt.

*Interviewee #5.1:* Genau, dass das ideal auf den Kunden zugeschnitten ist. Nicht, dass man jemandem das aufdrängt, sondern dass wir für ihn analysieren und für ihn das Richtige machen, mit Beratung und Empfehlung.

*Interviewee #5.2:* Genau, das ist halt dieser konzeptionelle Part, was halt viele vergessen, dass das auch schon Nachhaltigkeit ist, weil damit fängt das Ganze an, auch zu konzeptionieren: Welche Flyer brauche ich? Und dann kommt ja erst zum Beispiel das Papier.

*Interviewee #5.1:* Also auch das einfach wirklich kennenzulernen.

*Interviewee #5.2:* Genau, ja, dass man, was braucht der Kunde, wo steht das Unternehmen? Dass man da ein Image aufbaut, was nachhaltig ist, was dieses Unternehmen jahrelang begleitet, was diesem Unternehmen Erfolg bringt, also gerade bei diesen Start Ups: Also wenn man da irgendeinen Mist gestaltet und den dann wir nur toll finden und es passt überhaupt nicht auf den Kunden –

*Interviewee #5.1:* Oder was halt gerade total in ist oder so.

*Interviewee #5.2:* Genau. Also einfach irgendwas aufstellen, da wird das Produkt nicht erfolgreich. Also das nachhaltige Gestalten ist eigentlich, dem Unternehmen Erfolg zu bringen. Gut, das sollte Gestaltung eigentlich immer sein, aber das versteht man ja auch unter nachhaltig, dass das wirklich das Produkt für das Unternehmen ist.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Rocklage:* Also wenn einer zu euch kommt und sagt, „Ich brauche hier meine fünf Flyer und habe mir vorgestellt ich brauch noch einen Webseite und ich brauche dies und das“, dass ihr sagt, „Okay, was ist denn dein Ziel, was brauchst du?“, und ihr überlegt nicht, „Ah, okay, Webseite, fünf Flyer, guter Auftrag, machen“.

*Interviewee #5.1:* Machen wir nicht.

*Rocklage:* Sondern überlegen: Was ist das Ziel, ist denn Flyer und Webseite der richtige Weg?

*Interviewee #5.1:* Genau, ja.

*Rocklage:* Oder kann man noch den Weg anders besser erreichen, effektiver noch?

*Interviewee #5.1:* Genau, so. Aber wenn der einfach nicht will, dann machen wir natürlich auch die fünf Flyer. Also so sieht es aus.

*Interviewee #5.2:* Wenn es also beratungsresistent ist, dann können wir da nicht viel machen, aber wir versuchen einfach da den Leuten, also viele lassen sich auch drauf ein. Klar gibt es auch immer wieder welche, die sagen, „Ich brauche es, mach einfach“. Aber das ist quasi so unser Teil, wo wir konzeptionell nachhaltig denken.

*Interviewee #5.1:* Wir sagen eigentlich auch immer, „Komm vorbei, lass uns kennenlernen, und sag mir, was du brauchst“.

*Interviewee #5.2:* Und viel eben auf so einer menschlichen Ebene, weil ich finde das ist auch ein nachhaltiges Thema, dass man diese zwischenmenschliche Beziehung nicht verliert, also nicht per E-Mail ein Briefing bekommt, sondern dass wir auch sagen, selbst wenn der Kunde jetzt irgendwie – wir haben einen Kunden in Österreich, dass man sagt, „Wir skypen mal“, dass man sich kennenlernt, weil das ist halt auch nachhaltig, dass die Menschen sich wohlfühlen, also dass man auch dem Menschen nachhaltig ein gutes Gefühl gibt, das finden wir auch wichtig, dass es relativ persönlich alles bei uns ist. Und wenn man dann eigentlich von diesem Prozess der Beratung, Konzeptionierung dann weg ist, dann geht es natürlich darum, wie produziert man.

*Interviewee #5.1:* Bei wem druckt man.

*Interviewee #5.2:* Bei wem druckt man, dass es halt fair produziert ist, also dass alle Prozesse fair sind, quasi der Drucker gut bezahlt wird. Wir haben auch zum Beispiel Druckereien wie Rühringer, sodass die vielleicht auch irgendwie auf nachhaltig achten, dass die Papiere verwenden, die nachhaltig hergestellt werden, mit der Erwartung, wenn man das mal so sagen kann, dass das auch alles optimiert wird.

*Interviewee #5.1:* Drucke sinnvoll anlegen und solche Sachen.

*Interviewee #5.2:* Papier hatten wir schon. Das ist eigentlich bei den ganzen Medien Material, also Verpackungen, irgendwie Karton oder also, alles was man an Printsachen –

*Interviewee #5.1:* Genau, also einfach auch dieses Beispiel in Österreich, die uns ja gefragt haben, „Ja, habt ihr eine Druckerei?“. Und denen hatte ich im ersten Schritt empfohlen, „Schaut doch im ersten Schritt bei euch“, weil bevor wir diese Visitenkarten oder sowas um die halbe Welt schicken, sage ich jetzt mal, „Schaut mal, ob ihr bei euch was habt“.

*Rocklage:* Genau, dass ihr das gestaltet und die Druckerei beauftragt, und dass das da dann ausgedruckt wird.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Genau, weil sonst muss das ja erst noch von Düsseldorf nach Österreich gefahren werden. Das kann man ja verhindern, wenn man sagt, „In Österreich gibt es ja auch Druckereien“.

*Rocklage:* Also auf lokalem Wege.

*Interviewee #5.1:* Genau, lokale Partner zu finden.

*Interviewee #5.2:* Genau, oder logistisch das Beste zu finden, also dass man dann vor Ort eher ist.

*Rocklage:* Ich habe jetzt angefangen, das in die drei Säulen der Nachhaltigkeit einzutragen: in die Ökologie, in das Soziale und in die Ökonomie. Ich habe so ein bisschen die Beratung, Konzeption in die ökonomische Säule eingebaut, so ein bisschen das zwischenmenschliche Eingehen, Miteinander in die soziale Schiene und in die ökologische Schiene Papier, Druckerei, Farbe, Logistik.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Frage, ob das jetzt noch mal eine Unterstützung ist, noch mal zu überlegen, ob euch in den Säulen noch was einfällt?

*Interviewee #5.2:* Also hier würde mir auch noch einfallen, das was ich auch noch eben genannt habe, dass die Leute, mit denen man arbeitet, dass die auch fair behandelt werden.

*Interviewee #5.1:* Faire Bezahlung.

*Interviewee #5.2:* Also dass man vielleicht irgendwie auf Textilien druck, die mit kleinen Kinderhänden hergestellt sind. Oder dass man beim Drucker, dass der auch vernünftige Arbeitszeiten hat, also das ist ja auch quasi sozial.

*Rocklage:* Also die Druckerei mit dem nachhaltigen, recycelten, zertifizierten Papier.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Aber auch die Zahlung.

*Interviewee #5.2:* Ja, genau, weil d.h. auch ein gutes Arbeitsklima bei denen.

*Rocklage:* Okay, d.h. Online-Druckereien sind dann eher raus.

*Interviewee #5.2:* Ja, wenn es geht, ja, wenn der Kunde es akzeptiert.

*Rocklage:* Es gibt ja auch ökologische Online-Druckereien, aber diese Druckerei 24 oder wie die alle heißen –

*Interviewee #5.1:* Ja, okay.

*Rocklage:* Faire Bezahlung.

*Interviewee #5.2:* Also egal, wo wir halt einkaufen, also ich nenne es jetzt mal einkaufen, also dass halt überall halt Arbeitsklima, faire Bezahlung, was gibt es da noch. Ich überlege gerade, das ist halt alles schon so drin, dass das Soziale, das Soziale ist halt –

*Rocklage:* Auch dass ihr, ich meine ihr habt ja auch Mitarbeiter oder auch freie Mitarbeiter, oder ihr seid zu zweit?

*Interviewee #5.2:* Zu zweit und wir haben Freunde, Bekannte, Netzwerke.

*Interviewee #5.1:* Genau, Netzwerke auf die wir zurückgreifen können.

*Interviewee #5.2:* Genau, also dass man da auch drauf achtet, also dass Netzwerkpartner natürlich auch fair bezahlt werden. Sagen wir mal, wir haben jetzt jemanden, der – oder Programmierer zum Beispiel, dass man da auch nicht den Preis drückt. Das versuchen wir bei uns selber ja irgendwie auch, das ist ja irgendwie –

*Interviewee #5.1:* Ist auch nicht so einfach.

*Interviewee #5.2:* Das ist halt immer das Schwere, was wir natürlich haben, dass eben halt viele auch kommen und den Preis drücken oder so, und wo ich mir dann denke, „Okay, das ist jetzt aber eigentlich nicht so nachhaltig“.

*Rocklage:* Weil ihr auch leben müsst und nicht nur überleben wollt.

*Interviewee #5.1:* Ganz genau. Wir wollen ja auch Qualität liefern, das macht einen auch unzufrieden, wenn man eigentlich mehr im Kopf hat, aber eigentlich will er es ja gar nicht.

*Rocklage:* Man darf nur so und so viele Stunden arbeiten, damit es sich überhaupt noch rentiert.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Oder immer nur dann irgendwie kostenlos. Ich meine in manchen Fällen kann man es halt verstehen, wenn es halt Start Ups sind, das ist dann vielleicht auch nachhaltig, was wir haben, dass wir Rabatte geben, wenn zum Beispiel so ein Start Up kommt, dass man sagt, das ist ja auch wieder nachhaltig, dass wir die fördern einfach.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Interviewee #5.2:* Weil wir es unheimlich wichtig finden, dass nicht nur diese Riesenunternehmen, wo alles irgendwie, der Überblick verloren geht, sondern lieber die kleinen, die vielleicht auch ihre Prozesse mehr im Blick haben, die vielleicht auch ihre Prozesse nachhaltig halten können, dass wir die fördern.

*Interviewee #5.1:* Genau, mit Rabatten oder wenn es Zeit ist, dass wir es dann einfach als Spende betrachten dann auch, wenn es wirklich Projekte sind, die wir gut finden.

*Rocklage:* Bzw. die Kunden dann ja auch binden, weil sie dann ja hoffentlich langfristig zu euch kommen.

*Interviewee #5.1:* Genau, ja, oder irgendwie die Möglichkeit ist, sich bekannter dadurch zu machen, dass man auch irgendwie so einen kleinen Tauschhandel dann hat.

*Interviewee #5.2:* Genau, dass man da auch ein Netzwerk irgendwie aufbaut oder dass man versucht, da vielleicht irgend so einen Deal zu machen, dass man sagt, „Ja, wenn es dann läuft, dann kriegt man was zurück“, und dass man halt da auch offener umgeht und nicht wie so ein Riesenunternehmen oder eine Bank, „Nein, kein Kredit, geh wieder!“. Also dass man vielleicht sagt, was kann man machen, oder „Wenn dein Budget so klein ist, was brauchst du vielleicht nur? Vielleicht kürzen wir auch was oder so“. Da schneiden wir uns natürlich manchmal ins eigene Fleisch, weil wir weniger Arbeit haben, aber es ist halt auch nachhaltiger. Wir müssen da halt auch gucken, wo wir bleiben. Und irgendwann sagen wir auch „Schluss“. Und deswegen, wenn wir wissen es hat jemand mehr Geld, dann machen wir das auch nicht, weil dann denken wir, okay, wir sind ja selber kein Spendenverein, wir müssen ja auch von irgendwas leben. Und das ist auch wirklich dann irgendwann frustrierend, wenn –

*Interviewee #5.1:* Das ist immer so ein Spagat auf jeden Fall.

*Rocklage:* Bei der ökologischen Schiene, fällt euch da noch was ein? Strom ist noch mal gefallen. Frage: Büroeinrichtung/-Unterhaltung oder Webserver?

*Interviewee #5.2:* Eigentlich, dass man auf alles so drauf achtet, was man kauft oder dass man auch Energie spart, dass man sagt, man dreht die Heizung was runter, oder man macht Licht aus, das sind ja alles eigentlich ganz normale Alltagssachen.

*Interviewee #5.1:* Ganz normale Alltagssachen.

*Rocklage:* Alltagssachen.

*Interviewee #5.2:* Das gehört ja auch irgendwie dazu, dieses Verständnis. Oder was wir auch oft haben, dass wir dann sagen, wir kaufen nicht billig ein, sondern wir kaufen es dann richtig, weil also wer billig kauft, kauft dreimal und dann landet es auf dem Haufen, sondern dann lieber drauf achten –

*Interviewee #5.1:* Oder auch das Büro zum Beispiel gebraucht dann kaufen. Man muss jetzt nicht irgendwie alles neu kaufen, sondern wir verwenden zum Beispiel Sachen auch wieder, die andere jetzt gerade nicht mehr brauchen.

*Interviewee #5.2:* Oder die wir zuhause übrig haben, wo man sagt, da müssen wir jetzt nicht extra noch mal irgendwas kaufen.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.1:* Also wir versuchen auch so im Alltag Papier einfach zu sparen.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Interviewee #5.1:* Wenn wir Sachen ausdrucken, das ist dann hinterher Schmierpapier, wo man dann, also solche Sachen, das sind alles so Kleinigkeiten, die auch schon so in unserem normalen Denken drin ist.

*Interviewee #5.2:* Also allgemein das, was man zuhause auch macht: Wasser sparen.

*Interviewee #5.1:* Und meine Schreibtischlampe ist halt eine LED-Lampe zum Beispiel.

*Rocklage:* Jetzt noch mal eine Frage zum Stromanbieter, habt ihr da auch geguckt?

*Interviewee #5.1:* Wir haben auch geguckt, wir haben glaube ich sogar Ökostrom.

*Interviewee #5.2:* Da bin ich mir gar nicht so sicher.

*Interviewee #5.1:* Doch, doch, doch. Aber es läuft – wir sind halt eine Bürogemeinschaft, und wir müssen uns natürlich auch abstimmen.

*Rocklage:* Abstimmen.

*Interviewee #5.1:* Ja, aber es ist sogar Ökostrom. Also wir wollen das, aber wir können natürlich auch keinem unserer Kollegen sagen, „Ja, du musst jetzt da so und so viel mehr bezahlen“, aber es ist sogar manchmal günstiger als die Konkurrenz. Also es heißt nicht immer unbedingt, dass man mehr bezahlen muss, nur weil es nachhaltig ist.

*Interviewee #5.2:* Das ist auch ein großer Punkt, wo sich auch viele vertun. Das ist nämlich genau das, was du mit dem Sack Kartoffeln meinstest.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Zu sagen, „Die Kartoffeln kosten 2 Euro und der Sack, da kaufe ich doch lieber den großen Sack“ – schmeiße ich die Hälfte weg, ist dann im Endeffekt genauso teuer: Also meine sechs Kartoffeln, die ich gegessen habe, obwohl ich 20 gekauft habe, da habe ich genauso viel für bezahlt.

*Interviewee #5.1:* Wie schaffst du das, sechs Kartoffeln – *[gemeinsames Lachen]*

*Interviewee #5.2:* Ja, ist ja bei allen Sachen so. Oder man kauft dann was Billiges und nach einem halben Jahr ist es kaputt.

*Rocklage:* Günstige Schuhe und man ärgert sich nachher –

*Interviewee #5.1:* Da denkt man, „Warum? Du wusstest ganz genau und hast schon wieder gedacht, dass du es günstig kaufst“. Und irgendwie bist zu nicht zufrieden damit.

*Rocklage:* Also bewusst handeln.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Bewusst handeln, ja. Jetzt mal die offene Frage an euch: Was bedeutet Nachhaltigkeit für euch als Grafikdesigner, also aus der Sichtweise. Da gibt es eine offizielle Definition, aber wenn ich mal so irgendwie sagt, Nachhaltigkeit – also jetzt nicht nur persönlich, obwohl das Persönliche da reinspielt. Ich weiß nicht, magst du da mal anfangen, einfach so ein paar Schlagworte, Stichworte zu nennen?

*Interviewee #5.1:* An sich haben wir das ja schon genannt. Also fair bezahlte Netzwerkpartner, nachhaltige Konzepte, ressourcensparende Lösungen, persönliche Beziehungen auch, nah am Kunden zu sein.

*Rocklage:* Und jetzt bin ich gerade mit der – was wollte ich sagen, wie formuliere ich – mit der Antwort nicht so zufrieden was die Nennung der Endsachen ist, also was du so ein bisschen übergeordnet sagst –

*Interviewee #5.2:* Also ich, darf ich?

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Also gerade das, was du gesagt hast, dieses bewusst handeln ist für mich eigentlich dieses, also mal wirklich auch mal zu reflektieren: Was mache ich da und wie kann ich es machen und dieses Gefühl –

*Interviewee #5.1:* Also dieses ständige Hinterfragen meinst du?

*Interviewee #5.2:* Ja, genau.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Ja, wirklich dieses bewusst auch drüber Nachdenken jeden Tag so, was kann ich eigentlich verbessern?

*Rocklage:* Also dass man aufsteht und fragt: Was kann ich heute besser machen.

*Interviewee #5.2:* Ja, eigentlich ist es das. Und man merkt auch einfach, dass man sich irgendwie besser fühlt. Also wenn man nicht immer Husch, Husch, dem Kunden nicht zuhört, sondern sich auf den Kunden einlässt und irgendwie auch bewusst einkauft. Das ist auch ein Gefühl, man hat das Gefühl man gibt was weiter, also das ist ja was, was nachhaltig ist, was erhalten. Und nicht, wie wir es ja so oft machen, zerstören, sondern wirklich –

*Interviewee #5.1:* Andere positiv beeinflussen.

*Interviewee #5.2:* Ja, eben, ein bisschen das Denken ändern.

*Interviewee #5.1:* Und anregen eigentlich, ist anregen.

*Interviewee #5.2:* Also Nachhaltigkeit, man weiß halt nicht, die Begriffsumfassung, die du eben meintest, da gibt es eigentlich nichts, was ich jetzt sagen kann, „Das ist für mich Nachhaltigkeit“, sondern für mich ist Nachhaltigkeit ein Prozess.

