



Annette Bruce · Christoph Jeromin

# Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft

Wie sich mit Haltung Gemeinwohl  
und Profitabilität verbinden lassen



Springer Gabler

---

# Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft

---

Annette Bruce · Christoph Jeromin

# Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft

Wie sich mit Haltung Gemeinwohl  
und Profitabilität verbinden lassen

Mit einem Gastbeitrag von Achim Hensen



**Springer** Gabler

Annette Bruce  
Creative Advantage GmbH  
Hamburg, Deutschland

Christoph Jeromin  
Creative Advantage GmbH  
Hamburg, Deutschland

Der Inhalt dieser Publikation wurde nicht von den Vereinten Nationen genehmigt und spiegelt nicht die Ansichten der Vereinten Nationen oder ihrer Vertreter oder Mitgliedsstaaten wider.

ISBN 978-3-658-29802-9      ISBN 978-3-658-29803-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29803-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken: Philipp Gehling

Lektorat/Planung: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Unser Wertesystem ist im Wandel. Themen wie Nachhaltigkeit, Verantwortung und Fairness nehmen derzeit bei Kunden und Konsumenten rapide an Bedeutung zu. Die großen Probleme der Welt sind in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Spätestens seit unsere Jugend mit Fridays for Future mehr Verantwortung für ihre Zukunft von allen Akteuren fordert, kann sich kein Mensch und auch kein Unternehmen dem Thema verschließen. Umsatzrekorde, Marktanteilsgewinne und zufriedene Aktionäre allein sind keine ausreichenden Unternehmensziele mehr. Die künstliche Trennung von Unternehmen und Marken wird von Konsumenten aktiv aufgelöst. Das Unternehmen hat die Verantwortung für seine Marken, Marken spiegeln die Haltung des Unternehmens wider.

Ob nun unter dem Begriff „(Corporate) Purpose“, „höherer Unternehmenszweck“, „Antrieb“ oder „Haltung“: Es ist das Thema der Stunde. Auch in unserer Arbeit als Markenberater ist dieser Paradigmenwechsel allgegenwärtig. In den Gesprächen mit unseren Kunden wurde schnell klar, dass Purpose weder eine wirklich gute deutsche Übersetzung, noch eine verbindliche Definition hat. Darüber hinaus sind die Ideen von Art und Wirkweise von Purpose sehr breit gefächert.

Mit diesem Buch wollen wir deshalb den Stand der aktuellen Diskussion und Entwicklung aufarbeiten und mit einigen Missverständnissen rund um Corporate Purpose aufräumen. Dazu werden wir das Verständnis von Corporate Purpose aus vielen Perspektiven beleuchten – sowohl konzeptionell als auch praktisch. So viel vorab: Wir sind überzeugt, dass Unternehmen und Marken mit Purpose die Welt verändern können. Aber nur dann, wenn dieser nicht als Marketing-Instrument missverstanden oder sogar missbraucht wird, sondern als ganzheitliche Haltung im gesamten Unternehmen gelebt wird und damit die Art des Wirtschaftens wirklich verändert.

Denn für Purpose muss ein Unternehmen nicht nur die Welt verändern, sondern vor allem auch sich selbst. Nur dann wirkt er als Nordstern, der vielen Unternehmen fehlt. Corporate Purpose stiftet Orientierung – sowohl Kunden und Stakeholdern als auch den eigenen Mitarbeitern – auf dem Weg zu einer sinnstiftenden, am Wohl Aller orientierten, innovativen und profitablen Organisation.

Skeptische Stimmen stellen Fragen wie: „Muss jetzt jedes Putzmittel die Welt retten?“ Nein, das muss es nicht. Aber Unternehmen und Marken können Beiträge leisten, die über Nutzen und positive Effekte klassischer marktwirtschaftlicher Erfolgskennzahlen hinausgehen. Denn es zeigt sich, dass diese langfristig auch positive Effekte auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens haben und beide Welten eine fruchtbare Symbiose eingehen können.

Unser herzlicher Dank geht an die Unternehmens- und Organisationsvertreter, die uns für die hier veröffentlichten Praxisbeispiele Rede und Antwort gestanden haben: Susanne Franz (Audi), Ulrike Haugen und Dr. Björn-Olaf Borth (DNV GL Group), Varena Junge (enway), Gabriella Ekelund (Essity), Jean-Gabriel Duveau (Gillette), Jan Fischer (Hamburg Towers), Dr. Jens Ade (Hinz&Kunzt), Udo Schulte (Lemonaid), das Team von Mercedes-Benz Cars, Louise Brierley-Ingham (Patagonia), Markus Essing (Philip Morris International), Karen Löhnert (sleeperoo), Nina Witt (Stop the water while using me), Dr. Antje von Dewitz (VAUDE), Carolin Stüdemann (Viva con Agua) sowie Nataliya Yarmolenko (Weleda). Unser Dank geht auch an Achim Hensen von der Purpose Stiftung für seinen Beitrag zum Thema Verantwortungseigentum. Besonderer Dank gilt unseren Kapstädter Freunden Mary-Clare und Paul Tomes, die mit ihren Ideen und Beispielen das Thema Corporate Purpose inspiriert haben. Außerdem bedanken wir uns bei Philipp Gehling für die Erstellung zahlreicher Abbildungen sowie bei Kai Schubert und Nicola Crusius für ihre Mitarbeit. Auf Verlagsseite gilt unser besonderer Dank wieder Rolf-Günther Hobbeling und dem Team von Springer Gabler für die stets kompetente und motivierende Unterstützung im Prozess von der Idee zum fertigen Manuskript.

Wir freuen uns über Anregungen, Meinungen und Austausch. Sie erreichen uns über [annette.bruce@creative-advantage.de](mailto:annette.bruce@creative-advantage.de) und [christoph.jeromin@creative-advantage.de](mailto:christoph.jeromin@creative-advantage.de).

Hamburg  
im Februar 2020

Dr. Annette Bruce  
Christoph Jeromin

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
	Literatur .....	5
<b>2</b>	<b>Corporate Purpose</b> .....	7
2.1	Wirtschaft im Wandel .....	7
2.2	Corporate Purpose ist kein Marketing Buzz .....	14
2.3	Definition von Corporate Purpose .....	22
2.4	Abgrenzung des Corporate Purpose Begriffs .....	24
2.4.1	Vision .....	25
2.4.2	Mission .....	26
2.4.3	Corporate Social Responsibility .....	27
	Literatur .....	29
<b>3</b>	<b>Die Effekte von Corporate Purpose</b> .....	31
3.1	Wirkungen auf drei Dimensionen .....	31
3.2	Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder .....	32
3.3	Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter .....	35
3.4	Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit .....	37
	Literatur .....	38
<b>4</b>	<b>Der Einsatz von Corporate Purpose</b> .....	41
4.1	Handlungs-Szenarien .....	41
4.2	Purpose-basierter Unternehmensaufbau .....	45
4.3	Purpose-gestützte Differenzierung .....	48
4.4	Purpose-zentrierte Transformation .....	51
4.5	Individuelle Purpose-Situationsanalyse .....	54
	Literatur .....	57

<b>5</b>	<b>Der Prozess zum Corporate Purpose</b>	59
5.1	Purpose drives everything	59
5.2	Brave Identity – Purpose dekodieren	61
5.3	Brave Potential – Mehrwerte schaffen	68
5.4	Brave Heart – Selbstverpflichtung eingehen	71
5.5	Brave Action – Purpose verankern	74
5.6	Brave Architecture – Purpose und Unternehmensstruktur	76
5.7	Brave Future – Purpose leben	78
	Literatur	81
<b>6</b>	<b>Purpose Assessment – Erfolgsbeiträge messen</b>	83
6.1	Einordnung und Überblick Reporting- und Messansätze	83
6.2	GRI Standards	85
6.3	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	87
6.4	Certified B Corporation	88
6.5	Ecogood Gemeinwohl-Bilanz	89
	Literatur	92
<b>7</b>	<b>Corporate Purpose in Action – Fallbeispiele aus der Praxis</b>	93
7.1	Purpose-basierter Aufbau	95
7.1.1	DNV GL Group	95
7.1.2	enway	100
7.1.3	Hamburg Towers	104
7.1.4	Hinz&Kunzt	108
7.1.5	Lemonaid	113
7.1.6	Patagonia	116
7.1.7	sleeperoo	120
7.1.8	Stop the water while using me	123
7.1.9	Viva con Agua	126
7.2	Purpose-gestützte Differenzierung	130
7.2.1	Audi	130
7.2.2	Essity	134
7.2.3	Gillette	138
7.2.4	Mercedes-Benz Cars	141
7.2.5	VAUDE	144
7.3	Purpose-gestützte Transformation	148
7.3.1	Philip Morris International	148
7.3.2	Weleda	155
	Literatur	158