*Interviewee #5.1:* Genau, und es kommen ja auch ständig neue Erkenntnisse, andere Wege, und die findet man eigentlich nur heraus, wenn man mit anderen Leuten spricht und sich immer wieder informiert.

*Interviewee #5.2:* Das Auseinandersetzen.

*Rocklage:* Okay. Die offizielle Definition sagt: „Es ist eine dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung“, ist es ja auch, dauerhaft, aber irgendwie auf die Zukunft gerichtet, „unter Einbezug der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie“. Jetzt ist die Frage, das stelle ich noch mal in den Raum, also da gibt es unterschiedliche Sichtweisen des Abnicken: „Ja, genau“, oder „Ja, das ist offiziell, trifft bei uns aber nicht so“ – wollt ihr was abnicken, wollt ihr was hinzufügen?

*Interviewee #5.2:* Nein, das ist ja quasi, was wir so meinten, das ist ein Prozess, und das sind ja eigentlich auch die drei Spalten, die wir immer schreiben.

*Interviewee #5.1:* Also es ist ja eine sehr allgemeine Formulierung.

*Rocklage:* Ja, also Prozess und an diese drei Säulen denken dabei.

*Interviewee #5.1:* Hm. [bestätigend]

*Interviewee #5.2:* Das sind eigentlich schon die drei Säulen, die man da hat, weil, doch, es sind eigentlich die drei Säulen, weil es ist halt einfach, wie wir auch meinten: Das ist so im privaten Leben, es vermischt sich so viel, also es ist so ein riesengroßes Ganzes. Also viele fragen ja auch, „Was ist denn eigentlich genau Nachhaltigkeit?“, und da muss ich dann auch, „Puh, okay, da muss ich jetzt eigentlich erst mal ausholen, weil eigentlich genau das ganze Gespräch, das wir jetzt gerade führen, ist ja das“. Das kann man halt schwer greifen und in einem Satz sagen. Das ist vielleicht so wirklich so eine ganz knappe Zusammensetzung, von der ich sagen würde, aber es ist natürlich alles. Und das vergessen viele, weil die meisten sagen, „Okay, muss ich denn jetzt das Recyclingpapier nehmen?“.

*Interviewee #5.1:* Genau, und die denken nur auf Öko.

*Interviewee #5.2:* Aber darum geht es ja nicht. Es geht um den ganzen Prozess. Das ist so das Wichtige, was mir dazu einfällt.

*Rocklage:* Okay, der ganze Prozess.

*Steffes:* Also in allen Bereichen auch, nicht nur die Ressourcen, sondern alles.

*Rocklage:* Ja, habt ihr das Gefühl, dass die eine Säule etwa mehr Priorität hat als die andere?

*Interviewee #5.2:* Für uns persönlich oder jetzt in der Arbeit?

*Rocklage:* Nein, jetzt in der Arbeit, jetzt bei euch in eurem Unternehmen.

*Interviewee #5.1:* Also ich finde, dass diese Beratungsfunktion schon momentan stärker, also –

*Interviewee #5.2:* Ja, ja.

*Interviewee #5.1:* Also wir haben das Gefühl, wir müssen das stärker machen, wir möchten das auch stärker machen. Ich glaube das ist auch das, was gut ankommt.

*Rocklage:* Ich schreibe da mal eine 1 dran.

*Interviewee #5.1:* Ja, genau. Dieses Soziale, das spielt alles mit und kommt dann dabei.

*Interviewee #5.2:* Also eigentlich sind die beiden so ein bisschen Unterpunkte, weil das ist der Grund, als es steht in der Pyramide oben: Das musst du entwickeln und dann schaust du quasi, wie ist das in der Produktion quasi. Wie weit kann ich den Kunden mitnehmen?

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Deswegen, viele denken halt das ist das Material, das bei uns an erster Stelle steht, das umweltschonend ist oder was auch immer. Das stimmt aber nicht, weil das ist eigentlich das Beratende, das „Was nimmt man, wo nimmt man“. Das ist eigentlich das Wichtige.

*Rocklage:* Jetzt sehe ich aber, wenn ich rein optisch gucke, dass diese ökologische Sache relativ gut ausgefüllt ist.

*Interviewee #5.2:* Ja, das ist auch, wo man ganz gut sagen kann zum Beispiel: „Das, das und das und das ist das“. Also dass man so feste Punkte hat, die man anhand dieser Ökologie-Sache gut erklären kann.

*Rocklage:* Aber meine Sache ist noch mal ganz vom Gefühl her, dass vielleicht Ökonomie die wichtige Spitze ist, die dem voran steht, dann soll ich jetzt hier den mittleren Strich machen, dass das gleichwertig ist, oder ist das eine ein bisschen größer als das andere?

*Interviewee #5.1:* Ich glaube das ist von Fall zu Fall dann unterschiedlich.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Das ist wirklich individuell, was der Kunde dann braucht.

*Interviewee #5.1:* Genau, das ist je nach Aufgabe, je nach Job ist es mal mehr, mal weniger, das changiert da, würde ich sagen.

*Rocklage:* Okay, gut.

*Interviewee #5.2:* Ich würde auch erst mal so teilen, das ist immer –

*Rocklage:* Mal so, mal so.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Weil es kann ja auch mal sein, dass wir vielleicht auch nur das machen, dass es dann gar nicht mehr das gibt, weil es dann vielleicht irgendwie was anderes wird oder so.

*Rocklage:* Weil ihr gar nicht so sehr in die Printrichtung geht, dass ihr über diese Sachen sprechen müsst?

*Interviewee #5.2:* Genau, ja, eben.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Deswegen ist das vielleicht auch, dass hier so viel steht und hier so wenig. Das ist eigentlich nur ein Punkt, der aber unheimlich komplex ist. Also da kann man sagen: Beratung. Aber das ist dann nur ein Punkt, während man hier natürlich Papier, Material, alles auflisten kann. Aber Beratung ist einfach so komplex, dass das einfach mehr ist.

*Interviewee #5.1:* Das ist dann nicht so konkret, das ist dann immer individuell auch dann auf die Aufgabe, auf den Job gerichtet.

*Rocklage:* Ja, jetzt im Grunde meine Kernfrage: Glaubt ihr, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit, wie ihr sie gewählt habt, Einfluss auf euren, also wirklich auf euren langfristigen Fortbestand und Erfolg hat? Also dass ihr glaubt, ja, darin, „Also wir machen mit der Nachhaltigkeit in diesen Bereichen was, was uns wirklich den Erfolg bringt oder bringen kann“. Dann ist zwar die Frage, was versteht man unter Erfolg? Das ist ja nicht nur die totale Knete, es ist vielleicht was anderes?

*Interviewee #5.1:* Also ich glaube schon, weil das vielleicht auch eine Herzensangelegenheit ist, man hat dann auch persönlich einen Erfolg, man fühlt sich besser. Und ich glaube auch, dass es immer mehr zum Thema wird und auch immer wichtiger ist, und dass es gut ist, dass wir das als Alleinstellungsmerkmal haben.

*Interviewee #5.2:* Und man hat ein sehr gutes Alleinstellungsmerkmal, es ist ja auch sehr wichtig, ein Alleinstellungsmerkmal zu haben. Deswegen würde ich dann auch ja sagen, weil unter dem Aspekt, wie du meinst, wenn man jetzt mal Kosten und Erfolg mal davon wegnimmt, sondern vielleicht was man als persönlichen Erfolg nimmt: Dass uns die Arbeit Spaß macht.

*Rocklage:* Genau, ich wollte fragen: Was ist das denn?

*Interviewee #5.2:* Also dass wir gute Sachen machen, dass wir selber damit zufrieden sind, dass wir am Ende das quasi sagen können, „Ja, wir haben schöne Sachen gemacht“. Wir haben Sachen gemacht, die nachhaltig sind, weil – also dass wir selber auch erfolgreiche Sachen gemacht haben. Ob man jetzt unbedingt davon mehr Kunden akquirieren kann oder gewinnen kann, das wissen wir nicht, weil wir haben auch kein Designbüro gemacht, was, also wir haben ja keine Vergleichsmöglichkeiten. Vielleicht wären es andere Kunden, vielleicht könnten – wobei es blockiert und ja nicht, ja gut, es blockiert uns persönlich, weil wir jetzt vielleicht sagen, wir gehen jetzt nicht zum großen Chemiekonzern und klopfen da mal an, weil das ist für uns persönlich nicht drin. Wenn wir vielleicht dieses Denken gar nicht hätten und würden vielleicht zu irgendwelchen radikalen Unternehmen gehen, dann hatten wir vielleicht mehr Geld, aber das ist –

- Interviewee #5.1:* Dann wäre man genauso unzufrieden.
- Interviewee #5.2:* Das ist für uns kein Erfolg. Also wenn man Erfolg anders sieht als jetzt nur den rein geldlichen Gewinn, dann würde ich auf jeden Fall ja sagen.
- Interviewee #5.1:* Und alles andere wird sich hoffentlich entwickeln.
- Interviewee #5.2:* Also es gibt aber auch, dass Kunden auf uns zugekommen sind und gesagt haben, „Ja, wir haben die gleiche Ansicht wie ihr, wir können bestimmt gut zusammenarbeiten“.
- Interviewee #5.1:* Ja.
- Interviewee #5.2:* Also das haben wir auch, dass man wirklich sagt, „Okay, da kommen die Kunden wegen zu uns“.
- Interviewee #5.1:* Wegen diesem Schwerpunkt, ja.
- Rocklage:* Also dass ihr durch Nachhaltigkeit neue Kunden bekommt.
- Interviewee #5.1:* Hm. [bestätigend]
- Rocklage:* So, jetzt möchte ich mit der Grafik, die ihr angefangen habt, wechseln auf eine vorbereitete, wo ihr vielleicht das eine oder andere wiederfindet, also zum Beispiel das Alleinstellungsmerkmal, das ihr genannt habt. Also noch mal die Frage: In welcher Weise Nachhaltigkeit zum Erfolg beiträgt? Was ihr glaubt. Es muss jetzt ja nicht belegbar so sein, aber was so euer Bauchgefühl ist. Also ist es das Alleinstellungsmerkmal, was ihr habt?
- Dann dass ihr spezielle Neukunden, also spezielle Kunden damit anspricht?
- Interviewee #5.1:* Genau.
- Interviewee #5.2:* Genau, ja.
- Rocklage:* Ich lege das noch mal so hin. Wollt ihr vielleicht noch mal so in die Runde gehen und sagen, „Verstehe ich nicht, eher nicht“?
- Interviewee #5.1:* Genau, auf jeden Fall.
- Rocklage:* Dass dadurch, dass ihr durch Nachhaltigkeit sehr motiviert seid, einfach auch Power und Energie mitbringt, um euch so gut werden zu lassen.
- Interviewee #5.1:* Ja.
- Interviewee #5.2:* Ja.
- Rocklage:* Ihr könnt auch Dinge durchstreichen und sagen, nein, ist nicht so unseres. Also es ist bei jedem anders.
- Interviewee #5.1:* Ich glaube wir bauen auch so ein Image auf durch facebook usw. und versuchen auch die Leute mit Themen zu informieren, zu Nachhaltigkeit, Kunst usw.
- Interviewee #5.2:* Das gehört ja eigentlich so ein bisschen zusammen.
- Interviewee #5.1:* Ja, genau.
- Rocklage:* Also macht ihr mit Nachhaltigkeit euch ein starkes Image?
- Interviewee #5.1:* Ja.
- Rocklage:* Ist das auch ein Verkaufsargument, Nachhaltigkeit?
- Interviewee #5.2:* Also definitiv ja, wenn wir merken, wir sprechen natürlich auch, also wir akquirieren natürlich auch Kunden, die auch so ein nachhaltiges Denken haben, dann nehmen wir das natürlich. Das meinst du doch, oder? Weil dann ist das natürlich das erste, wo wir ansetzen, so „Hey, unser Schwerpunkt ist auch nachhaltiges Design, lass uns doch mal reden“. Das ist dann schon.
- Rocklage:* Aber nicht immer? Weil ihr auch mal gesagt habt, „Wir bieten es an, aber manchmal wird es auch abgelehnt“?
- Interviewee #5.2:* Genau, es kommen ja zum Beispiel auch durch irgendwelche Kontakte Leute zu uns, die jetzt vielleicht nicht Nachhaltigkeit als Schwerpunkt haben. Da beraten wir dann natürlich, das in ihren Prozessen einzubinden, aber die sind vielleicht nicht – also ich sage mal es gibt vielleicht so Labels, „Wir machen Ökomode“. Oder es kommt einfach ein Restaurant: Die einen haben vielleicht auch einen Schwerpunkt Nachhaltigkeit, die anderen nicht, aber wir können natürlich auch ein Restaurant beraten, in ihren Prozesse nachhaltig zu denken.
- Rocklage:* Okay, ich unterstreich das jetzt einfach einmal, wenn ihr einverstanden seid: Es ist wichtig, aber jetzt nicht so intensiv.
- Interviewee #5.1:* Genau, genau.
- Rocklage:* Ist es für die Kunden eine Kaufentscheidung?
- Interviewee #5.1:* Ist auch schwierig zu sagen.
- Interviewee #5.2:* Ist auch schwierig.

*Interviewee #5.1:* Mal ja, mal nein.

*Rocklage:* Setze ich jetzt mal in Klammern.

*Interviewee #5.2:* Es ist natürlich für uns auch immer noch unser Portfolio wichtig, „Was machen wir“. Also es ist natürlich einmal, also unser Alleinstellungsmerkmal ist auf der einen Seite nachhaltiges Design, auf der anderen Seite sind es unsere Arbeiten. Manchmal ist der Schwerpunkt halt der Erfolg und manchmal ist der andere Schwerpunkt der Erfolg. Und im Idealfall natürlich, was wir auch schon hatten, dass die Kunden sagen, „Super, ihr macht nachhaltiges Design und wir finden eure Arbeiten toll“.

*Rocklage:* Also eure Arbeiten bzw. ich habe auch gesehen ein relativ breites Portfolio.

*Interviewee #5.1:* Genau, ja.

*Interviewee #5.2:* Und irgendwie auch, man hat ja immer so eine eigene Unterschrift, also so was Persönliches. Wir machen zwar für die Kunden schon vielfältige Sachen –

*Interviewee #5.1:* Also es ist so mit einem Künstler zu vergleichen, der hat ja auch seinen gewissen Stil, den er mehr oder weniger ausbaut dann.

*Interviewee #5.2:* Also man arbeitet in einem Bereich, in einem Stil irgendwie natürlich, aber wir hauen den natürlich nicht auf den Kunden drauf, sondern man macht es individuell, aber man hat immer irgendwo –

*Rocklage:* D.h. ihr betrachtet Nachhaltigkeit, also das auch als eine Art Stil oder dass es Einfluss auf euren Stil hat?

*Interviewee #5.2:* Also vom Gestalterischen her hat das mit Nachhaltigkeit eigentlich gar nichts zu tun, weil es gibt kein Design, das nachhaltig ist, also kein optisches Aussehen, sondern es ist –

*Interviewee #5.1:* Das soll es ja eben nicht. Es soll ja nicht nach Ökobeutel aussehen. Also jetzt nicht, was jetzt modern ist, so dieser Pappkarton zum Beispiel, den muss man jetzt nicht unbedingt immer nehmen.

*Interviewee #5.2:* Eben.

*Rocklage:* Okay, das war jetzt für mich noch mal vielleicht auch noch mal diese nachhaltige Idee, ob die vielleicht doch auch Einfluss hat so?

*Interviewee #5.2:* Also das kann sein.

*Rocklage:* Da ist die Frage, ob ich jetzt einen neuen Bubble hinzufügen sollte? Also Frage an euch, inwieweit die nachhaltige Denke, also es wird es wird ja gesprochen – ich weiß nicht, ob ihr das Wort *Low Has* schon mal gehört habt? Dass da nicht diese Birkenstock-Ökos gemeint sind, sondern stylische Ökos oder neue Ökos, die neue Öko-Generation. Und die können ja trotzdem stylish und nachhaltig sein. Und die Frage ist, ob man das in dem Design auch sehen kann, dass man beides verbinden kann? Dass man sehen kann, ah ja, es ist irgendwie ein Ökothema, aber trotzdem eben total modern oder total, also ob das doch drauf einwirkt? Das ist jetzt die Frage an euch.

*Interviewee #5.1:* Ich glaube schon irgendwie.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Interviewee #5.1:* Aber das ist auch irgendwie schwer greifbar vielleicht.

*Interviewee #5.2:* Also Gestaltung ist eigentlich schon raus genommen von diesem Thema Nachhaltigkeit.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.1:* Also klar ist, dass man selber so denkt und da man selber so ein Mensch ist, wird das mit Sicherheit auch in dem, was man schafft quasi zu sehen sein. Aber ob das jetzt wirklich –

*Interviewee #5.2:* Also es ist vielleicht eher dann inhaltlich, dass das dann irgendwie im Text so ein kleines, rein geworfenes „Wir kümmern uns darum, das wäre jetzt wichtig“, also eher das, dass man es so durch diese Geschichte transportiert, aber das ist dann egal, wie der Style aussieht.

*Rocklage:* Okay. Ich schreibe es mal auf, weil das genannt wurde.

*Interviewee #5.1:* Ich finde einfach es ist ein hoher Qualitätsanspruch, der sich da widerspiegelt.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.1:* Wie auch immer der aussieht.

*Rocklage:* Wollt ihr noch mal so in die Runde gucken: Glaubt ihr, dass durch Nachhaltigkeit die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt ist oder nicht wirklich?

*Interviewee #5.1:* Langfristig.

*Interviewee #5.2:* Also wir bauen natürlich darauf. Klar, in unserem Businessplan ist es natürlich unser Alleinstellungsmerkmal, und der soll natürlich dann, momentan weiß ich noch nicht, ob es schon so ist, also weil das würde ich jetzt halt sagen, weiß ich nicht, wenn wir jetzt angefangen hätten und uns irgendwie Leute die Bude einrennen, weil so was gab es noch nie –



*Interviewee #5.1:* So ist es ja auch nicht.

*Interviewee #5.2:* Da muss man den Leuten aber erst mal in den Kopf bringen, dass es diese Möglichkeit überhaupt gibt. Also ich meine natürlich kommt Nachhaltigkeit gerade in den Trend, aber –

*Interviewee #5.1:* Die brauchen Grafikdesign.

*Interviewee #5.2:* Die denken dann einfach, „Ich brauche ein Designbüro“. Da denken sie vielleicht noch gar nicht so viel drüber nach. Das kommt jetzt so langsam, man merkt es, aber das ist noch nicht so weit, glaube ich.

*Rocklage:* Okay, ich habe es jetzt mal gestrichelt unterstrichen. Also dass es so ein bisschen in die Zukunft gerichtet ist.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Hoffnung.

*Interviewee #5.1:* Genau.

*Rocklage:* Der regionale Fokus? Ob ihr mit diesen Stichworten in Kombination mit Nachhaltigkeit auch den Erfolg verbindet? Der wurde ja vorhin genannt, mit dem regionalen Fokus in der Handhabe.

*Interviewee #5.1:* Ja, dass man halt Druckereien empfiehlt, die jetzt in der Nähe sind und auch nachhaltige Prozesse haben.

*Interviewee #5.2:* Aber ist das jetzt so gemeint, als ob, ich sage jetzt mal Düsseldorf und Umgebung, der zum langfristigen Erfolg wird, oder wie meinst du das jetzt?

*Rocklage:* Ich habe einfach nur Schlagworte genannt, dass ich raus recherchiert habe, dass der langfristige Erfolg mit der Zielsetzung einhergeht. Das hatten wir ja auch schon, mit der persönlichen Zielsetzung. Und das sind immer wieder Wörter, die in der Zielsetzung der Grafikdesigner auftauchen, und die können mehr oder weniger eure sein oder eher halt nicht. Jetzt aus der Reaktion würde ich sagen, „Na ja, hm“ [*skeptisch betont*], aber jetzt nicht so, „Ja, das!“.

*Interviewee #5.1:* Wir sprechen natürlich sehr gerne persönlich mit unseren Kunden und das ist natürlich leichter, wenn die regional sind, weil die dann schnell zu uns kommen können oder wir jetzt zu ihnen.

*Interviewee #5.2:* Also in dem Effekt ist es ein Erfolg, weil man ja die Leute halt persönlich kennenlernt und dann kann man ja natürlich besser gestalten, weil das ist wie so eine Analyse. Aber deswegen sagen wir auch mittlerweile oft, „Wir skypen einfach“, weil man da auch so mehr als am Telefon mit Verhalten und so den Kunden sehen kann. Deswegen weiß ich nicht, ob es jetzt so wichtig ist.

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.1:* Es ist eher das Regionale, also die Möglichkeiten von Videokonferenz und Skype und die neuen digitalen Möglichkeiten. Da ist das so ein bisschen schwammig. Es ist halt schöner, wenn man sich persönlich kennenlernt. Aber es ist nicht zwingend.

*Rocklage:* Ich lasse euch jetzt mal mit den, also dass ich jetzt nicht ganz so viel sage, dass ihr sagt, „Oh, wir finden da noch was wieder, ja, das könnte was sein“, oder eher – ist das ein Argument für Kundenbindung? Oder erhofft ihr euch das?

*Interviewee #5.1:* Ja, wir erhoffen uns das, ja, also das möchten wir schon, würden am liebsten nur für solche Kunden arbeiten.

*Rocklage:* Nachhaltigkeit als Option, um auf Kundenwünsche einzugehen und zu reagieren?

*Interviewee #5.1:* Hm, ja.

*Rocklage:* Wie viele, also kann man sagen, wie viele Aufträge oder wie viele Kunden eher nachhaltig sind: Sind es die Hälfte, sind es mehr? Also wie viele, also nicht wie viele Kunden nachhaltig sind, sondern wie viele Aufträge ihr so ein bisschen in eurem Sinne so umsetzen könnt?

*Interviewee #5.1:* Hälfte-Hälfte.

*Interviewee #5.2:* Hälfte-Hälfte.

*Rocklage:* Oder 80/20?

*Interviewee #5.2:* Ja, irgendwie bei dem einen macht man mehr Beratung, bei dem anderen ist es dann mehr die Produktion.

*Interviewee #5.1:* Also Hälfte-Hälfte, das würde ich sagen.

*Rocklage:* Also da würde ich sagen so ein „Geht so“, fordern?

*Interviewee #5.1:* Hm, genau.

*Rocklage:* Ja?

*Interviewee #5.1:* Hm [*bestätigend*].

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #5.2:* Ja, an sich schon, weil was wir schon besprochen haben. Das ist schon unser Geschäftsmodell.

*Interviewee #5.1:* Es ist unser Geschäftsmodell, und dass wir hoffen, dass das zum Erfolg führt.

*Rocklage:* Ja. Könnt ihr mit Kommunikation noch anfangen. Also sehe ich auch als sehr wichtig.

*Interviewee #5.1:* Wie genau meinst du das? Dass man das nach außen kommuniziert? Ich verstehe das nicht.

*Rocklage:* Kann entweder sein, nach außen kommunizieren, kann sein, dass ihr dadurch, dass ihr viel drüber spricht, dass ihr anders seid, dass das vielleicht auch?

*Interviewee #5.2:* Also dass man quasi kommuniziert, dass man das hat, das würde ich schon so sehen. Das merkt man auch im Freundeskreis, dass sich das verteilt und dann sagt auf einmal jemand, „Der hat da eine Freundin mit Nachhaltigkeit“, also so, deswegen. Wenn man das jetzt mal so sieht.

*Rocklage:* Es ist einfach so gemeint, wie ihr es verstehen mögt.

*Interviewee #5.2:* Ja, wollte ich gerade sagen, ja.

*Rocklage:* Es ist jetzt gar nicht so vorgegeben, was meine ich darunter, sondern könnt ihr mit den Schlagworten irgendwas verknüpfen, wo ihr sagt, „Ja, das ist was, und das hat vielleicht diesen erfolgreichen Weg“, oder eventuell oder auch nicht.

*Interviewee #5.2:* Ja, es ist einfach manchmal schwer zu verstehen: Ist es jetzt für uns wichtig, oder ist es darauf gemünzt, dass es uns den Erfolg gibt, oder ist es darauf gemünzt, dass es Erfolg gegeben hat, oder dass wir denken, dass es uns Erfolg geben wird. Also es ist doch wahrscheinlich, dass wir denken, dass es uns Erfolg geben wird?

*Rocklage:* Ja, der Glaube an den Erfolg. Weil wie kannst du Erfolg messen?

*Interviewee #5.1:* Wir sind auch einfach noch zu früh, als dass man sagen kann, wir haben Erfolg.

*Rocklage:* Kooperation und Netzwerk.

*Interviewee #5.1:* Sehr, ja, sehr.

*Interviewee #5.2:* Ja, sehr, sehr wichtig.

*Interviewee #5.1:* Dadurch kriegt man auch immer wieder neue Informationen.

*Interviewee #5.2:* Oder neue Kunden auch. Wenn wir mit Textern arbeiten und die haben einen neuen Kunden, also das ist sehr, sehr wichtig.

*Rocklage:* Tummelt ihr euch in Netzwerken, die sich auf Nachhaltigkeit spezialisieren?

*Interviewee #5.1:* Auch.

*Rocklage:* Oder bisher eher noch nicht?

*Interviewee #5.1:* Das ist gemischt eigentlich, eher so allgemein.

*Interviewee #5.2:* Also klar haben wir auch Druckereien, die wir uns angeguckt haben, die auf Nachhaltigkeit spezialisiert sind, also das haben wir schon, aber es sind auch viele, die es halt nicht sind. Also das ist wirklich *fifty/fifty*. Oder wahrscheinlich noch nicht ganz so viele, aber –

*Interviewee #5.1:* Aber ich halte das für sehr, sehr, sehr wichtig auch für die Zukunft.

*Interviewee #5.2:* Oder zumindest sind es ja letztendlich doch die, die dieses Verständnis dafür haben. Also es ist ja noch mal: Einmal die, die sich selber drauf spezialisiert haben, und welche, die auch dafür Verständnis haben.

*Rocklage:* Hm.

*Interviewee #5.1:* Da würde ich jetzt nicht so sagen.

*Rocklage:* Damit verbindet ihr nichts, okay. Stiftet Nachhaltigkeit einen Mehrwert?

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Rocklage:* Ja, den ihr anbieten könnt?

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Rocklage:* Deutliches Ja.

*Interviewee #5.1:* Ja.

**Rocklage:** Ja, perfekt. So, das soll damit reichen. Ich will jetzt noch mal kurz zusammenfassen, was wir so als Kern, was ich so als Kern herausgefunden habe:

Der Fokus oder ein Aha-Erlebnis war für mich die Pyramide mit einer doch recht wichtigen ökonomischen Säule.

Die Definition, habe ich jetzt nicht irgendwie gut im Kopf, ist im Grunde der gesamte Prozess mit allen Einbindungen.

Ihr glaubt relativ stark, dass Nachhaltigkeit auf den Erfolg einwirkt?

**Interviewee #5.1:** Hm [bestätigend].

**Rocklage:** Erfolg aber nicht nur reduziert auf Geld, sondern auf Zufriedenheit.

**Interviewee #5.1:** Ja, genau.

**Rocklage:** Hat so ein klares Ja. Und ihr seid euch ziemlich sicher, dass welche Punkte, also wenn jeder vielleicht noch mal zwei nennen – oder wenn ihr noch mal sagen würdet besondere Highlights, dass ihr sagt, was wirkt besonders auf den Erfolg?

**Interviewee #5.1:** Ja, genau, ich find das auch hier.

**Interviewee #5.2:** Ja, das ja.

**Rocklage:** Ich mache mal hier ein Sternchen rein, beim Alleinstellungsmerkmal, bei der inneren Motivation.

**Interviewee #5.1:** Genau.

**Rocklage:** Und auch beim Netzwerk?

**Interviewee #5.1:** Genau, also Kontakte, da merke ich es dann halt auch immer wieder, dass also man wird auch dadurch motiviert, dass ähnlich denkende Leute einen auch immer wieder beeinflussen.

**Rocklage:** Okay. Ja, das war jetzt für mich auch noch mal interessant.

**Interviewee #5.1:** Genau.

**Rocklage:** Ja, eigentlich sind wir jetzt am Ende. Wir sind jetzt am Ende angekommen, nicht nur eigentlich. Jetzt an euch noch mal die Frage: Wollt ihr noch mal was sagen, eine Empfehlung geben vielleicht? Vielleicht auch eine Empfehlung an andere junge Grafikdesigner, die vielleicht in einer anderen Region sitzen und überlegen, ob sie das Thema integrieren? Ob ihr so ein bisschen sagen könnte, worauf man achten muss, was wichtig ist?

**Interviewee #5.1:** Also wo ich immer so das Gefühl habe, so generell bei Designern und Grafikdesignern, auch gerade unserer Größe, dass viele halt immer ihr eigenes Süppchen kochen und relativ wenig miteinander sprechen und auch immer Angst haben vor Konkurrenz. Und eigentlich müsste das viel offener sein und man müsste mehr zusammenarbeiten, damit es auch solche Sachen wie, dass wir schlecht bezahlt werden, oder einfach auch Informationen, die der andere schon hat zum Thema Nachhaltigkeit, dass es da einen besseren Austausch gibt und ein stärkeres Wir-Gefühl. Also da habe ich auch im Studium immer das Gefühl gehabt, dass gerade so Designer schon kleine Ego-Wesen sind.

**Interviewee #5.2:** Ja, Einzeltiere sind.

**Interviewee #5.1:** Ja, das ist eigentlich schade, weil man wäre viel stärker und könnte auch diesen Standpunkt Nachhaltigkeit besser kommunizieren.

**Rocklage:** Aber wenn du dir vielleicht so vorstellst, es geht jemand anderes von der Uni, vielleicht sogar auch aus deiner Familie, oder irgendjemand, den du nicht kennst, sagt, „Der hat das auch gemacht“, dass du sagst, „Tausche dich mehr aus, tummele dich mehr in Netzwerken“? Und vielleicht Richtung Nachhaltigkeit, kannst du da noch irgendwie als Tipp oder wenn man denn den Schwerpunkt wählt, oder da noch mal irgendwie einen Hinweis geben oder irgendwas? Also du bist ja schon oder ihr seid ja schon Experten. Es gibt wenige. Also dass ihr da noch mal irgendwie sagt, „Also ich als Experte würde jemandem sagen, der sich in dem Bereich tummelt“, was soll er tun oder was soll er, wie soll er sich verhalten?

**Interviewee #5.2:** Also ich würde sagen, dass sowieso alle, die sich jetzt gründen oder die schon was haben, dieses Nachhaltige eigentlich in ihrem Prozess aufnehmen sollten/müssen. Weil wenn wir in die Zukunft gucken, wir können halt so nicht mehr weitermachen, das hat nicht nur was mit dem Grafikdesign zu tun, sondern in allen Branchen. Deswegen ist es auch wichtig, als Grafikdesigner das zu denken. Für mich wäre dann jetzt die Frage, für den einen ist es individuell sehr wichtig, dass zum Schwerpunkt zu machen, also auch nach außen? Wir machen das ja auch nach außen, also als Image, das ist unser Schwerpunkt, oder ob man es einfach für sich macht oder jetzt vielleicht ein anderes Image nimmt oder so?

**Interviewee #5.1:** Und das als Unterpunkt hat.

**Interviewee #5.2:** Genau, einfach immer so im Hinterkopf auch hat. Also das würde ich schon auf jeden Fall empfehlen, dass man immer nachhaltig handelt.

**Interviewee #5.1:** Es ist auch einfach ein Ding der Persönlichkeit.

*Interviewee #5.2:* Ich finde es halt sonst schwer, weil es ist so individuell. Es muss ja auch zu einem passen. Der eine hat aber vielleicht auch – also das würde ich vielleicht empfehlen: Einfach Nachhaltigkeit zu sehen, wer bin ich, wo stehe ich, wo will ich hin? Also dann halt, wie gesagt, sich auszutauschen. Also das ist dann die Empfehlung. Was ich sonst mit Nachhaltigkeit so wirklich empfehlen kann, das ist sehr individuell.

*Rocklage:* Also Nachhaltigkeit nur als Cover bringt es nicht, sondern zu überlegen, wer bin ich, wo stehe ich, wo will ich hin, ist das mein Ziel?

*Interviewee #5.1:* Genau: Was kann ich besser machen?

*Interviewee #5.2:* Eben, weil wenn ich, ich weiß nicht, ich habe einen supertollen Stil, den noch keiner hat, dann sollte man den natürlich als Image nehmen oder was auch immer, weil einen das mehr pusht als sage ich mal einfach zu sagen –

*Interviewee #5.1:* Aber das ist ja auch kein Widerspruch.

*Interviewee #5.2:* Nein, nein, deswegen sage ich ja.

*Interviewee #5.1:* Es ist einfach ein Teil der Person, des Stils, der Lebensweise.

*Rocklage:* Bei dir habe ich jetzt gerade noch mal aufgegriffen so einen Zwischensatz: „Was kann ich besser machen“, dass du das als Empfehlung gibst?

*Interviewee #5.1:* Also generell, sowohl im Grafikdesign als auch im Persönlichen.

*Rocklage:* Aber auch bezogen auf Nachhaltigkeit, wenn man das Thema angehen will zu sagen als Hinweis: Du müsstest dann immer überlegen, was man besser machen kann?

*Interviewee #5.1:* Ja.

*Interviewee #5.2:* Ja.

*Rocklage:* Okay, ja, perfekt. Dann danke ich euch sehr.

*Interviewee #5.1:* Ja, danke auch.

**(Aufnahmegerät wird ausgeschaltet – Ende des Interviews)**

## 6.6.2 Interviewee 7

### **Interview capture no. 7: Interview with 'Interviewee #7' at the 21st of January**

#### **2015**

*Rocklage:* Einleitend zu mir habe ich ja schon etwas gesagt. Vielleicht magst du starten und mir einen kurzen Einblick über deinen beruflichen Werdegang, fokussiert geben, als Geschäftsführer jetzt von Zappo, mit der Verknüpfung von Nachhaltigkeit: Seit wann gibt es das, wann ist es aufgetaucht und hat dich begleitet und beeinflusst in deinem beruflichen Tun?

*Interviewee #7:* Da fange ich von ganz vorne an. Ich komme nicht aus Berlin, ich komme aus Sachsen, was man ja auch noch hört, und bin da auf so einem kleinen Hof aufgewachsen habe in der Jugendzeit viel Zeit mit meinem Großvater verbracht. Und mein Großvater war ein sehr sparsamer Mensch. Wenn der also auf der Straße einen Nagel gefunden hat, hat er den aufgehoben, mit nach Hause genommen, gerade gekloppt und dann noch mal verwendet. Das hatte nichts mit Geiz zu tun, sondern er hasste jede Verschwendung. Und damit bin ich aufgewachsen und das mir auch so. Und in meinem ersten Lebenslauf habe ich Halbleiterphysik studiert, habe da auch mit Erfolg acht Jahre in dem Beruf gearbeitet, und habe aber schon entdeckt meine Liebe zum Layout, weil in meinem Halbleiterentwurf habe ich Layouts gezeichnet, Schaltkreis-Layouts. Ich habe mich dann im Prinzip über den 2. Bildungsweg noch in der DDR-Zeit sozusagen weitergebildet. Und kurz vor der Wende habe ich –

*Rocklage:* War das dann eine Umschulung?

*Interviewee #7:* Erwachsenenqualifizierung hieß das. Da konnte man einen Beruf wählen und konnte sich Kurse hereinziehen: Offset-Druck, Typographie, Siebdruck, Retusche, also alles im Prinzip. Und kurz vor der Wende habe ich dann gesagt, „Nein, ich habe keine Lust mehr Schaltkreise zu entwerfen und mache jetzt was anderes“. Und seitdem habe ich mich dem Gestalten verschrieben.