---

<b>8</b>	<b>Wie Verantwortungseigentum ein glaubhaftes</b>	
	<b>Purpose Versprechen ermöglicht</b> . . . . .	161
8.1	Corporate Purpose und die Frage nach Eigentum . . . . .	161
8.2	Eine funktionierende Alternative . . . . .	163
8.3	Die rechtliche Umsetzung von Verantwortungseigentum . . . . .	166
8.4	Vorteile von Verantwortungseigentum . . . . .	169
8.5	Verantwortungseigentum als New Normal . . . . .	172
	Literatur. . . . .	173
<b>9</b>	<b>Ausblick</b> . . . . .	175
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	177

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Möglichkeiten zur Vereinbarung von kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen mit einem nachhaltigen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag . . . . .	12
Abb. 2.2	Merkmale eines Marketing-Statements im Gegensatz zu einem Corporate Purpose . . . . .	15
Abb. 4.1	Grundlegende Schematik der Szenarien-Darstellung . . . . .	43
Abb. 4.2	Purpose-orientierte Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Method . . . . .	46
Abb. 4.3	Handlungs-Szenario „Purpose-basierter Unternehmensaufbau“ . . . . .	46
Abb. 4.4	Handlungs-Szenario „Purpose-gestützte Differenzierung“ . . . .	48
Abb. 4.5	„Geldverbesserer“ Programm der DKB . . . . .	51
Abb. 4.6	Handlungs-Szenario „Purpose-zentrierte Transformation“ . . . . .	52
Abb. 5.1	Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung . . . . .	69
Abb. 5.2	Kriterien für die Formulierung eines Corporate Purpose. . . . .	72
Abb. 6.1	Gemeinwohl-Matrix, Version 5.0 (in Anlehnung an Ecogood (o. J.b). . . . .	90
Abb. 7.1	Fallbeispiel DNV GL . . . . .	96
Abb. 7.2	UN Sustainable Development Goals von DNV GL . . . . .	99
Abb. 7.3	Fallbeispiel enyway . . . . .	100
Abb. 7.4	Fallbeispiel Hamburg Towers . . . . .	104
Abb. 7.5	Fallbeispiel Hinz&Kunzt . . . . .	109
Abb. 7.6	Fallbeispiel Lemonaid . . . . .	113
Abb. 7.7	Fallbeispiel Patagonia . . . . .	116

---

Abb. 7.8	Fallbeispiel sleeperoo. ....	120
Abb. 7.9	Fallbeispiel Stop the water while using me ....	124
Abb. 7.10	Fallbeispiel Viva con Agua. ....	127
Abb. 7.11	Fallbeispiel Audi ....	131
Abb. 7.12	Audi “Tilted World” Kampagne (Online-Link) ....	133
Abb. 7.13	Fallbeispiel Essity ....	134
Abb. 7.14	Fallbeispiel Gillette ....	138
Abb. 7.15	Gillette “we believe” Kampagne (Online-Link) ....	140
Abb. 7.16	Fallbeispiel Mercedes-Benz Cars. ....	141
Abb. 7.17	Fallbeispiel VAUDE. ....	144
Abb. 7.18	Fallbeispiel Philip Morris International ....	149
Abb. 7.19	Fallbeispiel Weleda ....	155
Abb. 8.1	Einzelstiftungsmodell. ....	167
Abb. 8.2	Doppelstiftungsmodell. ....	168
Abb. 8.3	Veto-Anteil-Modell ....	168

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1	Leitfragen zur Potentialeinschätzung von Corporate Purpose . . . . .	55
Tab. 6.1	Prinzipien der GRI Standards . . . . .	86
Tab. 6.2	Die Prinzipien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex . . . . .	88
Tab. 7.1	Praxis-Partner . . . . .	94
Tab. 7.2	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für den DNV GL. . . . .	100
Tab. 7.3	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für enyway . . . . .	103
Tab. 7.4	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für die Hamburg Towers . . . . .	106
Tab. 7.5	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Hinz&Kunzt . . . . .	112
Tab. 7.6	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Lemonaid . . . . .	115
Tab. 7.7	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Patagonia. . . . .	119
Tab. 7.8	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für sleeperoo. . . . .	122
Tab. 7.9	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Stop the water while using me . . . . .	126
Tab. 7.10	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Viva von Agua. . . . .	130
Tab. 7.11	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Audi. . . . .	133
Tab. 7.12	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Essity. . . . .	137
Tab. 7.13	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Gillette. . . . .	141
Tab. 7.14	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für VAUDE. . . . .	148
Tab. 7.15	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Philip Morris. . . . .	153
Tab. 7.16	Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Weleda. . . . .	158

# Einleitung

# 1

## Zusammenfassung

Wir erleben zurzeit den vielleicht größten Wandel in den Grundwerten des Geschäftslebens der Nachkriegszeit. Reines Profitstreben allein stellt insbesondere für nachwachsende Generationen aber auch für Kunden und Konsumenten immer häufiger keine Daseinsberechtigung mehr dar.

Heute wird von Unternehmen und Marken erwartet, dass sie die großen Themen unserer Zeit wie Umweltschutz, Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit in ihren Werten fest verankern und neben Gewinnstreben auch Verantwortung für diese übernehmen.

Für Unternehmen und Marken lohnt sich die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Zielen. Nicht nur steigern sie ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt erheblich, erste Studien zeigen auch, dass Unternehmen mit einem klar definierten und kommunizierten Purpose überdurchschnittliches Wachstum aufweisen.

In diesem Buch stellen wir dar, was genau Corporate Purpose ist, warum er für Unternehmen sehr viel mehr ist als eine neue Marketing-Strategie und wie Führungskräfte auf der Grundlage von Purpose ein tragfähiges Geschäftsmodell mit starken Marken entwickeln und implementieren können, das ihr Unternehmen von Grund auf verändern wird.

Als Michael Porter und Mark Kramer in ihrem Artikel “Creating Shared Value” im Harvard Business Review 2011 darstellten, dass sich der Kapitalismus in einer Krise befindet (Porter und Kramer 2011, S. 4), merkte die Welt auf. Dies insbesondere, da Porter wie kein anderer Professor, Forscher und Berater für die Wettbewerbsdynamiken des Kapitalismus steht.

Porters und Kramers Lösung für das Problem bestand in der Entwicklung von Shared Value oder auch Corporate Purpose. Heute, neun Jahre später, zeigen erste Studien, dass Unternehmen mit Corporate Purpose sich besser entwickeln als ihre vergleichbaren Wettbewerber. Unternehmen mit Purpose sind innovativer, produktiver, rekrutieren und halten die besseren Talente und überflügeln die Börsenwerte vergleichbarer Unternehmen. Dabei wirtschaften sie nachhaltiger und haben einen positiven sozialen und oder ökologischen Einfluss und stärken das Ökosystem, von dem sie abhängen.

Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass sich viele Unternehmen heute ein gut-klingendes Statement ausdenken und dieses zu ihrem Corporate Purpose deklarieren, um von den Vorteilen zu profitieren. In der Regel drücken Unternehmen dabei in einem empathischen Statement aus, in welcher Art und Weise sie dazu beitragen wollen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Das Problem dabei ist, dass es sich häufig bei diesen Statements sehr viel mehr um einen kommunikationswirksamen Marketing-Claim handelt als um einen ernstzunehmenden Corporate Purpose. Porters und Kramers Aufruf nach einem “fundamental re-framing on how we do business” (Porter und Kramer 2011, S. 4) kommt bei näherem Hinsehen zu kurz.

Aber ohne das von Porter und Kramer geforderte grundsätzliche Umdenken in Bezug auf die Wirkweise des Kapitalismus bleiben Purpose-Statements letztlich nur Statements. Was fehlt ist das Neu-Denken und konsequente Umsetzen eines Wirtschaftens, das nicht durch Geldgeschenke wieder versucht gut zu machen, was im Vorfeld als „Kosten des Wirtschaftens“ als Schaden entstanden ist. Denn Corporate Purpose braucht sehr viel mehr als gute Absichten. Corporate Purpose braucht ein hohes Verantwortungsbewusstsein aller gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt und damit ein deutlich erweitertes Verständnis nachhaltigen Wirtschaftens, als es heute üblicherweise gelebt wird.

- Corporate Purpose muss der Kern einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie werden, soll er für Unternehmen und Gesellschaft die Vorteile bringen, die er leisten kann. Als Marketing-Statement wirkt Purpose zum einen nicht und zum anderen beflügelt er zu Recht die Kritiker dieses Konstrukts, die in Corporate Purpose einen neuen Marketing-Buzz argwöhnen, der gut getarnt letztlich doch nur dem Anwachsen des Shareholder Values dienen soll.

Nicht zu verwechseln ist Corporate Purpose mit Corporate Social Responsibility (CSR). Natürlich kann auch eine gut durchdachte und implementierte

CSR-Strategie viel Positives für Gesellschaft und Umwelt bewirken. Das große Problem dabei ist aber, dass es in der Regel nur eine Abteilung im Unternehmen ist, die die Aufgabe hat, Projekte zu unterstützen, mit denen ein Unternehmen etwas „zurückgeben“ kann, die aber nicht zu einem grundsätzlichen Neudenken im Unternehmen führt, das auch entsprechende Implikationen nach sich zieht.

In der Konsequenz bleibt CSR ein weiteres Silo im Unternehmen, das mehr mit Kommunikation als mit echtem Umdenken beschäftigt ist. Zudem folgen diese Projekte meist den klassischen Regeln des Kapitalismus: Sind die Zeiten gut, wird reichlich gespendet, läuft es schlecht, werden Projekte auch schnell wieder eingestellt. Letzteres aus gutem Grund: In der Regel sind CSR-Projekte nicht in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert, d. h. sie leisten nicht, sondern kosten.

Um den hohen Anspruch an Corporate Purpose gerecht zu werden, braucht es keine Abteilung im Unternehmen, sondern neue Führungskräfte – ‚Brave Leader‘, die es wagen, neue Wege zu gehen und die Verantwortung dafür übernehmen. Denn eines sei bereits an dieser Stelle für alle gesagt, die sich an das Thema Corporate Purpose wagen: Es braucht Mut, Durchhaltevermögen und eine starke Vision, um ein Unternehmen „Purpose first“ zu führen. Für Purpose braucht es Führungskräfte, die sich herauswagen aus den gelernten Mechanismen der kapitalistischen Marktwirtschaft, Führungskräfte, die die Visionen, Ideen und die Kompetenz haben, Wertschöpfungsketten in einer Art neu zu denken, über die Wirtschaft und Gesellschaft wieder zusammen wachsen (Porter und Kramer 2011, S. 4).

Dazu bedarf es einer neuen Wirtschaftsethik, in der Unternehmen in einer Form Wert schöpfen, mit der sie gleichzeitig Wert für eine Gesellschaft generieren. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen ihren individuellen Erfolg verbinden mit dem sozialen Erfolg und sich als Teil der Gemeinschaft verstehen, in der sie leben, für die sie wirtschaften und von der sie auch profitieren wollen. Corporate Purpose kann keine weitere Unternehmensaufgabe sein wie CSR oder ein Nachhaltigkeits-Programm oder gar ein Akt der Nächstenliebe. Unter Corporate Purpose verstehen wir vielmehr einen neuen Weg wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen, der aus der Einheit von Gesellschaft und Wirtschaft entsteht und auf diese Weise Wert schöpft (Porter und Kramer 2011, S. 4–5).

- Bei Corporate Purpose geht es nicht darum, dass Unternehmen „auch Gutes tun“ oder einen Teil ihrer Gewinne in soziale Projekte reinvestieren, sondern darum, dass Unternehmen die Verantwortung dafür übernehmen, eine neue Kultur des Wirtschaftens zu etablieren.

Corporate Purpose treibt alles im Unternehmen, bildet die Richtschnur jeder Entscheidung und ist die Ultima Ratio allen Handelns, die gleichzeitig die Bedürfnisse und Wünsche von Konsumenten und Kunden befriedigt.

### **Die neue Art des Wirtschaftens mit Corporate Purpose**

Wirtschaft und Gesellschaft unterliegen starken Abhängigkeiten. Unternehmen benötigen eine erfolgreiche Gesellschaft nicht nur als Absatzkanal, sondern auch für das entsprechende Umfeld, aus dem sie auf Ressourcen wie Arbeitskräfte, Zulieferer oder auch Kooperationspartner zurückgreifen können. Die Gesellschaft wiederum braucht erfolgreiche Unternehmen, die attraktive Arbeitsplätze zur Verfügung stellen und damit die Grundvoraussetzung für sozialen Wohlstand schaffen.

Die alte, nach Porter und Kramer zu eng gedachte, Welt des Kapitalismus akzeptiert als ausreichenden Unternehmensbeitrag, dass Unternehmen die Verantwortung tragen für Beschäftigung, Löhne und Gehälter sowie für Investitionen und Steuern. Wirtschaften an sich reicht als Existenzberechtigung für ein Unternehmen. Ein Beitrag zur Gesellschaft und zum Gemeinwohl wird darüber hinaus nicht erwartet.

Unternehmen fokussieren seit Jahrzehnten darauf, Kunden und Konsumenten die besten Produkte zu attraktiven Preisen, in der gewünschten Qualität zur Verfügung zu stellen. Dabei haben sie häufig Möglichkeiten übersehen, ihre Wertschöpfungskette so aufzustellen, dass sie gleichzeitig einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten konnten. Der Blick auf die Wertschöpfung war schlicht zu eng. Als Bosch z. B. sich selbst das Ziel gesetzt hat, bis 2020 klimaneutral zu produzieren, ergaben sich durch die Initiative bisher unentdeckte signifikante Einsparpotentiale (Wagener 2019). Bedenkt man, dass Bosch den gleichen jährlichen Energiebedarf wie Berlin und München zusammen hat, ist dies ein enormer Effekt, bei dem nicht nur die Umwelt gewinnt.

- Indem Unternehmen ihren Erfolg mit einem sozialen und gesellschaftlichen Beitrag verbinden, ergeben sich häufig neue Ideen für bahnbrechende Innovationen, die Erschließung neuer Märkte oder neuer Zielgruppen sowie Einsparpotentiale, die ohne die Definition des Corporate Purpose unentdeckt geblieben wären.

### **Zum Aufbau des Buches**

Im anschließenden Kap. 2 werden zunächst einige grundlegende Begriffe und Themen geklärt. Da Corporate Purpose ein relativ neuer Begriff ist, werden wir



eine Definition vorstellen, die wir für geeignet halten, das Thema ganzheitlich zu diskutieren. Insbesondere grenzen wir Corporate Purpose von Corporate Social Responsibility, Mission und Vision ab und verankern das Konstrukt in Aufgabe und Bedeutung in der strategischen Planung des Unternehmens.

In Kap. 3 gehen wir detailliert darauf ein, was Corporate Purpose im Unternehmen, für das Unternehmen und für die Gesellschaft leisten kann. Dabei geht es in erster Linie um die Treiber für Wachstum und die Sicherung der Profitabilität, um die Steigerung der Mitarbeiter-Motivation und -bindung und um die Angebotsdifferenzierung und Kundenbindung. Um das individuelle Potential für Corporate Purpose in Ihrem eigenen Unternehmen überprüfen zu können, geben wir Ihnen Checklisten an die Hand, die Ihnen eine individuelle Einschätzung ermöglichen.

In Kap. 4 stellen wir die drei Handlungsszenarien für und mit Corporate Purpose im Detail dar. Diese werden jeweils mit Beispielen illustriert und anhand konkreter Marktparameter voneinander abgegrenzt. In Kap. 5 zeigen wir auf, wie Sie in Ihrem Unternehmen mutig einen nachhaltigen Corporate Purpose dekodieren, formulieren, kommunizieren, implementieren und in der Unternehmensstruktur verankern können. In Kap. 6 zeigen wir Ansätze auf, wie Sie den Erfolgsbeitrag von Corporate Purpose messen können und welche Zertifizierungsmöglichkeiten für Unternehmen bestehen.

In Kap. 7 veranschaulichen wir die in Kap. 4 dargestellten Szenarien anhand von aktuellen Fallstudien. Die konkreten Unternehmensbeispiele zeigen die unterschiedlichen Vorgehensweisen, individuellen Zielsetzungen und den Stand der Wirtschaft auf dem Weg zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme für das Gemeinwohl auf. In Kap. 8 stellt Achim Hensen mit dem „Verantwortungseigentum“ eine Möglichkeit für Unternehmen und Institutionen vor, eine besonders Purpose-geeignete Rechts- und Eigentumsform zu gestalten. In Kap. 9 geben wir einen Ausblick zu Bedeutung und zum zukünftig zu erwartendem Wertbeitrag von Corporate Purpose.