Ich hatte den Vorteil, dass als die Wende kam ja auch der Computer im Bereich Grafikdesign seinen Einzugsbereich gefunden hat und ich in meiner Arbeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter in unserem Institut mit Computern

umgehen konnte. Wir hatten da eine Schulung. Und da ist mir der Umstieg, da war ich, obwohl ich nicht so viele fachliche Erfahrungen hatte, ich hatte jede Menge Computererfahrung und habe dort den Einstieg geschafft als Freelancer bei Werbeagenturen und habe mich dann aber von den Agenturen getrennt und 1994 dann mit zwei Kollegen Zappo gegründet.

*Rocklage:* 1994, aha, zu Dritt dann?

*Interviewee #7:* Zu Dritt. Ja, die Gründungsmitglieder, die gibt es nicht mehr, der eine ist leider verstorben und die andere hat sich dem Yoga verschrieben, und ist aber wieder Gestalterin. Und da zeige ich dir mal was, was sie jetzt macht. Die macht jetzt sowas.

*Rocklage:* Okay. Ja, mein erster Gedanke ist, es sind Mandalas, aber das ist es nicht so richtig.

*Interviewee #7:* Ja, nein, nein, aber hat alles mit Yoga zu tun, diese ganzen Illustrationen, die sie macht. Und nach dem habe ich mich dann mit dem jetzigen Kollegen im Prinzip zusammengetan. Ich habe schon erzählt, 1994 haben wir dieses Mailing gemacht, und dieses Eigenmailing, das war eben auf Recyclingpapier gedruckt. Wie gesagt, wir haben damals schon das ernst genommen mit Papier. Damals gab es noch nicht so viel Recyclingpapier, zertifiziertes Papier gab es fast überhaupt nicht. FSC ist ja glaube ich erst 1993 gegründet worden. Aber das war schon im Prinzip immer für uns wichtig.

*Rocklage:* Und ist denn dann Zappo mit einer – also gab es das Wort Nachhaltigkeit, also seid ihr wirklich schon mit so einer Strategie –

*Interviewee #7:* Nein, nein, nein.

*Rocklage:* Jetzt nicht Nachhaltigkeit, aber mit einer bewusst grünen Strategie, einem grünen Gedanken gestartet?

*Interviewee #7:* Ja, ja, ja. Na, gestartet –

*Rocklage:* Hat sich entwickelt? Oder ihr wart so?

*Interviewee #7:* Wir waren so, wir waren so. Also wir waren alles Fahrradfahrer, teilweise Vegetarier, Gelegenheits-Veganer waren wir schon.

*Rocklage:* Auch damals schon?

*Interviewee #7:* Ja, ja.

*Rocklage:* Gelegenheits-Veganer, das Wort gefällt mir, ja.

*Interviewee #7:* Ja, ja, weil um die Ecke rum ist die Mensa von der Humboldt Universität, da gehe ich jeden Tag Mittag essen. Die haben jeden Tag, seit einem Jahr haben die jeden Tag ein veganes Mittagessen, das esse auch. Manchmal schmeckt es, manchmal schmeckt es nicht, also manchmal habe ich auch Würstchen gegessen, da hat das Vegane nicht so richtig gepasst.

*Rocklage:* Ja, man muss es nicht –

*Interviewee #7:* Man muss es nicht übertreiben. Und es waren schon damals, als wir wirklich die Einstellung von uns Dreien, die wir uns dort zusammengetan haben, da war von vorneherein klar, ja Öko haben wir damals gesagt, da gab es den Begriff noch nicht. Den gab es schon, man hat ihn aber einfach nicht eingesetzt. Und Grundlage, wann ist das gewesen, Enquete-Kommission, 1981? Seitdem gibt es ja den Begriff nachhaltige Entwicklung, 1992 im Lehrbuch noch mal, aber nicht im Öffentlichen. Wir waren Öko-Fiffies.

*Rocklage:* Okay, d.h. wie –

*Interviewee #7:* Wir hatten aber, das muss man dazu sagen, ganz normale Kunden. Wir hatten keine Öko-Kunden.

*Rocklage:* Genau, eine Frage, die mich noch interessiert jetzt, die genau darauf abzielt: Ihr wart von euch aus grün in eurem Tun, in eurem Kommunikationsdesign-Denken, in eurem Arbeiten, habt aber jetzt nicht gesagt, Mensch, ein Kunde hat das gefordert und deswegen seid ihr so? Die Anforderung von den Kunden war jetzt nicht unbedingt so, sondern ihr wart so und habt euch Kunden gesucht, die das mit euch so gemacht haben? Oder musstet ihr sie arg überzeugen?

*Interviewee #7:* Wir mussten die überzeugen und wir haben Sachen gemacht, das haben wir denen nicht gesagt.

*Rocklage:* Zum Beispiel Öko-Papier gewählt, ohne dass sie es wussten?

*Interviewee #7:* Genau, in der Anfangszeit konnte man das mit dem Papier noch nicht machen, weil da war das Ökopapier noch grau. Aber wir haben eben halt geguckt, wenn wir eine Broschüre gemacht haben, dass wir eben die Seiten ordentlich ausgenutzt haben, dass wir versucht haben, Seitenzahlen zu minimieren.

In der ersten Zeit, so in den 90er Jahren, hat man auch viel mit Sonderformaten gearbeitet, was ja heute überhaupt keine Rolle spielt, das ist ja alles nur Deal. Und bei den Sonderformaten haben wir eben immer drauf geguckt, dass wir auch eben den Druckbogen ordentlich ausnutzen. Wir haben, wenn es möglich war und freier Platz auf dem Druckbogen gewesen ist, anderes Zeug einfach mit gedruckt: Visitenkarten von anderen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Wir hatten den Bogen da und da war eine Stelle frei und da haben wir unsere Kunden angerufen oder auch einen kleinen Verein, der kein Geld hat, „Willst du nicht ein paar Visitenkarten haben? Dann schneiden wir die mit auf den Druckbogen drauf.“ Kostet fast nichts. Weil damals war drucken noch teuer. Das ist kein Vergleich zu heute, wo Drucken ja nichts mehr kostet.

*Rocklage:* Durch den Digitaldruck?

*Interviewee #7:* Ja, auch eben durch die Online-Druckereien heute. Und damals war es schon Auflage, da wurde eben halt, da haben wir eben halt mit unserem Auftraggeber gefeilscht, „Wollt ihr wirklich 1.000 Stück haben oder reichen nicht vielleicht auch 150?“.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Wenn du das heute – du guckst mich schon wieder komisch an.

*Rocklage:* Nein.

*Interviewee #7:* Das ist heute – ich gehe in die Online-Druckerei, brauche 1.200 Stück, aber ich muss 2.500.

*Rocklage:* Ich wollte gerade sagen: Oder ich gucke, kaum teuer 2.000 Stück, und dann nehme ich die 2.000 Stück.

*Interviewee #7:* Wenn ich die individuelle Auflage nehme, bezahle ich das 3-fache von dem, was ich für 2.000 Stück bezahle. Eine riesengroße Schweinerei, müsste man den Online-Druckereien eigentlich eine Fehlermeldung machen, weil das geht auf unsere Kosten, die Verschwendung, selbst wenn es Recyclingpapier ist.

Was haben wir gemacht? Wir haben versucht, auch im Bereich Veredlung viel mit Graumühlen oder sagen wir mit ökologischen Verfahren zu arbeiten. Also eher mit Blindprägung als eine Heißfolienprägung, oder wenn es um Zellophanieren ging, da haben wir gesagt, nein, da wollen wir lieber eine Trocknung machen als eine Zellophanierung, weil es eben halt besser Recycling ist.

*Rocklage:* D.h. es ist erst nach und nach entstanden, die Ideen oder die Art und Weise, wie man –

*Interviewee #7:* Genau. Wir haben also diese, also wir können ja Vorschläge machen für die Kunden. Die haben wir gemacht. Und mancher Kunde hat gesagt, „Ja, finde ich prima“, andere haben gesagt, „Nein, will ich nicht“.

*Rocklage:* Kann man damals oder auch heute, kannst du da eine Aussage tätigen, wie viele der Aufträge wirklich, wirklich grün sind? Oder sind vielleicht alle grün, aber nicht alle grün von Anfang an gewollt?

*Interviewee #7:* Das ist schwer.

*Rocklage:* Ist das 50/50 vom –

*Interviewee #7:* Die Frage ist blöd. Die Frage ist blöd. Es gibt, prinzipiell können wir keine grünen Produkte hier designen. Das geht überhaupt nicht, die sind alle dreckig. Wir können höchstens sagen, vielleicht bei 50% der Aufträge, die wir gemacht haben, haben wir eine Verbesserung vielleicht des ökologischen Fußabdrucks. So hieß es damals noch nicht. Haben wir vielleicht auch nicht, also wirklich bestimmt 50%, und bei 20 haben wir Schlimmeres verhindert. Es ist wirklich so.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Also wirklich nicht von dem „grünen Druckerzeugnis“ reden, das tut mir weh.

*Rocklage:* Vielleicht auch die Frage noch mal ein bisschen anders formuliert: Wie viele der Kunden kommen heute auch und sagen, „Ja, wir wollen nachhaltiges Design drucken, das was irgendwie möglich ist machen“, oder kommen doch auch immer noch viele, die einfach sagen, „Ja, ich brauche hier einen Flyer, ich brauche die Website, ich brauche sowieso“, wo ihr einfach ich sage mal grün und nachhaltig beraten? Also wer kommt, weil er es auf der Webseite oder durch Hörensagen hört und sagt, „Genau das will ich, genau das ist meine Einstellung“? Oder wie viele sind es, die eher kommen, die ihr einfach in die Richtung beraten?

*Interviewee #7:* Das sind ja mehrere Fragen. Also es kommt wegen unserem Nachhaltigkeitsansatz keiner.

*Rocklage:* Das ist eine klare Aussage.

*Interviewee #7:* Dazu muss man auch sagen, dass unser Neukundengeschäft verhältnismäßig klein ist. Vielleicht muss ich das auch noch sagen: Ich habe es gerade weggeräumt, ich habe es gerade gestern versucht noch mal zu analysieren, was wir eigentlich machen: Das ist ein Eisberg, so. Das sind hier unterschiedliche Massen. Hier oben, das ist ein ganz kleines bisschen Design, wirklich Gestaltung. Und hier unten kommen Reinzeichnung und Satz und Produktion. So, und es ist eben halt die Frage: Reden wir über den Bereich, dann müssen wir uns das angucken, oder reden wir über den Bereich, der in der Masse ist, wo es um die Betreuung, die langfristige Betreuung von Kunden geht, dann ist das nämlich da unten der Bereich. Eigentlich wird der immer nie so richtig wahrgenommen, aber die Kunden die brauchen nicht unbedingt bloß Design, sondern die brauchen Umsetzung, Betreuung, solche Dinge.

*Rocklage:* Okay. Und das ist jetzt hier gemeint, das ist mal größer und mal schwerer?

*Interviewee #7:* Genau, genau. Mal ist es mehr, mal weniger. Die Masse schwingt. Mancher Kunde braucht mehr Design, mancher braucht mehr Betreuung.

*Rocklage:* Also Neukunden brauchen mehr Design offenbar?

*Interviewee #7:* Genau.

*Rocklage:* Und wenn es erst mal steht, dann ist da ein bisschen Justierung notwendig.

*Interviewee #7:* Ja, da sind mal über die Jahre Überarbeitungen notwendig. Wir haben auch vor allen Dingen kleine und mittelständische Unternehmen. Jetzt mache ich hier deine ganze Aufnahme kaputt mit dem Geknistern.

Also wir haben ja viele kleine oder ausschließlich kleine und mittelständische Unternehmen. Und da wir sie schon lange betreuen, wissen die, dass wir uns um nachhaltige Dinge kümmern, die wissen das schon. Das muss nicht gesagt werden.

*Rocklage:* Das soll mir als Einblick so erst mal genügen. In welcher Weise setzen Sie Nachhaltigkeit in dem Unternehmen um? Um jetzt diese Blasen und Aktionsfelder noch mal einzeln zu benennen. Wir haben gerade über die Seitenzahlen und die Auflagen und die Drucke und so gesprochen. Papier hatten Sie ja, hast du erwähnt.

*Interviewee #7:* Also wie gesagt, ich trenne im Prinzip zwischen der eigenen Leistung, also das ist Kommunikationsdesign, da muss ich wirklich an was anderes denken, und da muss ich mir wirklich Gedanken um die Gestaltung der Kommunikation machen, und ich trenne auf der anderen Seite zwischen Umsetzung und Produktion. Dort komme ich in den Bereich Print rein, also die Umsetzung, und dann gibt es eben halt im Bereich Print, da gibt es eben halt Material reduzieren, Material ersetzen, Recyclingfähigkeit beachten, das sind eigentlich die – keine Ahnung, ich muss darüber nicht mehr reden. Das haben wir im Blick. Wir wissen ganz genau, dass wir bestimmte Techniken eben halt nicht so gerne einsetzen. Wenn es darum geht, eine Sonderverpackung zu machen in einer Auflage von – keine Ahnung – 50 Stück, da kann man auch mal eine Heißfolienprägung prägen oder einsetzen. Wenn ich aber an eine Massenproduktion denke, wo man 20.000 Stück produziert, da kommt eine Heißfolienprägung für uns nicht in Betracht.

*Rocklage:* Okay. Aber welche Grundsätze sind denn da so viel anders? Klar, das ist die größere Auflage, aber –

*Interviewee #7:* Ja, einmal der Energieverbrauch –

*Rocklage:* Ja, aber dann hätte ich jetzt gesagt, wenn das so negativ ist, dann wäre es für mich auch draußen bei einer Kleinauflage, von der Einstellung her.

*Interviewee #7:* Nein.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Das kann man nicht so sagen.

*Rocklage:* Oder man sagt, kann oder darf man nicht bei Wegwerfprodukten verwenden, aber bei langfristigen Sachen, da kann man drüber reden, weil es länger Bestand hat und man es länger nutzt?

*Interviewee #7:* Also das ist zum Beispiel gerade das Material ersetzen. Da fragen mich immer Leute, „Wie meinst du das, Recyclingpapier?“, und ich sage, gut, Recyclingpapier ist eine Möglichkeit, aber denk doch mal dran, wie die Großzahl der Papiere heute beschaffen sind. Die bestehen aus reiner Zellulose, also es sind alles Holzfaserpapiere, halten mehr als 130 Jahre, alle Papiere, die man hier so hat, mehr als 130 Jahre. So, und da drauf drucke ich einen Pizza-Flyer oder eine Einladungskarte oder sonst irgendwas, was eine Verfallszeit von 14 Tagen, 3 Wochen hat, so. Wenn ich jetzt daran denke, dieses holzfreie Papier durch holzhaltiges Papier zu ersetzen, spare ich schon ungefähr 70% an Rohstoffen, weil in dem holzhaltigen Papier ist Lignin drinnen, das hat ein paar komische Eigenschaften, gilbt, nach einer gewissen Zeit, weil es ein bisschen komisch ist, fängt es an zu muffeln, also es riecht, da muss man nur mal in einen Laden gehen –

*Rocklage:* In eine Bibliothek gehen.

*Interviewee #7:* Vor allen Dingen alte DDR-Bücher rausholen. Da sind teilweise Stockflecken drauf. Also man kann dort mit dem Einsatz von holzhaltigem Papier einen Beitrag zum Ressourcen sparen leisten.

*Rocklage:* Da hätte ich jetzt im Moment gedacht, das passt doch nicht zusammen: Wenn ich, also Holz, also ich meine die Bäume, die sollen doch lieber stehen bleiben und –

*Interviewee #7:* Na ja, aber die Zellulose vom Papier, die kommt ja sowieso vom Holz, bloß das Lignin, was ungefähr zu 70% am Holzstoff ausmacht, der Holzstoff besteht aus Zellstoff und Lignin. So, und der Zellstoff, also der Holzstoff wird im Prinzip meistens weggeschmissen, verbrannt oder so etwas, meistens verbrannt. Und wenn ich den also mit in das Papier reinnehme, was also keinen großen qualitativen Unterschied ausmacht –

*Rocklage:* Dann habe ich viel mehr Ressourcenaufwand, okay. Ich habe jetzt schon so ein bisschen angefangen, wie du vielleicht siehst, dass ich versuche, dass ich das –

*Interviewee #7:* Ja, ja, versuche das in deine Ordnung –

*Rocklage:* Nein, nein, nein, ja, dass ich jetzt die drei Standardsäulen aufmache, Ökologie, Soziales, Ökonomie, und versuche so ein paar Blitzlichter, Aktivitäten aus deiner Agentur da einzutragen. Möchtest du hier noch was ergänzen, dass wir das ausfüllen? Das möchte ich gerne machen.

*Interviewee #7:* Also wie gesagt, das eine ist eben das, was mich als Designer betrifft, das ist ja die Herstellung, da haben wir ja gesehen, das ist ein großer Teil, aber es ist natürlich auch in der Konzeption von Design, da sind es natürlich auch bestimmte Sachen, die man berücksichtigen muss. Ich meine, gut, die Gestaltung: Es ist wirklich, ich kann mit den Kollegen darüber nicht diskutieren, weil zurzeit ist eben halt gute Gestaltung: Ich lasse viel

Weißraum. So, das ist jetzt bei vielen ein Zeichen von Hochwertigkeit, Luxus. Ist ja auch so: Ich verschwende Papier. Dieser Ansatz, dieser ästhetische Ansatz, ist nicht Ausdruck einer guten Gestaltung und nachhaltigem Design. Also ich brauche andere ästhetische Konzepte. Wir haben sie nicht. Das Blöde ist, dass wir sie nicht haben, weil es die ja auch nicht geben kann. Wollen wir denn, wie der Alfred Loos geschrieben hat, *Ornament und Verbrechen*, da hat er ja dieses Buch geschrieben. Also das war, als der Werkdruck kam, die Verwendung des Ornaments. Wollen wir denn wieder sowas aufbauen und sagen, „Nur das ist nachhaltig gute Gestaltung“?

*Rocklage:* Es kommt immer darauf an.