---

## Literatur

- Porter, M. E., & Kramer M. R. (January-February 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Wagener, B. (2019). Der gute Mensch von Renningen. *Schwäbische Zeitung*.

# Corporate Purpose

# 2

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird zunächst ausgeführt, warum es eines neuen Konstruktes wie des Corporate Purpose bedarf und damit einer Neu-Definition unseres Verständnisses von Kapitalismus. Im weiteren Verlauf wird ein Überblick über die derzeitige definitorische Abgrenzung des Begriffes Corporate Purpose gegeben und die in diesem Buch verwendete Definition vorgestellt, die die Autoren als eine über alle Unternehmensformen und Branchen allgemein gültige Definition verstehen wollen. Die Autoren nehmen darüber hinaus Stellung zu dem streckenweise vorgebrachten Vorwurf, dass es sich bei Corporate Purpose lediglich um einen neuen Marketing-Buzz handelt. Abschließend wird das Konstrukt Corporate Purpose von den Konstrukten Mission und Vision sowie dem Konstrukt der Corporate Social Responsibility abgegrenzt.

## 2.1 Wirtschaft im Wandel

Nie war die Wirtschaft so unter Druck wie heute. Nach den herrschenden Regeln der Marktwirtschaft heute erfolgreich zu sein, ist in keiner Weise Garant für zukünftigen Erfolg. Zum ersten Mal in der Zeit des Industrialismus treiben Konsumenten Unternehmen vor sich her. War es in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung so, dass Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen erfanden und Kunden sich den Gebrauch dieser erarbeiten mussten – wie es z. B. noch vor 10 Jahren war, als das Smartphone auf den Markt kam – treiben heute die Nutzer die Unternehmen vor sich her. Das erste Mal in der Geschichte der industriellen Produktion ist der Konsument weiter als der Produzent. Kunden und Konsumenten – und hier natürlich insbesondere die Generation der Digital

Natives – haben die Mechanismen der Digitalisierung so verinnerlicht, dass es nicht verstanden wird, wenn ein Händler z. B. noch händisch Angebote schreibt, weil er über die Vielzahl der Lieferanten aufgrund der Schnittstellenproblematik nicht digital auf die entsprechenden Produkte zugreifen kann. Oder, dass man zwar überall Pizza nach Hause bestellen kann, auf eine viel teurere Jeans aber mindestens einen Tag, häufig aber auch zwei oder mehr warten muss, bis man sie in Händen hält.

Galt es lange als ausreichendes Ziel für Unternehmen Arbeitsplätze zu sichern, die Bevölkerung mit guten Produkten zu versorgen und seine Steuern und Abgaben zu entrichten, erwarten Arbeitnehmer und Investoren heute zunehmend mehr von Unternehmen.

In seiner berühmten Bedürfnispyramide hat der US-Psychologe Abraham Maslow bereits in den 1940er Jahren die Theorie aufgestellt, dass die menschlichen Bedürfnisse nicht unabhängig voneinander sind, sondern stufenförmig aufeinander aufbauen. Demnach strebt der Mensch erst nach der Befriedigung seiner physiologischen Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken. Sind diese erfüllt, strebt er nach Sicherheit und sozialen Bedürfnissen und erst wenn auch diese befriedigt sind strebt der Mensch nach Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen (Schierenbeck 2003, S. 58–59).

In den westlichen Industriestaaten hat ein Gros der Akteure des Wirtschaftslebens längst die oberste Stufe der Maslow-Pyramide erreicht. Mit der zunehmenden Befriedigung der Wertschätzungsbedürfnisse hat sich ein Umdenken eingeschlichen, das die logische Fortsetzung von Dienstwagen und Eckbüro darstellt. Ging es in den letzten Jahrzehnten in erster Linie um hohe Gehälter, Boni, Privilegien und Prestige, fordern insbesondere junge Talente Sinnstiftung und Selbstverwirklichungspotential von ihrem Arbeitgeber.

Gleichzeitig hat sich auch die Sicht der Konsumenten auf die eigene Konsumhaltung verändert. Für die meisten Menschen sind die Grundbedürfnisse nach Schuhen, Haushaltsartikeln und Hobby-Einerlei gedeckt. Insbesondere vor dem Hintergrund der drängenden Probleme unserer Zeit wie Umwelt, Abfall, ein Auseinanderdriften der Gesellschaftsschichten und Flüchtlingsströme fragen sich immer mehr Menschen, ob wirklich auch noch diese neue Jeans in den Schrank muss, oder ob es nicht etwas Wichtigeres gibt, für das es sich lohnt zu kämpfen und seine Zeit und sein Geld einzusetzen.

Vielleicht muss die Maslowsche Pyramide heute um die Dimension „universales Bedürfnis“ erweitert werden. Es scheint zu kurz gegriffen, das Bedürfnis etwas zurückgeben zu wollen oder sich nachhaltig auf dieser Erde bewegen zu wollen, als Selbstverwirklichungsbedürfnis zu bezeichnen. Denn das Bedürfnis, mit seiner Arbeitskraft einen sinnvollen Beitrag für die Welt zu leisten, geht über das

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung hinaus. Das Universalitätsbedürfnis erkennt den Menschen als einen verantwortungsbewussten Teil des Gemeinwohls an und kann als treibende Kraft hinter allen menschlichen Bemühungen – unabhängig ob innerhalb einer Unternehmung oder privat – verstanden werden.

### **„MarieKondo“ your business**

Nicht umsonst erleben Menschen und Konzepte wie das der Japanerin Marie Kondo einen regelrechten Hype. Ihre Philosophie des „Declutters“, begeistert Menschen in über 30 Ländern. Ihr Blog wird verfolgt von Millionen von Menschen, von ihren Büchern wurden mehr als 10 Mio. Exemplare verkauft. Ihre Botschaft ist die Antwort auf den inzwischen als zu viel erlebten Konsum, der den Menschen längst nicht mehr die erhoffte Befriedigung verleiht, sondern sie einengt und ihnen Luft, Freiheit und Kreativität stiehlt. Mit der Methode „KonMari“ hilft sie Menschen sich von dem Zuviel zu befreien und begeistert damit über alle Kulturen hinweg Millionen von Menschen weltweit.

Immer mehr Menschen suchen einen höheren Sinn in ihrer Arbeitsleistung und gerade die bleiben Konzerne Mitarbeitern, Kunden und Investoren häufig schuldig. In der Regel können Unternehmen problemlos artikulieren, *was* sie produzieren und *wie* sie produzieren. Bei der Frage nach dem *Warum* dagegen, sind sie häufig sprachlos (Sinek 2009, S. 20).

Der jahrzehntelang akzeptierte Unternehmenszweck der Renditemaximierung überzeugt heute die Wenigsten. Niemand geht morgens zur Arbeit, um den Shareholder Value einiger anonymer Aktienbesitzer zu maximieren und ist befriedigt, wenn ein Teil des Kuchens in Form von Gehalt, Prestige oder Bonus für ihn abfällt. Im Gegenteil: der Shareholder-Value-Ansatz wurde zum Inbegriff von kurzfristiger Gewinnoptimierung und fehlender Nachhaltigkeit.

Auch der Verweis auf das Kundenbedürfnis reicht nicht mehr aus, um der Arbeit einen Sinn zu geben. Das die letzten beiden Jahrzehnte vorherrschende Konstrukt der bedürfnisorientierten Differenzierung verliert zunehmend seine Strahlkraft vor dem Zuviel an Allem und den übervollen Kaufhäusern und online Marktplätzen. Immer offensichtlicher wird, dass vielerorts Dinge produziert werden, die niemand wirklich braucht. Der einst feingeistigen Disziplin des Marketings kommt es immer häufiger zu, Bedarfe zu wecken, deren Befriedigung kurzfristig und ermüdend ist.

Gleichzeitig zeigt sich immer deutlicher, welche Auswirkungen ein auf Gewinnmaximierung optimiertes Wirtschaften auf unser Leben, die Umwelt und die Zukunft unseres Planeten hat.

In der klassischen Denke sehen sich Unternehmen „nur“ in der Verantwortung mit ihrem Profit Mitarbeiter zu entlohnen, Investitionen zu finanzieren, Steuern

zu zahlen und ggf. Gutes zu tun, insbesondere, wenn ihr unternehmerisches Tun nicht unbedingt förderlich für die globale Marktumwelt ist. Soziale, gesellschaftliche oder ökologische Notwendigkeiten fallen damit aus dem Verantwortungsbereich der Unternehmen heraus. Hier zeigt sich deutlich, wo das „alte“ Verständnis von Kapitalismus und freier Marktwirtschaft zu kurz greift. Ein Unternehmen ist davon abhängig, in einer intakten Gesellschaft zu wirtschaften, die die Nachfrage nach ihren Produkten erzeugt und im Gegenzug ermöglicht das Unternehmen, über die gezahlten Gehälter und Dividenden, dass die Gesellschaft in Wohlstand leben kann. Die Verantwortung für die intakte Gesellschaft wurde allzu lange von Unternehmen vernachlässigt. Ein sozialer Mehrwert wird auf diese Weise nicht erzeugt. Im Gegenteil: Der zunehmende Wettbewerbsdruck und immer stärkere Anreiz zu kurzfristiger Profitmaximierung sorgen dafür, dass viele Unternehmen in Commodities stagnieren, sich im Preiskampf verlieren, geringes oder sogar negatives Wachstum aufweisen, an Innovationskraft einbüßen und ihren einstigen Wettbewerbsvorsprung verlieren.

Gleichzeitig leisten sie keinen Beitrag zum Gemeinwohl, zum Wohl und der Entwicklung der globalen Marktumwelt. Im Gegenteil: Je höher der Preisdruck, desto größer die Gefahr, dass Unternehmen auf Kosten der globalen Marktumwelt agieren und in letzter Konsequenz auch auf Kosten der direkten Marktpartner. CSR wird dann schnell zum Feigenblatt und ohnehin nicht selten eingestellt, wenn das Unternehmensergebnis in Gefahr ist.

Ein Unternehmen dagegen, das sein Wirtschaften in der globalen Marktumwelt verankert hat, besitzt ein viel größeres Potential für Innovationen, ein viel besseres Verständnis für die sozialen Bedürfnisse seiner Kunden und damit auch Zugang zu einer viel größeren potentiellen Zielgruppe.

- ▶ Wer seinen Kunden nicht allein z. B. als Schuhträger versteht, sondern nach der Befriedigung der Grundbedürfnisse als ein Individuum, das in erster Linie soziale Bedürfnisse hat, hat die Chance, sich über den Zugang zu den sozialen Bedürfnissen neue Wirkungsfelder zu erschließen und neue Wertschöpfungsfelder zu erarbeiten.

### **Wirtschaft im Umdenken: Auf der Suche nach einem nachhaltigen Kapitalismus**

Dass Corporate Purpose längst kein Einzelthema mehr ist, zeigt die im August 2019 gefasste Resolution des Business Round Table – eine Vereinigung von CEOs großer börsennotierter Unternehmen – in den USA. Nach einjährigen Diskussionen wurde die 1997 gefasste Resolution, die besagte, dass die unternehmerische Tätigkeit im Wesentlichen darauf ausgerichtet ist, Shareholder Value

zu generieren, überarbeitet. Die neue Resolution verändert den Fokus und stellt Stakeholder gleichberechtigt neben den Shareholder (Fortune 2019; FAZ 2019). Demnach sollen Unternehmen mit ihrem unternehmerischen Tun gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein und zum Gemeinwohl beitragen. Darüber hinaus betont in einem Risikobericht das Weltwirtschaftsforum in Davos, dass die Privatwirtschaft im Kampf gegen gesellschaftliche, politische und ökologische Herausforderungen eine Führungsrolle übernehmen müsse. Als Argumentation heißt es dort, dass Konzerne, die täglich mehrere Millionen Verbraucher erreichen, auch die Verantwortung haben, eine neue, ebenso dem Gemeinwohl verpflichtete Geschäftslogik, zu etablieren. Dies kann jedoch nicht bedeuten, dass die Wirtschaft die alleinige Verantwortung für die großen Probleme der Welt trägt. Allerdings trägt sie neben Politik und Gesellschaft eine zentrale Verantwortung für Umwelt und nachhaltiges Ressourcenmanagement.

Eine weitere prominente Stimme kommt aus dem Bereich der Finanzinvestoren. Larry Fink, CEO von Blackrock, dem größten amerikanischen Vermögensverwalter mit einem Volumen von 6 Billionen US-\$, betonte in seinen letzten drei Briefen an die Geschäftsführer seiner Beteiligungen die Bedeutung von Corporate Purpose. In seinem Brief von 2019 schreibt er u. a.:

“(...) every company needs a framework to navigate this difficult landscape, and that it must begin with a clear embodiment of your company’s purpose in your business model and corporate strategy. Purpose is not a mere tagline or marketing campaign; it is a company’s fundamental reason for being.” (Fink 2019).

Er gilt als einer der Haupt-Initiatoren der neuerlichen Business-Round-Table-Initiative und ließ auch in Deutschland nicht locker. Im Rahmen der Blackrock-Jubiläumsfeier am Rande des Bankentags 2019 in Frankfurt forderte er auch von den rund 100 geladenen Vertretern der deutschen Wirtschaft ein Umdenken in Richtung eines nachhaltigeren Unternehmertums. Da Blackrock an allen großen deutschen börsennotierten Unternehmen eine Beteiligung von durchschnittlich 5 % hält, hat Finks Wort auch in der deutschen Wirtschaft Gewicht (Afhippe und Maisch 2019). Fink warb in seiner Rede eindringlich für einen Kapitalismus, der nicht allein die Interessen der Aktionäre im Fokus hat, sondern alle relevanten Interessengruppen berücksichtigt, namentlich die Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft.

Aus altruistischen Überlegungen heraus handeln dabei weder die US-amerikanischen noch andere Unternehmen. Vielmehr zeigt sich immer deutlicher, dass die alleinige Fokussierung auf den Shareholder Value nicht mehr den erhofften Return bringt. Oder, um es anders herum zu formulieren: dass der

Verzicht auf den alleinigen Shareholder Value Fokus eben gerade zu mehr Shareholder Value führen kann. Denn für langfristig denkende Unternehmer eröffnen sich durch die Erweiterung ihres Blickwinkels neue Geschäftschancen.

Die Studie “Leaders on Purpose” (Horváth & Partners 2019) identifiziert vier Erkenntnisse, wie Manager kurzfristige wirtschaftliche Ziele mit einem nachhaltigen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag vereinbaren können. Abb. 2.1 zeigt diese in der Übersicht.

1. Immer mehr Führungskräften wird bewusst, dass der Erfolg ihrer Organisation untrennbar mit der Zukunft unseres Planeten verbunden ist. Hierzu bedarf es **branchenübergreifender Kooperationen und strategischer Partnerschaften**,



**Abb. 2.1** Möglichkeiten zur Vereinbarung von kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen mit einem nachhaltigen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partners 2019)

um nachhaltigeres Wirtschaften voranzubringen. Gleichzeitig bieten sich hieraus neue Chancen für Produkte und Geschäftsmodelle.

2. Der Corporate Purpose muss **in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden** sein. Viele Unternehmen nutzen hierzu als Grundlage die 2017 definierten globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (s. Abschn. 5.3), die eindrücklich zeigt, dass sich eine langfristige, nachhaltige Perspektive auszahlt und zeigen Ansatzpunkte für Unternehmen auf, wo sie nach neuen Geschäftsperspektiven suchen können.
3. Als zentrale Voraussetzung formulierten die Studienteilnehmer eine neue, **am Corporate Purpose orientierte Unternehmenssteuerung**. Denkbar wäre das Aushandeln international anerkannter neuer Steuerungsgrößen, die die ökologischen und sozialen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit berücksichtigen und z. B. steuerliche Anreize für eine in diesem Sinne erfolgreiche Unternehmensführung schaffen.
4. Als eine der wichtigsten Erkenntnisse bezeichneten die befragten Unternehmenslenker den engen Zusammenhang zwischen **neuen, Purpose-getriebenen Führungsansätzen** und dem finanziellen Erfolg einer Organisation. Diese neuen Erkenntnisse stellen ein neues Führungsparadigma dar, das – um den Corporate Purpose langfristig und nachhaltig im Unternehmen umzusetzen – eine neue Unternehmenskultur und mit ihr neue Strukturen und Prozesse erfordert, die in der Lage sind, ein hohes Maß an Agilität im gesamten Unternehmen freizusetzen.