*Interviewee #7:* Es kommt immer darauf an, genau. Dann sind es natürlich Sachen, im Prinzip, dass ich bestimmte Aspekte schon bei der Gestaltung mit beachte. Da sind sie dann wieder hinten drauf zum Beispiel –

*Rocklage:* Hm, die ökologischen –

*Interviewee #7:* Genau, das wär wieder hier hinten sozusagen.

*Rocklage:* Und der Deckel im Printbereich ist eigentlich so ein bisschen so die ökologische Säule.

*Interviewee #7:* Genau, und das ist eigentlich Design und Nachhaltigkeit. Also ob man Eco-Design oder Öko-Design dazu sagt – das kann man ruhig sagen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Aber das bedeutet eben halt auch, dass ich mein Design auch nicht plane, dass ich fehlerfrei arbeite – was ganz Entscheidendes. Ich habe bei Agenturen gearbeitet, da wurde jedes Produkt zweimal gedruckt, weil da so rumgepfuscht wurde.

*Rocklage:* Passiert mir auch, also oft denkt man, „Mist, ich muss erst mal in Ruhe drüber gucken, Mist, hier ist schon wieder was“, ja.

*Interviewee #7:* Also wir haben hier halt intern so ein Qualitätsmanagement eingeführt – ja, Qualitätsmanagement ist einfach zu übertrieben: Wir versuchen eben halt Fehler zu minimieren, indem wir sagen, also wenn jemand was in eine Druckerei schickt, hat bitte ein anderer drüber zu gucken. Wenn es mehr als zwei Seiten sind, muss unsere Korrektorin drüber gucken und muss das Korrekturlesen. Also inhaltliche Fehlervermeidung, formale Fehler geht ja jetzt umso besser. Also ich meine wer heute als Designer ohne ein pdf-pre-file zu machen oder ein Design-pre-file zu machen ein Dokument rausschickt, der muss bescheuert sein.

*Rocklage:* Ja, ja, stimmt.

*Interviewee #7:* Aber es gibt genügend. Du wirst dich wundern, wenn ich zu den Kollegen gehe und der sagt, „Da ist wieder was schief gelaufen“, ich sage, „Hast du denn mal einen pre-file gemacht?“.

*Rocklage:* Dass man sich das Dokument digital als pdf erst mal anschaut.

*Interviewee #7:* Ja.

*Rocklage:* Und auf der Basis korrigiert.

*Interviewee #7:* Genau, und guckt, was passiert: Ist mein Überdrucken richtig eingestellt, ist mein Farbauftrag groß genug, und das sind Sachen, die sind einfach selbstverständlich, und doch muss man den Leuten das sagen. In der Schule kriegst du das nicht gelernt. Wir hatten hier Absolventen sitzen, die wussten den Unterschied zwischen AGB und CMK nicht, denen musste man auch erklären, was Patrone und Hacker ist, ja. Es ist heute nicht mehr unbedingt das Problem, das pdf nimmt uns eine ganze Menge ab; selbst in der Druckerei, wenn du eine Sonderfarbe drinnen hast, selbst die können das noch reproduzieren. Das war früher viel schlimmer. Trotzdem, obwohl es immer sicherer wird, jeder verdruckte Bogen ist Ressource.

*Rocklage:* Ist verschwendet.

*Interviewee #7:* Ja, dann muss ich auch versuchen, im Bereich Innovation was zu machen, obwohl Innovation ein sehr kritischer Begriff ist.

*Rocklage:* Ich kann es jetzt in dem Bezug nicht richtig zuordnen. Klar, was man mit Innovation meint, ist ja klar, aber worauf bezieht sich das im Zusammenhang mit Design und Nachhaltigkeit? Design meint ja, würde ich jetzt sagen, ich muss ständig in meiner Arbeit innovativ neu denken? Würde ich jetzt mal so sagen.

*Interviewee #7:* Natürlich meint es das nicht. Also wer denkt immer neu? Guck dir das doch an: Es wird doch alles immer ähnlicher.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* Und dagegen sollte man was tun. Es gibt gewissen Sachen, die sind *state of the art*, aber die funktionieren nicht oder sind ökonomisch nicht sinnvoll, sind auch teilweise für den Benutzer nicht sinnvoll. Und gegen sowas muss man Gegenkonzepte entwickeln. Und das habe ich als Designer eben heute zu tun.

*Rocklage:* Also sinnvolle Konzepte für den Kunden zu entwickeln?

*Interviewee #7:* Ja, also in der Kommunikation. Es geht eben dann halt auch schon aus dem Bereich Operatives raus und in den Bereich Konzeptionelles rein. Natürlich kommt ein Kunde an und sagt, „Ich brauche ein Plakat“, und der normale Grafikerdesigner, „Ah, wunderbar, ich darf ein Plakat machen!“ und holt den ADW-Tarifvertrag raus,



sagt, „Plakat, A3, klar € 1.500,--“. Einer der verantwortlich ist und sich nachhaltig Gedanken macht, der wird erst mal fragen, „Was willst du denn mit dem Plakat?“. Und da geht es nicht darum, welche Inhalte sollen darauf stehen, sondern man muss erst mal fragen, „Welches Ziel hast du denn, und ist denn das, was du willst, ist denn da das Plakat das richtige Kommunikationsmittel, um das Ziel zu erreichen?“. Und da wird man dann feststellen, wenn man mit dem Kunden eine Analyse macht, dass es vielleicht von Vorteil ist, was anderes zu machen. Jetzt sagen die anderen, „Na ja, ich kann Plakat und Flyer, jetzt stellen wir fest, eine Webseite, das kann ich nicht, ich bin kein Webdesigner“, sagen jetzt Kollegen zu mir. Ich sage, na ja, ich an deiner Stelle würde dem Kunden sagen, „Pass mal auf, du brauchst eine Website, ich kenne jemanden, der gute Webseiten macht, ich kann die Arbeiten betreuen“. Oder der Kunde sagt, „Nein, lass mal, ich kann das selber organisieren“, aber der Kunde kommt sofort wieder, weil er ein gutes Gefühl gehabt hat: Sein Problem ist ernstgenommen worden, er ist gut beraten worden.

**Rocklage:** Und wenn er das nächste Mal ein Plakat oder einen Flyer braucht – wenn du wirklich wendig und zielführend bist, dann kommt der halt.

**Interviewee #7:** Wenn er das nächste Mal ein Problem lösen will, kommt er zu dem Designer und sagt, „Pass mal auf, ich habe dies und das Problem, können wir das machen?“.

**Rocklage:** Okay.

**Interviewee #7:** Da darf man keine so enge Auffassung von seinem Beruf haben. Man muss sich nicht nur auf das operative Geschäft interessieren, also nur das Herstellen, das Gestalten und Herstellen, sondern man muss im Prinzip mitdenken für den Kunden.

**Rocklage:** Ich überlege jetzt in meinen drei Säulen: Mitdenken für den Kunden, mitdenken und das ökonomische nicht immer drüber stellen, kann man sagen, das ist irgendwas Soziales? Also weil man ja nicht nur ökonomisch sagt – also ich versuche jetzt Umsetzung der Nachhaltigkeit in den Säulen einzutragen.

**Interviewee #7:** Genau, ja, ja.

**Rocklage:** Vielleicht magst du mir mithelfen zu sagen, Mensch –

**Interviewee #7:** Also Soziales würde ich am liebsten nur machen. Also ich denke im Sozialen hat man die Verantwortung. Es geht ja eigentlich immer um die Verantwortung. Man hat für den Kunden, ich habe eine soziale Verantwortung für den Kunden. Ich habe eine soziale Verantwortung für den Konsumenten, also für den Endverbraucher meines Kommunikationsmittels. Ich habe Verantwortung für mich und ganz am Schluss vielleicht auch für die Gesellschaft.

**Rocklage:** Die Konsumenten, würde ich sagen, sind ja Teil der Gesellschaft.

**Interviewee #7:** Nein, wenn ich die ersten drei *stakeholder* für meinen Job sehe.

**Rocklage:** Da beziehst du dich mit ein.

**Interviewee #7:** Ich beziehe mich mit ein, ja.

**Rocklage:** Ja.

**Interviewee #7:** Und beziehe teilweise auch noch die Mitarbeiter meines Auftraggebers mit ein. Also für die habe ich – ich habe die Verantwortung für das Layout. Die Gesellschaft, da sind natürlich auch *stakeholder* in der Gesellschaft mit drin, aber die Gesellschaft, die ich verantworte, ich kann auch in dem Bereich wahrnehmen, der außerhalb meines Arbeitsbereiches liegt.

**Rocklage:** Okay.

**Interviewee #7:** Als Designer kann ich auch in meiner Freizeit Kindern vorlesen. Es ist einfach ein sozialer Job, den ich übernehme, soziale Verantwortung, das hat mit meinem Beruf überhaupt nichts zu tun; selbst wenn ich ein Buch vorlese, was ich gestaltet habe. Und darum sage ich, das ist eine Sache, die sollte man nicht aus den Augen lassen, aber man kann sich auch in seinem Berufsverband engagieren, wie ich das mache.

**Rocklage:** Bei der AGD?

**Interviewee #7:** Bei der AGD und dann gibt es ja noch *Berliner gestalten*, dann gibt es noch das Design-Center hier in Berlin. Da mache ich jetzt gerade die Bibliothek, das sind so Sachen, wo ich mich gesellschaftlich engagiere, die in meinem beruflichen Umfeld stattfinden.

**Rocklage:** Kann man im Grunde sagen, die Seminare, die du zum Thema „Design und Nachhaltigkeit“ gibst? Da kann man ja auch im Grunde sagen, dass du das weitergibst, das ist ja auch auf der einen Seite ökonomisches Geschäftsmodell, aber andererseits auch –

**Interviewee #7:** Würde ich, nein, würde ich trennen. Würde ich wirklich trennen. Ich mache Veranstaltungen für den Verein, wo ich drin bin, für umsonst, das ja, aber das mit dem Geschäftsmodell. Es ist aber auch immer so, ich werde auch immer in meinen Seminaren gefragt, die sagen auch immer, „Wir gucken aber auf deine Webseite drauf und sehen, dass du das nicht zum Geschäftsmodell gemacht hast“, also Nachhaltigkeit.

**Rocklage:** Nachhaltigkeit ist für dich kein Geschäftsmodell?

*Interviewee #7:* Für uns, für Zappo ist es kein Geschäftsmodell. Es kann durchaus für andere Agenturen, Gestalter kann es durchaus ein Geschäftsmodell sein. Wir haben uns eigentlich nie darum gekümmert. Wie ich dir erzählt habe, aus der Entwicklung heraus war das immer Bestandteil unserer Arbeit. Und es ist ja erst sagen wir mal so in den letzten 10 Jahren eigentlich so in den Fokus gerückt. Wenn ich jetzt noch mal eine neue Firma aufmachen würde, würde ich es trotzdem nicht machen.

*Rocklage:* Ich würde jetzt die vorsichtige Frage stellen: Vielleicht hat es aber ins Geschäftsmodell positiv Einfluss genommen, ohne dass es strategisch drauf angelegt ist?

*Interviewee #7:* Ich denke schon, ich denke schon.

*Rocklage:* Dass es vielleicht nicht bewusst oder strategisch als Geschäftsmodell aufgezoogen ist, vielleicht aber so gut funktioniert, weil es einfach ganz natürlich darin Einzug hat.

*Interviewee #7:* Ja, wir standen nie vor der Entscheidung, das als Geschäftsmodell, das als wirklich strategisches Grundelement zu machen. Da standen wir nicht davor. Aber ich bin wirklich deiner Meinung, dass wirklich die Herangehensweise, nicht bloß einfach sagen wir mal grün drucken, sondern eben auch grün denken im Sinne von langfristigem Erfolg für die Kunden, an die Auswirkungen von dem, was ich mache, dass das schon einen sehr, sehr großen Anteil hat an dem Erreichten hat.

*Rocklage:* Okay, ja, das finde ich gerade einen ganz interessanten Satz.

*Interviewee #7:* Aber weißt du, das Entscheidende ist: Wenn man sich so eine Firma anguckt oder auch eine Einzelperson, wie man sich positioniert, dann ist doch ganz wichtig, welche Haltung hat denn diese Firma, diese Person. Das steht doch mit an erster Stelle: Welche Haltung habe ich denn? Und wegen dieser Haltung fließen doch viele soziale und moralische Werte ein.

*Rocklage:* Ja, und diese Positionierung kann man ja auch nur ehrlich halten, wenn das auch wirklich die Haltung und die Werte sind.

*Interviewee #7:* Das ist –

*Rocklage:* Ihr habt euch nicht positioniert, sondern die Positionierung ist vielleicht einfach entstanden aus der Moral, aus den moralischen Werten und der Haltung. Die ist ja entstanden, die ist nicht, die wurde nicht konstruiert.

*Interviewee #7:* Da hat sich niemand hingestellt und gesagt – die wurde nicht konstruiert, nein. Ich würde das infrage stellen, ob man so eine Haltung überhaupt konstruieren kann?

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* Also diese Haltung, konsequent bis ins Letzte. Wie kann ich das erklären vielleicht: Irgendwo, also ich habe dieses Spinnenmodell auch für Positionierung gemacht. Ich dachte irgendwo ich habe es.

*Rocklage:* Können wir vielleicht im Nachgang machen. Also zum Thema Positionierung und Nachhaltigkeit?

*Interviewee #7:* Nein.

*Rocklage:* Oder insgesamt.

*Interviewee #7:* Insgesamt. Das sieht jetzt ein bisschen komisch aus, weil es ist –

*Rocklage:* Hm, habe ich auf der Website schon gesehen.

*Interviewee #7:* Also das ist das, wo ich auch versuche, den Kollegen, wenn ich Seminare mache, klarzumachen, wo sie auch Ansatzpunkte für ihre Nachhaltigkeit haben, denn hier, bei Moral und Werte, bei der Haltung, muss ich natürlich auch davon überzeugt sein.

*Rocklage:* Mich mal hinterfragen.

*Interviewee #7:* Mich mal hinterfragen: Was mache ich denn? Arbeitsweise, da geht es im Prinzip um die Zusammenarbeit. Bei der Zielgruppe ist es eben halt auch so: Ich muss mir eben halt überlegen, ob ich bestimmte Kunden –

*Rocklage:* Ansatzpunkte, weil die zur Zielgruppe passen?

*Interviewee #7:* Genau, nein, ich muss mir hier eigentlich überlegen, welche Zielgruppe will ich denn eigentlich haben? Also ich muss wie ein Verkäufer oder wie eine Firma, die ein Produkt herstellt, muss ich mir eine Zielgruppe definieren, so. Und dort kann ich natürlich genau meine Wünsche, die sollen ja dort auch sich widerspiegeln. Wenn ich das Geschäftsmodell Nachhaltigkeit habe, muss natürlich meine Zielgruppe auch im Bereich Nachhaltigkeit unterwegs sein. Und dann kommt eben halt Leistung, das ist das, wo man eben wieder auf den Deckel kommt.

*Rocklage:* Print und Produktion.

*Interviewee #7:* Genau.

*Rocklage:* Prozess, Produkt, Ausführung, okay. Was ist mit Person gemeint?

*Interviewee #7:* Na ja, das ist ein Bestandteil: Ich muss natürlich einen Namen haben und eine Berufsbezeichnung, das ist, also ich muss jedem Ding erst mal einen Namen geben. Das vergessen manche. Und den Namen, ob da

nun, ich kann als Einzelperson kann ich mich „Interviewee #7 Design“ nennen oder ich kann „Interviewee #7 für Nachhaltigkeit“ oder „Nachhaltig Interviewee #7“ heißen. Also diese Möglichkeiten gibt es alle. Alles drückt was anderes aus. Und das ist schon so: So ein Name ist nicht bloß Schall und Rauch. Also wir haben jetzt gerade einen Auftrag gekriegt von einem Kunden, den wir seit 12 Jahren betreuen, oder länger.

*Rocklage:* Das ist schon sehr lange.

*Interviewee #7:* Sehr lang, noch länger. Wir müssen für den einen neuen Namen entwickeln. Der hat einen Namen, der hat mit seinem jetzigen Geschäftsfeld nichts mehr zu tun, ist eher kontraproduktiv.

*Rocklage:* Benennung, da passiert viel auch drüber.

*Interviewee #7:* Und wie gesagt, es gibt ja hier auch einen bestimmte Ordnung, und diese Ordnung ist eben halt hier im Uhrzeigersinn. Und das sind solche Sachen, die muss man einfach im Kopf haben, und überall gibt es Ansatzpunkte, seine Visionen umzusetzen und eine Mission draus zu machen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Und das will ja keiner hören.

*Rocklage:* Wieso?

*Interviewee #7:* Alle zeigen nur ihre Referenzen. Ist so. Gucke dir mal Webseiten von Designern an.

*Rocklage:* „Ich bin das, was ich gemacht habe“, ja.

*Interviewee #7:* Ich kriege ja teilweise manchmal nicht mal raus, warum sie das gemacht haben.

*Rocklage:* Ja, im Grunde eine Aufforderung, da mal ganzheitlich zu denken, bei der Positionierung.

*Interviewee #7:* Genau. Oder ich bin eben halt so eine Koryphäe, kenne ich ja auch, habe ich ja auch in meinem Kollegenkreis einige, die verkaufen wirklich nur Design.

*Rocklage:* Noch mal, bitte.

*Interviewee #7:* Die verkaufen nur Design. Und die werden nur als Designer beauftragt.

*Rocklage:* Als Macher, also als Design-Macher.

*Interviewee #7:* Ja, und nicht nur das.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Nur schöne Bildchen machen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Einige beschäftigen sich dann natürlich auch mit der Umsetzung, aber das ist was ganz anderes. Es ist auch nicht nur unbedingt für Designer relevant, es ist im Prinzip für jede Firma, für jedes Unternehmen ist das heute relevant. Es ist ein Modell, wie man sich geschickt positionieren kann, und eigentlich hat es mit Nachhaltigkeit nichts zu tun, formal. Aber wenn ich mich so positioniere, ist es schon eine nachhaltige Positionierung. Und dann muss ich nicht mal nachhaltige Punkte drin haben.