### **Die Integration der unternehmerischen Verantwortung in die Wertschöpfungskette**

Damit es nicht bei einem Lippenbekenntnis bleibt, muss Ziel der Unternehmen sein, ihren Fokus von den eng definierten Marktteilnehmern auf das Gemeinwohl zu erweitern. Dazu gilt es, die Befriedigung sozialer Bedürfnisse als einen elementaren Teil der unternehmerischen Verantwortung in die strategische Planung zu integrieren. So kann ein Projekt mit dem z. B. Wasser beim Färben in der Bekleidungsindustrie eingespart wird, mehr sein, als ein reines CSR Projekt, wenn es unmittelbar mit den strategischen Zielen des Unternehmens verbunden ist und einen essentiellen Bestandteil der Wertschöpfungskette darstellt. Das kann z. B. der Fall sein, wenn das Unternehmen seinen Vermarktungsschwerpunkt auf nachhaltige Mode legt. In diesem Falle ist Nachhaltigkeit kein CSR-Projekt, sondern Kern der Positionierung des Unternehmens. Sinnstiftung oder auch Corporate Purpose verlassen damit die Ebene der sozialen Verantwortung und werden integrativer Teil der strategischen Unternehmensführung.



Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist hier das Unternehmen VAUDE (s. Abschn. 7.2.5). Der mit großer Konsequenz eingeschlagene Weg der Nachhaltigkeit ist vollständig in die Wertschöpfungskette integriert. Dr. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE, dazu in unserem Interview:

„Soziale und ökologische Ziele sind bei uns gleichberechtigt mit wirtschaftlichen und finanziellen. Sie werden auf Unternehmensebene jeweils auf dieselbe Weise verfolgt.“

Für Mitarbeiter und Investoren steigt die Attraktivität dieser Unternehmen. Mitarbeiter lassen sich leichter rekrutieren und halten und tauschen nicht selten Sinnstiftung gegen Gehalt. Dies kann ein wichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sein.

Doch das Konstrukt des Corporate Purpose hat auch Kritiker. In einem Interview des Handelsblatts wird der renommierte Management-Berater Reinhard Sprenger zitiert, dass für ihn „der Sinn eines Unternehmens erst einmal ist, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen... Alles andere wollen wir den Kirchen überlassen.“ (Handelsblatt 2019). Hinter diesem Ansatz scheint die Befürchtung zu stecken, Unternehmen sollten so etwas wie Gut-Unternehmen werden. Das trifft in keiner Weise den Kern von Corporate Purpose. Im Gegenteil: Corporate Purpose ist deshalb zum Thema geworden, weil der Kapitalismus nicht nur philosophisch in einer Sinnkrise steckt, sondern es Unternehmen an Ideen und Konzepten fehlt, die Mitarbeiter, Kunden und Investoren überzeugen und neue Marktchancen bieten. Die enge Sicht auf den Kapitalismus wie Sprenger sie hier vertritt, schränkt die Möglichkeiten der Marktwirtschaft in einer Weise ein, dass ein Umdenken zwingend erforderlich macht.

---

## 2.2 Corporate Purpose ist kein Marketing Buzz

Vor dem Hintergrund der Verheißungen von Corporate Purpose haben viele Unternehmen inzwischen ihren Corporate Purpose verkündet. Bei genauerem Hinsehen wird allerdings schnell deutlich, dass die meisten dieser Statements nicht mit der Unternehmensstrategie verbunden sind. Es ist nicht erkennbar, wie sich der definierte Purpose in den Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens, in der Art der Wertschöpfung und in ihren Strategien zur Gewinnung von Talenten widerspiegelt.

Diese Unternehmen können nicht von den Vorteilen eines Corporate Purpose profitieren. Vielleicht haben sie ein aufmerksamkeitsstarkes Purpose-Statement

entwickelt, dass als Basis für die nächste Werbekampagne gelten kann. Aber sie haben nicht verstanden, dass eine Purpose-basierte Unternehmensstrategie Profitabilität und Wachstumschancen eines Unternehmens deutlich erhöhen kann.

Einen Corporate Purpose, der eher ein Marketing-Statement als eine nachhaltige Unternehmensstrategie darstellt, kann man an den folgenden Ausprägungen erkennen (s. auch Abb. 2.2):



**Abb. 2.2** Merkmale eines Marketing-Statements im Gegensatz zu einem Corporate Purpose. (Eigene Darstellung)

- **Der Corporate Purpose ist nicht signifikant**, d. h. er leistet keinen sinnvollen Beitrag zu einem nicht gelösten sozialen Bedürfnis wie z. B. zu den United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) oder zu einem in der lokalen Gemeinschaft kritischen Problem.
- **Der Corporate Purpose ist nicht authentisch**. Fehlende Authentizität erkennt man daran, dass der Corporate Purpose sich nicht aus den Kernwerten der Unternehmung heraus entwickelt hat, nicht in der Kultur des Unternehmens verankert ist und nicht als Richtschnur für große Unternehmensentscheidungen herangezogen wird.
- **Der Corporate Purpose ist nicht profitabel**. d. h. er hat keinen messbaren Mehrwert für das Unternehmen und treibt daher auch nicht seine eigene ständige Aktualisierung und Verbreitung voran.
- **Der Corporate Purpose wird nicht ernsthaft implementiert**, d. h. das Unternehmen misst den Erfolg seiner Führungskräfte und leitenden Angestellten nicht an ihrem Beitrag zur Umsetzung des Purpose.

Damit ein Corporate Purpose eine Bedeutung haben kann, muss er nachweislich positive Effekte auf die Marktumwelt haben oder negative Effekte auf diese verringern. Ein Purpose kann nicht nur dafür herhalten, den Shareholder Value zu erhöhen, die Innovationskraft zu steigern oder ein Produkt für Konsumenten noch konvenienter zu machen. Porter und Kramer gehen so weit zu konstatieren, dass Corporate Purpose die Grenzen des Kapitalismus neu definiert. “By better connecting companies’ success with societal improvement, it opens up many ways to serve new needs, gain efficiency, create differentiation, and expand markets.” (Porter und Kramer 2011, S. 7).

Viele Unternehmen tun sich schwer, die Idee „einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten“ für sich zu konkretisieren. „Wir tun mehr Gutes als Sie ahnen“ oder „Wir geben schon x % für soziale Zwecke aus“ etc. sind häufige Antworten, wenn wir mit Kunden überlegen, ob und wenn ja in welcher Form, ihr Unternehmen einen Purpose hat. Dann ist es die CSR-, PR- oder Marketing-Abteilung, die sich um das Thema bereits intensiv kümmert. Doch darum geht es bei Corporate Purpose nicht. Spenden, die Unterstützung von sozialen Einrichtungen, ja selbst das Zahlen des CO<sub>2</sub>-Emissionsausgleichs haben genauso wenig mit Corporate Purpose zu tun, wie die Finanzierung von Infrastruktur in weniger entwickelten Ländern der Erde.

Corporate Purpose ist eine Unternehmensphilosophie, ein Führungs- und Steuerungsinstrument für die gesamten Aktivitäten eines Unternehmens. Corporate Purpose ist der Nordstern, der dem Unternehmen seine Richtung gibt und entlang dessen alle Entscheidungen getroffen werden. In Summe ist ein Corporate Purpose die formulierte Übernahme von Verantwortung für

wirtschaftliches Tun im Umfeld aller Stakeholder, Nutzer und auch Nicht-Nutzer der vom Unternehmen erbrachten Leistung.

Wenn ein Unternehmen also z. B. Brücken oder Brunnen in Afrika finanziert, so ist das selbstverständlich eine gute Sache. Ein Corporate Purpose ist es aber nur dann, wenn die Brücken oder Brunnen einen Bestandteil der Wertschöpfungskette des Unternehmens bilden. Sind sie eine reine Geldspende, handelt es sich nicht um Corporate Purpose, da die Investition nicht unmittelbar in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert ist und somit lediglich das Ergebnis schmälert. Ein Corporate Purpose wirkt immer reziprok und ist damit keine Gut-Tat eines Unternehmens, sondern ein integraler Beitrag zum Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens.

- Ein Corporate Purpose trägt erst dann zu Recht diese Bezeichnung, wenn er das Unternehmen dazu befähigt, einen Nutzen für die globale Marktumwelt zu stiften, der sich unmittelbar aus dem Umfeld des Unternehmens ableitet. Es ist die freiwillige und dauerhafte Übernahme von aus der unternehmerischen Tätigkeit entstehender Verantwortung gegenüber den Interessen aller Stakeholder.

### **Purpose als Weg zu High Performance**

Ein Purpose wird nicht im luftleeren Raum definiert. Im Gegenteil: Ein Purpose wird aus der Stärke und der Leidenschaft eines Unternehmens entwickelt, wobei diese Stärke unmittelbar mit den Bedürfnissen der Zielgruppe verwoben sein muss, oder um es mit Aristoteles zu sagen:

„Wo sich deine Talente und die Bedürfnisse der Welt kreuzen, dort liegt deine Berufung.“

In der Praxis zeigt sich dementsprechend auch, dass Führungskräfte, die ein Unternehmen mit Purpose lenken instinktiv die treibende Kraft ihres Unternehmens und gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe verstehen. Prominente Beispiele gibt es hier viele, allen voran Menschen wie Steve Jobs, Herb Kelleher oder Henry Ford.

Unser Lieblingsbeispiel stammt allerdings nicht aus der Wirtschaft, sondern aus dem Schottland des 13. Jahrhunderts. Im Angesicht des zahlenmäßig überlegenen und bestens ausgerüsteten englischen Heeres will das schottische Bauernheer am 11. September 1297 bei der Schlacht von Stirling Bridge den Rückzug antreten. Aber William Wallace, der zusammen mit Andrew de Moroy das schottische Heer anführte, wusste, wie man Menschen motivieren kann und

dazu bringt, sein Leben für Schottland zu riskieren. Er erinnerte seine Landsleute an den Higher Purpose dieser Schlacht. Diesen begründete er nicht mit den üblichen Formulierungen wie „Pflicht gegenüber dem Vaterland“, sondern indem er die Verteidigung der eigenen Freiheit als höchstes Gut deklarierte. Die Schotten fügten den Engländern eine vernichtende Niederlage zu und legten damit den Grundstein für die erste Unabhängigkeitserklärung Schottlands. Als Teil seiner Rede soll überliefert sein:

“Sons of Scotland, I am William Wallace. Run and you’ll live ... at least a while. And dying in your beds many years from now, would you be willing to trade all the days from this day to that, for one chance, just one chance to come back here and tell our enemies that they may take our lives, but they’ll never take our freedom!”

Erste Studien, die Purpose-getriebene Unternehmen mit nicht Purpose-getriebenen Unternehmen vergleichen, zeigen das enorme Potential von Corporate Purpose auf (s. Kap. 3).

- Ein Purpose kann nur ein Purpose sein, wenn er sich aus den Anforderungen der Welt an uns definiert, was im Umkehrschluss bedeutet, dass sich hinter einem echten Purpose immer auch ein Markt verbirgt.

### **Purpose bringt Leidenschaft ins Unternehmen**

Als Nike 2018 mit seiner viel diskutierten Kampagne “Dream Crazy” auf den Markt ging, schlugen die Wogen hoch (Creswell et al. 2018). Darin fungiert der American Football Profi Colin Kaepernick als Haupt-Testimonial. Er wurde dadurch bekannt, dass er sich während der US-Nationalhymne vor Liga-Spielen hinkniete, um gegen Diskriminierung von Afro-Amerikanern und Polizeigewalt zu protestieren. Dies sorgte für Proteststürme in der Öffentlichkeit. Bis heute ist er ohne Profivertrag.

Das Unternehmen erhielt letztlich viel Zustimmung, aber es ging auch ein erheblicher Sturm der Kritik über dem Unternehmen nieder. Im Rahmen dessen kündigten auch viele Mitarbeiter, weil sie sich mit dem Unternehmen in der Form nicht mehr identifizieren konnten oder den im Rahmen der Werbekampagne kommunizierten Purpose sogar ablehnten.

Wenige Wochen später vermeldete Nike dann aber, dass man überwältigt sei von der großen Anzahl erstklassiger Bewerbungen, die das Unternehmen initiativ erhielt. In einem Interview gab das Unternehmen zu, dass man zunächst erschrocken über die heftigen Reaktionen auf die neue Kampagne gewesen sei,

sich aber im Rückblick keine bessere Form der Mitarbeiter-Evaluation habe vorstellen können. Wer heute bei Nike arbeitet, steht hinter dem Unternehmen und seinem Purpose. Das Unternehmen ist durch einen Auswahl-Prozess gegangen, den kein noch so gutes Assessment-Center-Verfahren hätte abbilden können. Wer heute bei Nike arbeitet, hat sich – vielleicht sogar nach Jahren der Betriebszugehörigkeit – noch einmal aktiv für das Unternehmen entschieden.

Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll die Kraft eines Corporate Purpose. Menschen wollen sich engagieren, Menschen wollen Leidenschaft leben und erleben. Niemand kann sein Potential in einem Job entfalten, der dem reinen Gelderwerb dient. Unternehmen, die von Purpose getrieben sind, ziehen die talentiertesten und motiviertesten Mitarbeiter an. In der Regel sind diese Menschen intrinsisch motiviert und akzeptieren nicht selten geringere Gehälter als sie vielleicht bei der Konkurrenz erzielen könnten (Achtung: das ist aber keinesfalls das Ziel von Corporate Purpose!) und sind in jedem Fall motivierter, engagierter und loyaler als Mitarbeiter, die sich mehr oder weniger wahllos für ein Unternehmen entschieden haben.

Ihr Engagement für den Purpose des Unternehmens zahlt sich in der Regel aus. Da bei Unternehmen mit Purpose die Zielvariablen so klar definiert sind, ist es zumeist auch leichter, einen „guten Job“ zu machen, was wiederum mit schnellen Beförderungen belohnt wird.

Dabei gilt: Je klarer ein Purpose definiert ist, desto leichter fällt es potentiellen Mitarbeitern, sich für das Unternehmen zu entscheiden. Vergleichen kann man diesen Effekt am ehesten mit der Anziehungskraft eines Start-Ups. Die meisten Menschen, die sich für ein Start-Up entscheiden, machen dies nicht aufgrund des Gehalts, des Titels, Prestige oder anderer Vergünstigungen. Im Gegenteil: Gerade junge Menschen nehmen Nachteile in Kauf, um dafür aber eine klare Vorstellung davon zu haben, wofür und für wen sie ihre Arbeitskraft einsetzen um sicher zu sein, dass sie hinter den Werten dieser Unternehmung stehen können. Genau diese Mitarbeiter zieht auch ein Purpose-getriebenes Unternehmen an. Dr. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von VAUDE, schildert diesen Effekt in unserem Interview sehr eindrucksvoll: Trotz fern einer Großstadt gelegen, hat VAUDE nicht nur eine hohe Mitarbeiter-Loyalität, sondern auch keine Probleme neue Mitarbeiter zu rekrutieren (s. Abschn. 7.2.5).

Auf der anderen Seite verhindert der Fokus auf den definierten Purpose auch Fehlentscheidungen bei der Auswahl potentieller Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, der den Purpose eines Unternehmens nicht teilt, ist nicht nur jemand, der vielleicht nicht den gewünschten Output bringt. Er schadet – auch ohne böse Absichten – über kurz oder lang dem Unternehmen.

Deshalb muss ein Unternehmen sowohl im Auswahlprozess als auch in der Entwicklung von Mitarbeitern konsequent sein: von Mitarbeitern, die den Unternehmenszweck nicht teilen, muss es sich früher oder später konsequent trennen. Aber das muss – wie der Fall von Nike zeigt – kein Nachteil sein. Im Gegenteil: motivierte Talente, die für die Werte des Unternehmens brennen, werden ihre Plätze einnehmen.

Aus unserer Sicht sind auf den Purpose verpflichtete Mitarbeiter auch der einzige Garant dafür, dass der Purpose im Unternehmen gelebt wird und jeden Tag ein Stück mehr Verantwortungsbewusstsein zum Wohle aller Stakeholder entsteht. Martin Höfeler, Gründer der Modemarke ArmedAngels, formuliert als Grundvoraussetzung dazu im OMR Podcast (OMR [2020](#)):

„Das Wichtigste ist bei uns, dass der Wille, etwas anders zu machen, in der DNA des Unternehmens verankert ist. Es gibt keinen der 90 Mitarbeiter, der nicht davon überzeugt ist, dass sich etwas ändern muss und bereit ist, dafür 10 %, 20 %, 30 % mehr zu geben.“

Einen Corporate Purpose zu realisieren, ist keine Selbstverständlichkeit. Es bedarf der sehr hohen Motivation aller Mitarbeiter eines Unternehmens, den Purpose tagtäglich und in allen Belangen des Unternehmens zu leben. Denn in der Regel ist es deutlich einfacher, die Dinge so zu machen, wie sie immer schon gemacht worden sind. Eine Veränderung erfordert das ständige Neudenken von Strukturen und Prozessen und nicht wenige Unternehmen müssen diese eben nicht nur am Profit ausgerichtete Sichtweise neu lernen.

### **Purpose treibt Kreativität und Ideen**

Gerade etablierte Unternehmen beklagen nicht selten den Verlust ihrer Innovationskraft. Die Strukturen sind starr geworden und Mitarbeiter fühlen sich durch ein starkes Silo-Denken in ihrer Kreativität und ihrer Innovationslust gehemmt. Die Abgrenzung voneinander bestimmt den Alltag mehr als das gemeinsame Streben für eine Sache. Häufig dreht es sich in einem solchen Unternehmen mehr um den Erhalt der Marktposition und der persönlichen Pfründe als um die Entwicklung neuer Ideen.