*Rocklage:* Ich würde sagen, hier wird die Nachhaltigkeit durch die Wertung, die Moral gesteuert, wenn sie denn so ist. Weil ich würde sagen –

*Interviewee #7:* Ich kann aber meiner Haltung nach ein Arschloch sein.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* Ja. Wenn ich mich so positioniere, habe ich eine nachhaltige Positionierung, obwohl ich ein Arschloch bin. Das Modell basiert auf der Nachhaltigkeitsidee.

*Rocklage:* Jetzt würde ich dich gerne als nächste Frage –

*Interviewee #7:* War es zu verwirrend?

*Rocklage:* Was?

*Interviewee #7:* War das jetzt zu verwirrend? Nein.

*Rocklage:* Nein, nein, also es ist hilfreich, darauf zu gucken. Jetzt möchte ich gerne da ansetzen: Was ist für dich Nachhaltigkeit? Also kannst du eine kurze Beschreibung, Definition – du weißt, diese 3 Säulen gibt es usw. Nein, jetzt nicht nur für dich persönlich, sondern für dich als Grafikerdesigner. Also magst du zwei, drei Sätze dazu sagen, was bedeutet für dich der Begriff Nachhaltigkeit?

*Interviewee #7:* Also Nachhaltigkeit heißt, für mich Verantwortung übernehmen. Mehr ist dazu nicht zu sagen.

*Rocklage:* Dinge zu hinterfragen?

*Interviewee #7:* Verantwortung zu übernehmen heißt ja eigentlich immer, Dinge zu hinterfragen. Wenn ich irgendwas nachplappere wie eine islamische Terrorgruppe oder sonst irgendwas, immer nur nachplappere, dann

übernehme ich keine Verantwortung. Verantwortung in allem heißt immer auch Verantwortung für sein eigenes Denken und Handeln zu übernehmen. Und damit meine ich, Verantwortung übernehmen bei Nachhaltigkeit, nicht Verantwortung zu übernehmen die Welt zu retten, um Gottes Willen. Keiner kann die Welt retten.

*Rocklage:* Sondern?

*Interviewee #7:* Nur alle zusammen.

*Rocklage:* Hm?

*Interviewee #7:* Nur alle zusammen.

*Rocklage:* Hm, okay. Aber halt ein Stückchen in seinem Wirkungsfeld. Ich muss so provokativ fragen.

*Interviewee #7:* Ja, ich versuche auch, darauf zu antworten.

*Rocklage:* Nicht die Welt zu retten, sondern?

*Interviewee #7:* Nicht die Welt zu retten, sondern Verantwortung in dem Bereich übernehmen, den ich beeinflussen kann.

*Rocklage:* Okay, ja.

*Interviewee #7:* Die Welt zu retten kann ich nicht beeinflussen. Das ist der große Trugschluss. Und das ist in der gesamten Kommunikation, wie man Nachhaltigkeit umsetzen kann, da wird immer vom „Welt retten“ ausgegangen. Und es muss eigentlich davon ausgegangen werden, was kann der einzelne konkret tun, wo hat er Verantwortung, was kann er beeinflussen? So.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* Und wir sehen das, dass dieser Ansatz sinnvoll ist. Vielleicht gibt es auch noch andere Ansätze, ich weiß es nicht. Was ich sage ist immer meine persönliche Meinung. Ich will das nie -

*Rocklage:* Nein, nein, nein, ich will einfach nur die Meinung hören dazu.

*Interviewee #7:* Wie Konsumverhalten zum Beispiel die Produktion von Lebensmitteln und Textilien oder anderen Konsumgütern beeinflusst. Wir sehen das im Bereich Papier, habe ich dir schon gesagt, es gibt zurzeit fast kein Papier mehr, das nicht zertifiziert ist oder sagen wir mal so, das aus konventionellem Anbau kommt. Also sagen wir mal so: Es gibt wahnsinnig viele Papiere, die aus nachhaltigem Wald einfach kommen. So, das war auch eine ganz andere Situation. Die Holzindustrie hat nämlich gesehen, wenn sie so weiterwirtschaften wie bisher, haben sie irgendwann keine Wälder mehr, die sie abholzen können. Die waren eben gezwungen, denen stand irgendwann das Wasser bis zum Hals. Das war die gleiche Situation wie bei dem Grafen Perlewitz, die erste Energiekrise eigentlich. In Sachsen, die hatten Holzkohle zur Verfügung von den Erzen, da hatten die das gesamte Erzgebirge, halb Schlesien und Böhmen abgeholzt. Die hatten einfach kein Holz mehr.

*Rocklage:* Also dann kann man sagen, Nachhaltigkeit als Grafikdesigner bedeutet, die Verantwortung in den eigenen Einflussbereich zu nehmen, zu hinterfragen. Da zu checken, gucken.

*Interviewee #7:* Verantwortung übernehmen kann ich überall.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* So, und jetzt heißt es natürlich, ich muss mich darüber informieren, ich muss mich – sonst weiß ich das nicht. Wenn mir das niemand sagt, welche Möglichkeiten ich habe, kann ich diese Möglichkeiten doch auch nicht ausloten.

*Rocklage:* Also gefordert auch eine gewisse Aktivität.

*Interviewee #7:* Ja, Weiterbildung.

*Rocklage:* Was sagst du als Grafikdesigner wieder zu der allgemeinen Definition, „Nachhaltigkeit als dauerhaft zukünftige Entwicklung unter Einbezug dieser drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales“?

*Interviewee #7:* Ja, gut. Ist so.

*Rocklage:* Der eine oder andere hat sich dazu kritisch geäußert, da wollte ich nur noch mal –

*Interviewee #7:* Ja, ich kann dir dazu nur sagen, die Diskussion darüber interessiert mich nicht.

*Rocklage:* Hast du eine eigene Sichtweise?

*Interviewee #7:* Manche wollen die Kultur noch mit darein haben, andere wollen das noch mit rein haben.

*Rocklage:* Genau.

*Interviewee #7:* Es gibt viele Modelle. Eines, was ich blöde finde an dem Modell, und das hätte ich gerne geändert, das ist die Darstellung immer als Menge, als die drei Mengen, als Mengen theoretisch.

*Rocklage:* Hier so die Kreise übereinander?

*Interviewee #7:* Genau, wo habe ich denn das?

*Rocklage:* Da ist auch eine Darstellung mit einer Art Stern in der Mitte.

*Interviewee #7:* Genau, Trinität. Jetzt sind die ganzen Schriften verrutscht. Hier: Also.

*Rocklage:* Das sind aber nicht diese drei Kreise als Menge.

*Interviewee #7:* Weil hier falsch ein schwarzes Loch. Und es gibt nur entweder – oder.

*Rocklage:* Ja? Sehe ich nicht. Warum gibt es nur entweder – oder?

*Interviewee #7:* Na, weil es ganz klare harte Grenzen gibt. Das ist eine Mengentheorie, die lässt keinen Spielraum, da gibt es kein Halb.

*Rocklage:* Ein Halb, hätte ich jetzt gedacht, sind so Übergangsbereiche.

*Interviewee #7:* Nein, da gibt es keine Übergangsbereiche. Entweder drinnen oder draußen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Entweder – oder. Und dieses Entweder-oder ist verhältnismäßig blöd. Und ich habe die Punkte hier auf so einem Spinnendiagramm nach außen geschoben, habe einen Bewertungsmaßstab damit und kann hier wirklich Zwischentöne anschlagen. Wie hier auf meinem Bierdeckel kann ich sagen, „Na ja, im sozialen Bereich habe ich Nachholbedarf, da kann ich besser werden“. Das ist ein Modell, das auch Entwicklungschancen offen lässt.

Und es heißt ja nachhaltige Entwicklung, es heißt nicht Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist dieser scheißkleine schwarze Punkt hier drinnen, das ist die Nachhaltigkeit, aber wir brauchen ja ein Modell für die nachhaltige Entwicklung.

*Rocklage:* Okay, ja.

*Interviewee #7:* Und eigentlich müssten diese Mengendarstellungen aus allen Publikationen und Darstellungen müsste das gelöst werden. Würde ich mich einsetzen dafür.

*Rocklage:* Ja, aber das ist ja jetzt eine sehr gute Sichtweise der Dinge.

*Interviewee #7:* Wenn einer sagt, er will hier die Kultur mit dabei haben, dann mache ich ihm die Kultur mit dahin. Es ist eben halt bloß die Trinität, Gottvater, Sohn und Heiliger Geist – du kommst bestimmt aus einem atheistischen Haus?

*Rocklage:* Nein.

*Interviewee #7:* Nein?

*Rocklage:* Katholisch.

*Interviewee #7:* Na, dann musst du das doch wissen. Das ist die Darstellung von der Dreifaltigkeit, ist so.

*Rocklage:* Ja, ja, ich wollte es nur nicht so direkt übertragen.

*Interviewee #7:* Nicht Vater, nicht Sohn, steckt immer noch drin in den Dingen.

*Rocklage:* Ja, wieder die Wortwahl.

*Interviewee #7:* Ja, unsere Welt ist christlich geprägt. Auch in der Symbolik dürfen wir uns nichts machen.

*Rocklage:* Das ist eine interessante Vermutung.

*Interviewee #7:* Ich bin christlich erzogen worden und ich bezeichne mich jetzt eigentlich als Agnostiker.

*Rocklage:* Was ist das?

*Interviewee #7:* Die Frage nach Gott interessiert mich nicht.

*Rocklage:* Okay. Dann kann man auf unser Thema zurückkommen und sagen, die Fragen nach Gott, sondern die Fragen nach den Werten sind entscheidend?

*Interviewee #7:* Natürlich sind die Werte entscheidend.

*Rocklage:* Ich würde gern hier jetzt noch wieder einen Cut machen von der Definition.

*Interviewee #7:* Ja, mache du, du bestimmst hier – ich erzähle immer viel zu viel. Du musst sagen, „Nein, das geht so nicht“.

*Rocklage:* Ich habe jetzt vielleicht eine interessante Frage.

*Interviewee #7:* Die waren bis jetzt alle interessant.

*Rocklage:* Vielleicht auch provokativ, oder je nachdem, wie du es empfindest: Glaubst du, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in deinem Unternehmen Einfluss auf den langfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens Zappo hat? Glaubst du, dass die Umsetzung und die Arbeitsweise, also wie ihr es anpackt –

*Interviewee #7:* Ich glaube das nicht, ich weiß es.

*Rocklage:* Okay, auch – ja, okay.

*Interviewee #7:* Weil sonst würde ich es nicht machen. Mit Glauben –

*Rocklage:* Okay, in welcher Weise? Oder was ist Erfolg vielleicht? Von der Herangehensweise, was ist für dich Erfolg?

*Interviewee #7:* Das ist die große Frage: Was ist Erfolg? Erfolg ist für mich im beruflichen Sinne – also Privattum ausklammern – dass wir hier in der Agentur alle unser Auskommen haben und uns dabei nicht totarbeiten. Da gibt es zum Beispiel unser – wir haben hier sozialistische Verhältnisse: Als erstes macht jeder das, was er kann und arbeitet so viel wie er kann, hat aber die Pflicht, auf die anderen aufzupassen, dass die nicht zu viel arbeiten. Es kriegen alle dafür fast das gleiche Geld.

*Rocklage:* Noch mal um zu überlegen: Was ist Erfolg noch? Also ein gutes Auskommen gemeinschaftlich zu erarbeiten, weiter zu bestehen? Oder noch mal zu überlegen, was ist Erfolg? Hm, okay, lassen wir es so stehen.

*Interviewee #7:* Also es ist – das haben andere gesagt: Materiellen Reichtum anhäufen?

*Rocklage:* Kann es sicherlich sein, das verstehen viele unter Erfolg, aber natürlich die, die mit Nachhaltigkeit zusammen arbeiten –

*Interviewee #7:* Na, ich will auch nicht die Welt retten, also das wissen wir, dass wir das als Zappo, als Agentur, können wir das nicht.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Wir können einen Beitrag dazu liefern, aber mit dem, sagen wir mal Erfolg, sagen wir mal so: Wenn ich sage, wir sollen alle das Auskommen haben, dann wird die Geschäftsidee schon weiter bestehen.

*Rocklage:* Okay. Als Erweiterung habe ich noch mal eine Mindmap mit so verschiedenen Punkten mitgebracht. Die sollst du einfach als Stichworte, Vorschläge in deinem Kopf annehmen, vielleicht zu dem einen oder anderen was zu sagen. Die Frage ist, wie wirkt Nachhaltigkeit oder was macht es in eurem Arbeitsumfeld, um vielleicht mal zu gucken, hat das auf den Erfolg Einfluss? Nachhaltigkeit, würde ich jetzt aus unserem Gespräch sagen, das hat viel mit den Werten zu tun, mit einer inneren Motivation und macht vielleicht auch, dass ihr so gut und so überzeugt in dem seid und so arbeitet, sage ich jetzt mal, so auskömmlich, gut durchdacht und zufrieden – oder ist es ein Alleinstellungsmerkmal, die Nachhaltigkeit in eurem Designerumfeld? Also dass ihr einfach ein Angebot schafft oder einen Mehrwert schafft, auf Neukundengewinnung wirkt es vielleicht nicht so, Kundenbindung vielleicht ja, aber da in Bezug auf Nachhaltigkeit? Einfach so ein paar Punkte, wo du vielleicht sagen kannst, greift das oder hat das irgendwelche Assoziationen in deinem Kopf, wo du sagt, „Ja, das ganz stark“, oder „Was ist damit gemeint?“, oder „Kann ich gerade gar nichts mit anfangen“.

*Interviewee #7:* Bisschen visuell, ich weiß, was du meinst. Also sagen wir mal, habe ich ja gesagt, also Verkaufsargument und Kaufentscheidung ist das beides nicht.

*Rocklage:* Du musst nicht überall was zu sagen, einfach was raus packen und –

*Interviewee #7:* Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, das ist schon richtig. Es bezieht sich aber eher, weil wir, an dem Erfolg des Kunden sind wir interessiert und das ist ja eine nachhaltige Haltung. Nicht der schnelle Erfolg mit irgendwelchem überkandidelten Design, sondern im Prinzip –

*Rocklage:* „Was wird benötigt?“

*Interviewee #7:* Genau, „Was wird benötigt?“.

*Rocklage:* Und was ist das Ziel?

*Interviewee #7:* Was ist das Ziel? Also im Prinzip, das gehört ja zur Nachhaltigkeit dazu, das unterscheidet uns von anderen. Regionaler Fokus? Hm, keine Ahnung. Regionaler Fokus? Nein. Neukundengewinnung – tja, eher nicht. Und hier, das trifft ja wieder das, das ist ja das.

*Rocklage:* Und das passt auch eher nicht, auf Kundenwünsche zu reagieren, weil es eher ihr seid, als dass ihr darauf reagiert?

*Interviewee #7:* Wir sind es, die -

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Als das ist wirklich, wir haben eine Sache gemacht, die im Bereich Internet gewesen ist, wo es darum ging, eine vorhandene Datenbank, als die Daten waren da, die konnten über einen Browser abgerufen werden, und wir wollten die Datenbank noch mal nachnutzen sozusagen, die Daten, die da waren, und das auch auf mobilen Geräten zur Verfügung stellen. Das ist vielleicht ein bisschen blöde, sowas zu machen, aber da haben wir wieder etwas Neues gemacht, aber wir haben das so gemacht, also es war abzusehen, dass diese App kommt, wir haben sie aber so konzipiert, dass sie auf den alten Datenschnitt rekurriert. Also haben wir ein bisschen nachhaltig gehandelt. Dieses Konzept haben wir mit dem Kunden zwei Jahre lang verfolgt, wir haben das also mit ihm zusammen, wir haben es uns ausgedacht, wir haben es mit ihm zusammen entwickelt, und dann hat er noch ein Jahr lang Geld gesammelt. Und dann haben wir das Projekt umgesetzt. D.h. also auch wir

planen für unsere Auftraggeber bestimmte Sachen, Kommunikationsmittel planen wir auch langfristig. Also das ist schon wirklich unser, na ja, es ist ein Geschäftsmodell, aber ich halte es nicht zu offen.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Es ist ein internes, ich sage mal eine interne Strategie, würde ich eher dazu sagen. Motiviert sind wir alle. Da brauchst du bloß mal raus gehen und mit Jens reden, der bremst mich manchmal so ein bisschen, wenn ich überziehe. Das ist aber auch gut so.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Aber trotzdem sind wir alle davon überzeugt. Kommunikation ist meines Erachtens ganz wichtig, das – ich bin über das Thema mit wahnsinnig vielen Leuten ins Gespräch gekommen. Also hier ja auch mit dir. Und selbst bei der IHK Bielefeld habe ich mal einen Vortrag gehalten vor zwei, drei Jahren, zweieinhalb Jahren. Und da waren wir in Halle/Westfalen beim ollen Mode-Fifty Leder, da haben die ihre Veranstaltung gemacht. Das ist eine sehr gute Veranstaltung gewesen, da waren neben mir noch drei andere Vortragende da gewesen, eine sehr gute Veranstaltung. Also da kommt man einfach mit Leuten ins Gespräch. Ich habe da viel gelernt.

*Rocklage:* Also dann der Austausch.

*Interviewee #7:* Genau, Netzwerk.

*Rocklage:* Im Grunde Netzwerk, Kooperation auch ganz stark.

*Interviewee #7:* Ja, ungeheuer wichtig.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Ungeheuer wichtig. Digitalisierung, ja, hm, das –

*Rocklage:* Wir lassen es raus, einfach gucken, dass du was aufgreifst, was du damit kombinierst.

*Interviewee #7:* Weg vom Buch, hin zum *e-book*. Ich habe dazu keine Meinung, also aus einem einfachen Grund: Weil mir keiner sagt, wie der ökologische Fußabdruck von so einem Scheiß *e-book* ist.

*Rocklage:* Oder weg vom Print mehr zu –

*Interviewee #7:* Kann ich –

*Rocklage:* Ist einfach nur: Der eine oder andere sagt dazu was und hat eine spezielle Meinung oder sagt, „Kann ich nichts mit anfangen“, also einfach nur –

*Interviewee #7:* Die Digitalisierung, die wird weiter voranschreiten, da müssen wir uns keine Gedanken machen. Es werden aber genauso Bereiche Wert bleiben müssen, was in die Hand zu nehmen. Für uns Kommunikationsdesigner macht es natürlich einen Unterschied, über welches Medium ich kommuniziere. Also da muss ich schon genau überlegen, was ich dort mache. Und ich sehe in der nächsten Zeit eine Herausforderung in den Bereich digitale Medien eine Nachhaltigkeitsdiskussion mit reinzubringen, weil wir diskutieren über dieses Scheißpapier, und es tun sich Riesen-Surfer-Farmen auf, wo schrottige Daten in x-facher Version gespeichert sind und über zig Jahrzehnte hinweg gehalten werden und –

*Rocklage:* Ja, guter Ansatz.

*Interviewee #7:* Und es ist so schwer. Ich habe ja diesen Bereich behandle ich ja auch in meinen Seminaren: Es ist so schwer, dort eine verlässliche Zahl zu kriegen.

*Rocklage:* Es ist wahrscheinlich nicht so – ich sage jetzt einfach mal so ins Grüne – es ist wahrscheinlich nicht so nachhaltig, wie man es denkt, vom Papier hin zu digital.

*Interviewee #7:* Es ist überhaupt nicht nachhaltig. Es ist überhaupt nicht nachhaltig. Hier passiert bloß sowas wie auch bei den Elektroautos passiert: Die stinken nach der Stadt, die stinken anders. Wenn ich keine nachhaltige Energie in die Elektroautos einleite, machen die genauso viel Dreck wie früher. Ein bisschen weniger, weil der Wirkungsgrad ist ein bisschen größer.

*Rocklage:* Ja, genau.

*Interviewee #7:* Und ich finde es halt immer noch eine Schweinerei, dass dort nichts in dem Bereich digitale Medien, ökologischer Fußabdruck, nichts gemacht wird.

*Rocklage:* Okay, ja. Magst du die restlichen drei Punkte noch mal angucken? Erzeugt Nachhaltigkeit in eurem Tun irgendeine Art von Mehrwert, die für den Kunden oder –

*Interviewee #7:* Ja, klar.

*Rocklage:* Ja, aber, dass du sagt, „So, wie wir das machen erzeugen wir einen Mehrwert, und sind deswegen auch so erfolgreich, so gut, so wieder gewählt, so“ –

*Interviewee #7:* Ja, wir haben das bei einem Kunden, der eine Abteilung in einem großen Verbund ist, also Fraunhofer Gesellschaft, haben wir vor Jahren durchgesetzt, dass die auf Recyclingpapier drucken, und dass die klimaneutral drucken. Da haben wir vor der Gesellschaft, vor der Gesamtgesellschaft das im Prinzip gemacht,

da haben wir das als erste Unterabteilung bei denen gemacht, und da haben die Leute schon aufgehört und haben der Gesellschaft – dass wir uns erlaubt haben, klimaneutral zu drucken.

*Rocklage:* Aber kann man sagen, mit der Art und Weise habt ihr denen aber auch einen schätzbaren Mehrwert geschafft?

*Interviewee #7:* Ja.

*Rocklage:* Kann man soweit gehen und sagen, das ist ein echtes Alleinstellungsmerkmal von euch?

*Interviewee #7:* Na ja, soweit würde ich es nicht –

*Rocklage:* Es ist einfach die Frage. Ja, okay.

*Interviewee #7:* Es ist, wir sind zwar gut, aber –

*Rocklage:* Wie weit beeinflusst es euer Image und damit vielleicht auch die Stärkung von innen irgendwie, oder?

*Interviewee #7:* Eigentlich schon ganz schön. Eigentlich schon ganz schön. Die Leute wissen, dass wir uns das auf die Fahnen geschrieben haben. Ich kann also mit dem Zug zu meinen Kunden fahren, ich kann mit dem Fahrrad fahren. Es fragt keiner mehr, warum ich das mache. Es gehört sich einfach für uns so. Das ist schon unser Image. Und teilweise werde ich zu widersinnigen Sachen gefragt. Ein Kunde wollte mal eine neue Logistikhalle bauen, und da hat er mich gefragt: Ich kenne mich doch mit solchem Ökozeugs aus, ich soll ihm mal ein paar Tipps geben, wie er seine Logistikhalle ökologisch korrekt baut. Er hat keine Ahnung von sowas. Aber er fragt mich, weil er denkt, ich weiß das.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Also da haben wir schon unser Image.

*Rocklage:* Macht euch von außen her stark. Ja, okay. Dann danke ich dir sehr. Abschließend möchte ich dich gern fragen, ob du noch irgendwelche Empfehlungen oder Hinweise hast, vielleicht mit der Vorstellung, dass ein junger Grafikerdesigner, der von der Uni kommt, sich selbstständig macht, sich mit dem Thema auseinandersetzt, das Thema zu integrieren, das zu kombinieren, dass du irgendwie eine Empfehlung aussprechen kannst, was muss man beachten?

*Interviewee #7:* Ach, das ist schwer. Na, ich weiß ganz genau, für Designer, die aus der Ausbildung raus kommen, egal ob Fachschule oder Hochschule oder von der Universität, da gibt es eigentlich bloß zwei Hauptdinge: Entweder sie verschwinden in einer Agentur, da sind sie dann so – als beste Erfahrung – sind sie letztes Rad am Wagen, kann man so sagen, haben in ihrem Haus ihren Tisch zur Verfügung. Und das zweite ist, sie machen sich selbstständig, und da stehen sie vor der Schwierigkeit, dass sie überleben müssen, d.h. Aufträge, Aufträge generieren. Aufträge generieren, teilweise für wenig Geld. Teilweise für genügend Geld, aber man braucht zu lange, weil man nicht unbedingt die Erfahrung hat. Wenn ich jetzt Geld meine, meine ich immer das, was man kriegt, in Bezug auf den Wert, den man schöpft. Also nicht in Stundenlohn berechnet.

*Rocklage:* Okay.

*Interviewee #7:* Ich kann für eine Sache, keine Ahnung, 2.500,- Euro kriegen, und mache die in zwei Tagen, und der Kunde verdient damit 150.000,- Euro, dann bin ich ziemlich beschissen, ich sage es mal. Aber wenn ich für eine Visitenkarte, die einen Wert bei dem Kunden vielleicht im Bereich von 2.000,-, 3.000,- Euro schafft, und ich brauche für die Gestaltung eben halt 500,- Euro und brauche dann einen ganzen Woche dazu, dann bin ich zwar zu Wert bezahlt worden, aber ich habe einfach dafür zu lange gebraucht. Also noch mal wegen zu wenig bezahlen: Also neben dem Stundenvergütungsmodell gibt es andere Modelle, die ich weitaus mehr bevorzuge, also die ich sinnvoller finde. Das aber bloß am Rande. Also auf der einen Seite keine Verantwortung in irgendeiner Werbeagentur zu haben und auf der anderen Seite Verantwortung für sich zu haben, das normale tägliche Leben zu meistern. In diesem Spannungsfeld ist man. Und da kann man nur sagen, für den allgemeinen Studenten kann ich nicht sprechen, das kann ich nicht sagen, das weiß ich nicht, ich kann es nur für den sagen, der sich selbstständig macht: Kümmere dich um ein ordentliches Geschäftsmodell, positioniere dich entsprechend deinen, ich sage mal, Ambitionen, gucke nicht unbedingt so auf den Markt, und wenn Nachhaltigkeitsambitionen vorhanden sind, sollten die auch in das Geschäftsmodell einfach mit integriert werden, in welcher Ausprägung, das muss jeder für sich selber entscheiden. Und ganz wichtig dazu ist: Lass dich beraten, bilde dich weiter. Also gerade auch für junge Designer: Das was du in der Schule gelernt hast, das ist meistens nur Handwerk, das braucht noch Tiefe, kümmere dich darum, wie wirklich ein Geschäft aufgebaut wird.

*Rocklage:* Wenn ich das jetzt noch mal zurückführe auf Empfehlungen, Nachhaltigkeit und Grafikerdesign zu kombinieren, da hast du im Grunde gesagt, versteckt, also so wie ich es interpretiere: Tu es, wenn es deinen eigenen Werten und deiner Positionierung entspricht, dann binde es in die Positionierung ein. Gibt es noch irgendwie was zu beachten?

*Interviewee #7:* Ich weiß natürlich, das ist meine persönliche Sache. Ich weiß natürlich, dass Leute, die, was weiß ich, persönlich nicht unbedingt die nachhaltige Einstellung haben, dass die trotzdem im Bereich Nachhaltigkeit einen guten Job machen können. Also das ist mir durchaus bewusst. Es sollte bloß nicht so sein.

*Rocklage:* Okay.



*Interviewee #7:* Aber da könnte man auch sagen, na ja, wenn die, erst sind es ein paar Saukerle, dann beschäftigen die sich mit Nachhaltigkeit, weil die damit Geld verdienen, vielleicht werden die dann doch besser moralisch. Könnte ja auch sein. Also vielleicht geht das andere auch.

*Rocklage:* Okay, okay.

*Interviewee #7:* Manchmal sind es ja auch – also wenn ich ehrlich sein soll: Die Empfehlung ist, wirklich ein Geschäftsmodell zu machen, eine Positionierung sich zu erarbeiten, dass das tragfähig ist, dieses Dings. Und tragfähig heißt ja auch nachhaltig. Und die Zeit wird es mit sich bringen, wo vielleicht auch mal ökologische und soziale Aspekte in dem Geschäftsmodell vielleicht eine Rolle spielen. Vielleicht ist das besser.

*Rocklage:* Okay, ja.

*Interviewee #7:* Ist so, nachhaltig: Gründe ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, dann bist du erst mal schon nachhaltig.

*Rocklage:* Okay, ist das so?

*Interviewee #7:* Es ist einfach so. Und wenn du dann dich vielleicht noch um ein bisschen Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung kümmerst, dann ist es super. Ja.

*Rocklage:* Ja.

*Interviewee #7:* Weißt du?

*Rocklage:* Sprich den Satz zu Ende, den du gerade denkst.

*Interviewee #7:* Ja, weil alles andere ist zu kurz gedacht. Wenn du nachhaltige Ideen, na ja gut, das war ein bisschen kann man es vielleicht anders formulieren, aber eigentlich habe ich es so gemeint.

*Rocklage:* Okay, ja, dann war es das von meiner Seite, wenn du jetzt nicht noch was Besonderes hinzufügen willst.

*Interviewee #7:* Nein.

**(Aufnahmegerät wird ausgeschaltet – Ende des Interviews)**

## 7. References

- (BMWi), B. f. r. W. u. T. (2011). „11 Impulse für morgen“ Kreativität als Motor für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).
- Accenture. (2007). Consumers Worldwide Would Switch to Energy Providers That Help Reduce Greenhouse Gas Emissions, Accenture Study Finds Retrieved 21.02., 2014, from [http://newsroom.accenture.com/article\\_display.cfm?article\\_id=4601](http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4601)
- AGD. (2014a). Charta - Mitgliedersuche Retrieved 13.10.2014, from <http://www.agd.de/mitgliedersuche.html>
- AGD. (2014b). Charta für nachhaltiges Design Retrieved 09.07.2014, from [http://www.agd.de/fileadmin/bildmaterial/pdf-download/AGD\\_Charta-fuer-nachhaltiges-Design.pdf](http://www.agd.de/fileadmin/bildmaterial/pdf-download/AGD_Charta-fuer-nachhaltiges-Design.pdf)
- Agenda21. (1992). *Agenda 21 1992 Conference on Environment and Development, Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development*. Paper presented at the United Nations Department of Public Information, New York.
- AmericanPsychologicalAssociation. (2010). *Concise rules of APA style*. Washington, DC: AmericanPsychologicalAssociation.
- Apfelbaum, B. n., Koch, Maser, Siebenweiber, Stammnitz, Detering, Eckstein, Enslin, Laubstein, Ochsner, Schröder, Filek, Jäger, Willinger. (2014). Design Honorar- und Gehaltsreport 2014. Berlin: BDG Berufsverband der Deutschen Kommunikationsdesigner e. V.,
- VDID Verband Deutscher Industrie Designer e. V. und designaustria, Wissenszentrum und Interessenvertretung.
- Arndt, Hennchen, Kober, & Kramer. (2012). Kreativ-Report NRW - Ökonomische Bedeutung und Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (pp. 84). Düsseldorf: Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Baedeker, C., Heuer, P., Klemisch, H., Liedtke, C., & Rohn, H. (2001). SAFE–Sustainability Assessment For Enterprises. *Das Handbuch zum Instrument SAFE. Wuppertal (in Vorbereitung)*.
- BASF. (2014). BASF's contribution to the Millennium Development Goals Retrieved 04.03., 2014, from <http://www.basf.com/group/corporate/en/sustainability/society/millennium-goals/index>
- Baumast, & Pape. (2013). *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer KG.
- BearingPoint. (2009). Unternehmensplanung 2020 – Trends und Entwicklungen, Prozesse, Methoden und Instrumente für eine „zukunftsorientierte“ Unternehmensplanung. Frankfurt/Main: BearingPoint GmbH.
- Bednar, Cunningham, Duffy, & Perry. (1992). Theory into practice: How do we link. *Constructivism and the technology of instruction*, 2, 17-34.
- Berg, B. L., Lune, H., & Lune, H. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (Vol. 5): Pearson Boston, MA.
- Bernard, H. R. (1996). Qualitative data, quantitative analysis. *Field Methods*, 8(1), 9-11.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*: Sage.
- Biesalski, & Matthes. (2012). Die Gut-Geschäftler. Wie sich Nachhaltigkeit auf den Umsatz auswirkt (The idealistic business people. How sustainability affects turnover), . *WirtschaftsWoche*, Nr. 23.
- Biesalski&Company. (2012). Nachhaltigkeit 2012 - Was ist ‚Gutes Gewissen‘ wert? : Biesalski & Company in Kooperation mit serviceplan.
- BMU. (2008). *Megatrends der Nachhaltigkeit, Unternehmensstrategie neu denken*. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin Retrieved from [http://www.future-ev.de/uploads/media/bmu\\_megatrends.pdf](http://www.future-ev.de/uploads/media/bmu_megatrends.pdf).
- BMWi. (2014a). Kultur- und Kreativwirtschaft expandiert weiter Retrieved 17. February, 2014, from <http://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KuK/Navigation/Aktuelles/pressemitteilungen.did=625758.html>

- BMWi. (2014b). Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2012 - Langfassung -. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- BMWi. (2014c). *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2013*: BMWi.
- BMWi. (2015). Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Braun, Clausen, & Loew. (2009). NACHHALTIGKEITS-BERICHTERSTATTUNG: EMPFEHLUNGEN FÜR EINE GUTE UNTERNEHMENSPRAXIS. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU).
- Braun, S. (2000). Nachhaltigkeit. Jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen: Deutsche Nationalbibliothek.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101. *ISI*.
- British Standards Institution. (2006). Guidance for managing sustainable development. United Kingdom: BSI.
- Brockhaus Enzyklopädie. (Ed.) (1968). Wiesbaden.
- Brosius, H.-B., Koschel, F., & Haas, A. (2001). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. *Eine Einführung*. Wiesbaden, 10.
- Brundtland, G. H. (1987). World commission on environment and development *Our common future* (pp. 8-9): Oxford University Press Oxford.
- Bryman, & Bell. (2011). *Business Research Methods*: Oxford University Press Inc., New York.
- Bryman A., & Bell E. (2011). *Business Research Methods*: Oxford University Press Inc., New York.
- Bund Deutscher Grafik-Designer. (2009). Studie: So leben Grafik-Designer in Deutschland Retrieved 09.July, 2015, from <http://www.projektwerk.com/de/blog/freelance/freiberufler/studie-so-leben-grafik-designer-in-deutschland.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technology. (2011). Nachhaltigkeit ist auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft ein wichtiges Thema: Bundesministerium für Wirtschaft und Technology.
- Bundesregierung. (2004). Fortschrittsbericht 2004 Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, *Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung*.
- Bundesregierung. (2007). Perspectives for Germany, Our Strategy for Sustainable Development.
- Bundesregierung. (2008). Fortschrittsbericht 2008 zur Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, Für ein nachhaltiges Deutschland *Die Bundesregierung, Berlin*.
- Bundesregierung. (2012). Nationale Nachhaltigkeitsstrategie-Fortschrittsbericht 2012: Berlin.
- Bundesregierung, D. (2002). Perspektiven für Deutschland *Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*.
- Calvi, S., Werner. (2010). Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen, Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement.
- Carlowitz, H. C. v. (1713). *Sylvicultura oeconomica, oder hauswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*: Joachim Hamberger.
- Committee MB-004. (2003). AS 8003-2003 Australian Standard, Corporate Social Responsibility. Standards Australia International Retrieved from [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=corporate%20social%20responsibility%20\(as%208003-2003\)&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=https%3A%2F%2Finfostore.saiglobal.com%2Fstore%2FpreviewDoc.aspx%3FsaleItemID%3D396558&ei=7uqCT6G6Kcj64QS37em8DA&usq=AFQjCNHaqZDXgKFGwLWzZ\\_Jhm5l5EVbfhw&sig2=RhHt6zOL4LWKZjNSmBsCWw](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=corporate%20social%20responsibility%20(as%208003-2003)&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=https%3A%2F%2Finfostore.saiglobal.com%2Fstore%2FpreviewDoc.aspx%3FsaleItemID%3D396558&ei=7uqCT6G6Kcj64QS37em8DA&usq=AFQjCNHaqZDXgKFGwLWzZ_Jhm5l5EVbfhw&sig2=RhHt6zOL4LWKZjNSmBsCWw).
- CSRQUEST. (2015). Corporate Sustainability Definition Retrieved 21.09.2015, from <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13113>

- Daly, H. E. (1991). *Steady-state economics - Second Edition with new essays*: Island Press.
- Daly, H. E. (2008). Big Idea: A Steady-State Economy. *Abusters*. 81.
- Destatis. (2012). Daten & Fakten zur Medienbranche, from <http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/361/a/branche-industrie-markt/medienwirtschaft/medienbranche/>
- DGCN. (2014). Deutsches Global Compact Netzwerk - Nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung - Weltweit Retrieved 21.02, 2014, from <http://www.globalcompact.de/themen/deutsches-global-compact-netzwerk>
- Draser, Liedtke, & Wolf. (2013). Interview zur GUT Design Messe: Was bedeutet "nachhaltiges Design" und wem nutzt es? Retrieved 04. July, 2014, from <http://www.labkultur.tv/blog/interview-zur-gut-design-messe-was-bedeutet-nachhaltiges-design-und-wem-nutzt-es>
- Draser, Liedtke, & Wolf. (2013.2). Interview zur GUT Design Messe: Was bedeutet "nachhaltiges Design" heute? PART 2 Retrieved 04. July, 2014, from <http://www.labkultur.tv/blog/interview-zur-gut-design-messe-was-bedeutet-nachhaltiges-design-heute-part-2>
- Duden. (Ed.) (2013) Duden Wörterbuch.
- Dünser, B. (2012). *Gezielte Erfolgplanung in KMU: Zielorientierung als strategisches Controlling-Instrument*: Springer-Verlag.
- Eccles, Ioannou, & Serafeim. (2013). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*: Harvard Business School.
- Ecolife\_Dictionary. (Ed.) (2015).
- Enquete-Kommission. (1998). *Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschn und der Umwelt - Zile und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung*. (Drucksache 13/11200). Deutscher Bundestag Retrieved from <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>.
- Etzioni. (1964). *Modern organisations*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- EU/USSummit. (2001). *EU summit Göteborg*. [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/Nachhaltigkeit/downloads/EU\\_Nachhaltigkeitsstrategie\\_2001.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/landesentwicklung/raumordnung/Nachhaltigkeit/downloads/EU_Nachhaltigkeitsstrategie_2001.pdf)
- EuropeanCommission. (2014). The EU and the Millennium Development Goals Retrieved 04.03., 2014, from [http://ec.europa.eu/europeaid/what/millennium-development-goals/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/what/millennium-development-goals/index_en.htm)
- EuropeanParlament. (2000). *Lissabon strategy The Lissabon Strategy 2000-2010, An analysis and evaluation of the methods used and results achieved*. Lissabon.
- FachhochschuleMünster. (2009). Für die Zukunft richtig aufgestellt? Nachhaltigkeit in Klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO. Münster: Fachhochschule Münster.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2008). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International journal of qualitative methods*, 5(1), 80-92.
- Fink, & Kraus. (2009). *The management of small and medium enterprises*: Routledge.
- Fink, D., Köhler, T., & Scholtissek, S. (2004). *Die dritte Revolution der Wertschöpfung*: Econ-Verlag.
- Flick. (2012). *Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung* (Vol. 5.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*: UTB GmbH.
- GablerWirtschaftslexikon. (Ed.) (2015, Version 5) Gabler Wirtschaftslexikon (online im Internet ed.). Stichwort: Erfolg: Springer Gabler Verlag.
- GablerWirtschaftslexikon. (Ed.) (2015, Version 7) Gabler Wirtschaftslexikon (online im Internet ed.). Stichwort: Fristigkeit: Springer Gabler Verlag.
- GablerWirtschaftslexikon. (Ed.) (2015, Version 11) Gabler Wirtschaftslexikon (online im Internet ed.). Stichwort: Unternehmensplnung: Springer Gabler Verlag.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*: NYU Press.
- Gege, & Gutsche. (2009). *Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit, Kompass für eine gesichter Zukunft*. Paper presented at the 1. Online-Nachhaltigkeitskonferenz, Online-

- Konferenz. [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/erfolgswachstum\\_nachhaltigkeit09.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Aktuelles/Nachrichten/erfolgswachstum_nachhaltigkeit09.pdf)
- Ghauri, P. N. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*: Pearson Education.
- Gibbs, G. R. (2008). *Analysing qualitative data*: Sage.
- Gläser, & Laudel. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gordon, R. L. (1975). *Interviewing: Strategies, Techniques and Tactics* (Vol. III). Chicago.
- Gore, A. (1992). *Earth in the Balance*.
- Görlach, Meyer-Ohlendorf, & Kohlhaas. (2009). *Nachhaltig aus der Krise: Rat für Nachhaltige Entwicklung*.
- Göttgens, O. (1996). *Erfolgswachstum in stagnierenden und schrumpfenden Märkten*: Gabler.
- Gove. (1981). *Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged* (Vol. 1): G. & C. Merriam Co.
- Graham. (2006). *Explaining the cosmos: the Ionian tradition of scientific philosophy*: Princeton Univ Pr.
- GreenResponsibility. (2015). Nachhaltigkeitskongress der Kultur- und Kreativwirtschaft in Berlin Retrieved 12.10.2015, 2015, from <http://www.green-responsibility.de/nachhaltigkeitskongress-der-kultur-und-kreativwirtschaft-in-berlin/>
- Griller, Falkner, & Nentwich. (1997). *Der Vertrag von Amsterdam in der Fassung des Gipfels vom Juni 1997*. (92-828-1650-8). Europäische Gemeinschaften Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/topics/treaty/pdf/amst-de.pdf>.
- Gruber, T. R. (1993). A translation approach to portable ontology specifications. *Knowledge acquisition*, 5(2), 199-220.
- Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012a). Introduction to applied thematic analysis. *Applied Thematic Analysis*, 3-18.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012b). *Applied thematic analysis*: Sage.
- Günther, & Ruter. (2012). *Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, Erfolg durch verantwortungsvolles Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Guthrie, G. (2010). *Basic Research Methods : An Entry to Social Science Research*. New Delhi, India: SAGE Publications.
- Haanaes, K. A., David; Balagopal, Balu; Teck Kong, Ming; Reeves, Martin; Veelken, Ingrid; Hopkins, Michael S.; Kruschwitz, Nina;. (2011). Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage (pp. 28): MITSloan Management Review, The Boston Consulting Group.
- Hart, C. (2001). *Doing a literature search: a comprehensive guide for the social sciences* (2010 ed.): Sage Publications Ltd.
- Hart, C. (2006). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*: Sage.
- Hawken. (1994). *The Ecology of Commerce - A Declaration of Sustainability*: HarperBusiness.
- Hense-Frech. (2007). Erfolgswachstum Nachhaltigkeit, Viele Unternehmen haben umgedacht: Unternehmerischer Erfolg und Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft müssen kein Gegensatz sein. Im Gegenteil: Mittlerweile lässt sich auch Geld damit verdienen. *Heureka*.
- Heribert. (2009). Die Folgen der Weltfinanzkrise auf das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen in OECD-Ländern und die Rolle großer Schwellenländer.
- Herzig, C., Kleiber, O., Klinke, T., Müller, J., & Schaltegger, S. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. (3935630603). Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V., Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg Retrieved from [http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement\\_unternehmen.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nachhaltigkeitsmanagement_unternehmen.pdf).

- Höhmann. (2012). Nachhaltigkeit wird zum Erfolgsfaktor, *Handelsblatt*. Retrieved from <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/preis-fuer-gute-geschaeft-nachhaltigkeit-wird-zum-erfolgsfaktor-seite-all/6755480-all.html>
- InternationalOrganisationForStandardization. (2010). ISO/FDIS 26000:20120(E) International Standard *Guidance on social responsibility* (pp. 120). CH, Geneva: ISO copyright office.
- InternationalOrganizationforStandardization. (2014). ISO 14000 - Environmental management Retrieved 10.02.2014, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- InternationalOrganizationforStandardization. (2014). ISO 14000 - Environmental management Retrieved 10.02.2014, from <http://www.iso.org/iso/iso14000>
- Jankowicz, A. D. (2005). *Business research projects*: CengageBrain. com.
- Joas, H. (1997). *Die Entstehung der Werte*, Frankfurt a.
- Johannesburg. (2002). *Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development*. Paper presented at the World Summit on Sustainable Development, WSSD, Johannesburg/Südafrika. [http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/WSSD\\_PlanIm pl.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanIm pl.pdf)
- Jonassen D.H. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm? *Educational technology research and development*, 39(3), 5-14.
- Joppe. (2000). *The Research Process*.
- Kaiser. (2014, 26./27. Juli 2014). Selbst ist die Frau, *Neue Westfälische*. Retrieved from <http://epaper3.neue-westfaelische.de/digiPaperRef/servlet/pictureservlet.pdf?picture=48235650&contenttype=pdf>
- Kaplan, & Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). *Systematic reviews to support evidence-based medicine: how to review and apply findings of healthcare research*: Royal Society of Medicine Press.
- Kirk, & Miller. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*: Sage.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Velken, I. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point *MITSloan Management Review* (Vol. Vol. 53 No.2).
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010 New York: United Nations Global Compact and Accenture*.
- Laforest, J. (2009). *Safety Diagnosis Tool Kit for Local Communities, Guide to Organizing Semi-Structured Interviews with Key Informants*: Quebec: Institute national de santv© publique du Quv©bec.
- Lawler, Worley, & Creelman. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E., Worley, C. G., & Creelman, D. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, S. J. (1992). Quantitative versus qualitative research methods—Two approaches to organisation studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94.
- Lexikon\_der\_Westeuropäischen\_Typografie. (2002). *typolexikon.de* Retrieved 06.08.2014, Grafikdesign, from <http://www.typolexikon.de/q/grafikdesign.html>
- LexikonDerNachhaltigkeit. (Ed.) *Lexikon der Nachhaltigkeit*.
- Liebold, & Trinczek. (2002). *Experteninterviews*: Strodtholz, Petra  
Kühl, Stefan.
- Loebich, Donval, & Hout. (2011). *Green Supply Chain: from awareness to action* (Vol. 4th Supply Chain Monitor). France SAS: Bearing Point. Management & Technology Consultants.
- MacQueen, K. M., & Milstein, B. (1999). A systems approach to qualitative data management and analysis. *Field Methods*, 11(1), 27-39.
- Martens, & Kuhl. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung: neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*: W. Kohlhammer Verlag.
- Mayring. (2010). *Qualitative inhaltsanalyse* (Vol. 11.). WEinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Meadows, D. H. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*: Universe Books.
- Merten, T., Westermann, U., Rohn, H., Baedeker, C., & Kölle, A. (2005). Der Initiale Nachhaltigkeitscheck: Wissen wo ihr Unternehmen heute steht!; Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen.
- Meyer. (2011). *Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen* (Vol. 12): BoD–Books on Demand.
- Mohrman, & Shani. (2011). Organizing for Sustainable Effectiveness: Taking Stock and Moving Forward (Vol. 1, pp. 1-40): Emerald Group Publishing Limited.
- Moodle. (2015). APA Referencing Tutorial. Retrieved 10th February 2015, from University of Gloucestershire <http://moodle.glos.ac.uk/moodle/course/view.php?id=1346>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*: Sage.
- Näther, C. (1993). *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*. München: Kirsch.
- Nations, U. (2015). The 2030 agenda for sustainable development.
- Nauta, & Merten. (2008). Nachhaltiges Wirtschaften - erfolgreiche Unternehmen betreiben CSR systematisch *ExBa Business 2008*: ExBa.
- Nkwi, P. N., Nyamongo, I. K., & Ryan, G. W. (2001). *Field research into socio-cultural issues: Methodological guidelines*: International Center for Applied Social Sciences, Research, and Training.
- Nöcker, R. (1999). Erfolg von Unternehmungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*.
- NRW, L. (2015). Entwurf einer Nachhaltigkeitsstrategie für Nordrhein-Westfalen September 2015: Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen.
- OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en>.
- Osborn, C., Ullah. (2015). UNIVERSAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS Understanding the Transformational Challenge for Developed Countries REPORT OF A STUDY BY STAKEHOLDER FORUM *UNIVERSAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS Understanding the Transformational Challenge for Developed Countries REPORT OF A STUDY BY STAKEHOLDER FORUM*.
- OxfordDictionary. (2011). Oxford University Press. 2011, from <http://oxforddictionaries.com/definition/realism>  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/trend>
- Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2010). *Designing and managing a research project: A business student's guide*: Sage.
- Porter, & Kramer. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- PurdueOnlineWritingLab. (2015). APA Formatting and Style Guide Retrieved 10th February 2015, from <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/1/>
- Randers, J. (2012). *2052: A global forecast for the next forty years*: Chelsea Green Publishing Company.
- RKW\_Kompetenzzentrum. (2015). nachhaltig-kreativ-erfolgreich Retrieved 12.10.2015, 2015, from <http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte/kompetenzzentrum-kultur-und-kreativwirtschaft/nachhaltigkeit-in-der-kreativwirtschaft/>
- Rocklage, M. (2013). Nachhaltigkeitskonzepte im Vergleich - Wohlfahrtsindikatoren und Nachhaltigkeitskriterien. In K. Wittberg, Ley, Wolf-Hegerbekermeier, Dietsche, Schäfer, Bornkessel, Rocklage, Rottmann (Ed.), *Entwicklung eines Standardnutzen-Modells zur systematischen Schätzung des Nutzens von Gesetzen und Regelungen auf der Basis eines nachhaltigen Wachstumsbegriffs* (1. Auflage 2013 ed., pp. 273-358). Bielefeld: vorgelegt von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld, Nationales Zentrum für Bürokratiekostenabbau, gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.
- Rohn, H. (2010). Arbeitspapier zum Thema "Nachhaltigkeit - Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen" für die Friedrich-Ebert-Stiftung: Wuppertal.

- Rösler. (2012). *Innovationsleistung der Kultur- und Kreativbranche unverzichtbar für die deutsche Wirtschaft*. Paper presented at the Jahreskonferenz Kultur- und Kreativwirtschaft, Berlin.  
<http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=542786.html>
- Sanford, C., Henderson, R., & Holliday, C. (2011). *The Responsible Business: Reimagining Sustainability and Success*: Jossey-Bass.
- Saunders, Lewis, & Thornhill. (2011). *Research Methods For Business Students, 5/e*: Pearson Education India.
- Schaltegger, Herzig, Kleiber, & Müller. (2002). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit  
Retrieved from [http://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/Nachhaltigkeitsmanagement\\_in\\_Unternehmen.pdf](http://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Nachhaltigkeitsmanagement_in_Unternehmen.pdf).
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy, 33*(1), 15-28.
- Schultz, V. (2006). *Basiswissen Betriebswirtschaft - Management, Finanzen, Produktion, Marketing*: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Senko, deBoer, Lewis, Bartels, & vanBergen. (2011). Corporate Sustainability - A progress report: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- SEO-united. (2014). Suchmaschinenverteilung in Deutschland im Juni 2014 Retrieved 14.10.2014, from <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167841/umfrage/marktanteile-ausgewaehlter-suchmaschinen-in-deutschland/>
- ServiceplanFactit. (2014). Sustainability Image Score - 4. Welle. München.
- Silverman, D. (2010). *Qualitative research*: Sage.
- Söndermann. (2012b). Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011: Langfassung. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi).
- Söndermann, & Fesel. (2007). Culture and Creative Industries in Germany *Berlin: BMWI* (pp. 42). Bonn: German Commission for UNESCO.
- Stewart, & Gapp. (2014). Achieving Effective Sustainable Management: A Small-Medium Enterprise Case Study *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 21, pp. 52-64): Wiley Online Library.
- Stonehouse, & Pemberton. (2002). Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision, 40*(9), 853-861.
- Sweet, M., & Moynihan, R. (2007). *Improving Population Health: The Uses of Systematic Reviews* New York: Milbank Memorial Fund.
- TheUniversityOfAuckland. (2015). About thematic analysis.
- Thompson, Scott, & Zald. (2009). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*: Transaction Books.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management, 14*(3), 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- UNCED. (1992). *Rio declaration on environment and development*. Paper presented at the Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung [http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO\\_E.PDF](http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/RIO_E.PDF)
- UNDP. (2015). SDG Goal 13—Taking Urgent Action to Combat Climate Change—SDGs and the Paris Climate Agreement.
- UNGlobalCompact. (2014). GUIDE TO CORPORATE SUSTAINABILITY - SHAPING A SUSTAINABLE FUTURE.
- UnitedNations. (2013). The Millennium Development Goals Report 2013. New York.
- UniversityOfGloucestershire. (2008). Research Ethics: A Handbook of Principles and Procedures, from <http://insight.glos.ac.uk/researchmainpage/researchoffice/Documents/Research%20Ethics%20Handbook%20final%20Nov%202010.pdf>
- VereinteNationen. (1992). *Agenda 21 der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (United Nations Conference on Environment and Development, UNCED), Rio de Janeiro-Dokumente*. Paper presented at the Agenda. [http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda\\_21.pdf](http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf)



- Voithofer, Eidenberger, Gavac, & Streicher. (2010). *Kreativwirtschaftsbericht Wien*. Wien: Austrian Institute for SMS Research.
- von Kortzfleisch, G., & Bergner, H. (1975). *Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung.: Gedächtnisschrift für Theodor Beste*: Duncker & Humblot.
- vonFlotow, & Kachel. (2011). *Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen - Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e.V.* Frankfurt am Main: Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e.V.
- vonHauf. (2011). *Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen*. Bonn: Fridrich-Ebert-Stiftung.
- Wahl. (2011). *Vom Aushängeschild zum Erfolgsfaktor: Nachhaltigkeit zahlt sich aus. Mediteranes, 2/2011*.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*: Sage.
- Wentzke. (2011, 07.03.2011). *5 Motive treiben Nachhaltigkeit in Unternehmen* Retrieved 18.09.2015, from <http://www.lintea.de/5-motive-treiben-nachhaltigkeit-in-unternehmen>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review, 14*(4), 490-495.
- Wiener, & Winge. (2006). *Planen mit Weitblick. Herausforderungen für kleine Unternehmen*. Halle-Wittenberg: Zentrum für Sozialforschung Halle e.V., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Wohlfahrt. (2011a). *Green Supply Chain: from awareness to action 4th Supply Chain Monitor* (Vol. 2011).
- Wohlfahrt. (2011b). *Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor. Lebensmittel Zeitung*(17), p. 51.
- World Economic Forum, B. C. G. (2011). *Redefining the Future of Growth: The New Sustainability Champions*. Cologny/Geneva, Switzerland: MITSloan Management Review.
- Yuchtman, & Seashore. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review, 891-903*.