Obwohl Innovationen heute bei jedem Unternehmen ganz oben auf der Agenda stehen, fehlt es gerade in der westlichen Welt und häufig besonders in etablierten Unternehmen an Ideen und Kreativität, die Unternehmen die Zukunft sichern. Auch das macht vielfach die Attraktivität von Start-Ups aus, da die Gründer meist besessen sind von ihrer Idee und jeden Mitarbeiter nicht nur als Fachkompetenz, sondern auch als Inspiration und Unterstützer auf dem Weg zu ihrem Ziel sehen.

Unternehmen, die als ihr oberstes Ziel die Maximierung des Shareholder Values haben, fehlen häufig Motivation, Herz und Inspiration, um bahnbrechende Ideen zu entwickeln. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Unternehmen in Afrika, das Plastikrohre für die Trinkwasserversorgung herstellt. Ihr Unternehmen produziert bereits große und kleine, rote und blaue, dünn- und dickwandige Rohre. Sie sind der Leiter der Innovationsabteilung und sollen neue bahnbrechende Produkte entwickeln. Es ist gut vorstellbar, dass Ihnen trotz aller Kreativitätstechniken die Ideen für neue Produkte ausgehen. Sie haben ja eigentlich schon alles und das in guter Qualität. Womit sollen Sie die Innovationspipeline Ihres Unternehmens füllen?

Stellen Sie sich nun vor, Sie arbeiten in einem Unternehmen in Afrika, das Plastikrohre zur Trinkwasserversorgung herstellt. Dessen Corporate Purpose ist es, jeden Menschen in Afrika bis in den entlegensten Winkel mit sauberem und bezahlbarem Trinkwasser zu versorgen. Merken Sie, wie Sie beim Lesen des Purpose des zweiten Unternehmens inspiriert werden? Wie sich Ihr Denken rund um Plastikrohre verändert? Wie Sie auf einmal getrieben werden davon, noch viel besser verstehen zu wollen, was passieren muss, damit jeder Mensch mit Leitungswasser versorgt wird und nicht ein halbes Leben damit verbringen muss, um von einem entlegenen Brunnen häufig verunreinigtes Wasser nach Hause zu tragen?

Ich mag dieses Beispiel, das uns kürzlich ein Freund bei einem Besuch in Südafrika von einer befreundeten Firma erzählt hat. Es ist so einfach und doch so inspirierend. Was an diesem Beispiel auch so unmittelbar deutlich wird, ist wieviel ‚Mehr-Wert‘ durch Purpose erzielt werden kann und wie durch Purpose klassische Win-Win-Situationen erzeugt werden. In den Innovationsworkshops dieses Unternehmens ging es nicht mehr darum, nur Ideen für neue Plastikrohre zu entwickeln. In diesem Unternehmen ging es darum, Menschen mit sauberem, bezahlbarem Trinkwasser zu versorgen. Zum ersten Mal gingen Mitarbeiter in die Dörfer, die nicht an ein Leitungswassernetz angeschlossen waren, um vor Ort die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen, aber auch um zu verstehen, was genau – neben Geld – fehlt, um diesen Menschen Zugang zu Wasser zu ermöglichen. Auf Initiative dieser Mitarbeiter entschloss sich das Unternehmen, 1 % des Umsatzes dafür zu verwenden, auf eigene Rechnung besonders schwierige und aufwendige Verlegungen vorzunehmen.

Bei einem Vortrag wurden wir kürzlich im Zusammenhang mit diesem Beispiel gefragt, ob das Konstrukt des Corporate Purpose nicht seine Wirkung verliert, wenn die Wettbewerber des Anbieters denselben Purpose für sich formulieren. Aber ganz ehrlich: Wäre es nicht wunderbar, wenn gleich mehrere Unternehmen dieses Ziel in ihren Werten verankert hätten? Und wäre die Welt nicht wirklich ein besserer Ort, wenn niemand mehr über Stunden durch Hitze,



Staub und unter großen Entbehrungen Wasser tragen muss, weil sein Dorf nicht an das Leitungswassernetz angeschlossen ist oder keinen eigenen Brunnen besitzt? Darüber hinaus sind wir überzeugt, dass ein Unternehmen, welches erfolgreich mit einem Corporate Purpose am Markt agiert, geradezu zwangsläufig ein Unternehmen ist, das auch immer wieder in der Lage sein wird, sich neu zu erfinden. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Purpose mehr ist als ein kurzfristig zu erreichendes Marketingziel.

Um die Entwicklung eines sinnvollen und nachhaltigen Corporate Purpose möglich zu machen, wollen wir uns im Folgenden um eine definitorische Abgrenzung bemühen. Diese gibt Unternehmen die Chance, das volle Potential von Corporate Purpose für sich zu realisieren.

---

## 2.3 Definition von Corporate Purpose

In Wissenschaft und Praxis hat sich bisher noch keine einheitliche Definition oder herrschende Meinung zu Corporate Purpose entwickelt, auch wenn bestehende Ansätze schon inhaltliche Ähnlichkeiten aufweisen. Roy Spence formuliert z. B. wie folgt (Spence 2009, S. 10):

► “Purpose is a definite statement about the difference you are trying to make in the world. It’s your reason for being that goes beyond making money, and it almost always results in making more money than you ever thought possible.”

Die Unternehmensberatung Prophet legt in ihrer Definition den Fokus auf die Orientierungsfunktion, die Corporate Purpose für Unternehmen und Mitarbeiter in besonderem Maße in der Lage ist, zu leisten:

► “Purpose guides actions, unites employees and connects organisations to their stakeholders. It orients a company to a guiding ‚North Star,‘ broadly influencing strategy and execution”. (Rosethorn 2019).

Der Unternehmensberater Gurnek Bains forderte im Zusammenhang mit neuen Führungsqualitäten bereits 2007 einen purpose-orientierten Führungsstil und definiert Corporate Purpose in Bezug darauf wie folgt (Pickavance 2015, S. 70):

► “An invigorating sense that goes beyond business success, and which makes people feel that they are improving society as opposed to just servicing a tactical need.”

**Beispiel**

Southwest Airlines kann als ein Unternehmen gesehen werden, das schon sehr früh durch die Formulierung eines Corporate Purpose nicht nur das eigene Unternehmen komplett neu aufgestellt, sondern eine ganze Industrie grundlegend verändert hat.

In den 1970er Jahren war die Flugindustrie eine stark regulierte Branche, bei der verschiedene Fluglinien Monopole auf bestimmte Strecken hatten, was zu hohen Preisen führte. In der Konsequenz waren damals nur ca. 15 % der Bevölkerung jemals mit einem Flugzeug gereist.

Vor diesem Hintergrund hatten die Unternehmensgründer Herb Kelleher und Rollin King die Idee "to give people the freedom to fly – in essence, to democratize the skies". Das Konzept der Billigfluglinien war erfunden und wurde in den folgenden Jahren von vielen Airlines adaptiert.

Wie das Beispiel vor dem Hintergrund der heutigen Herausforderungen zeigt, kann auch Corporate Purpose dem Wandel der Zeit unterliegen. Heute gehören gerade Billigfluglinien zu den Unternehmungen, von denen dringend ein zeitgemäßer Corporate Purpose gefordert wird, der Lösungen für die Herausforderungen des Klimawandels inkorporiert und nicht allein darauf abzielt, das Kundenbedürfnis, möglichst günstig die Welt bereisen zu können, erfüllt.

Da wir an die Kraft eines gut definierten und implementierten Corporate Purpose glauben, legen wir in unserer Definition besonderen Fokus auf die Schaffung von langfristigem Mehrwert, der entweder ein Problem der globalen Marktumwelt nachhaltig adressiert oder im lokalen Umfeld von Menschen Probleme löst, die unmittelbar mit der Geschäftstätigkeit und dem Wertschöpfungsprozess des Unternehmens in Verbindung stehen. Wir schlagen deshalb nachfolgende Definition für Corporate Purpose vor:

**Unsere Definition von Corporate Purpose**

„Corporate Purpose ist der höhere Zweck eines Unternehmens, der über die alleinige Gewinnorientierung hinausgeht. Das Ziel ist dabei die Definition und Einlösung eines langfristig Mehrwert-schaffenden Versprechens, entweder im lokalen Umfeld des Unternehmens oder dem globalen Marktumfeld, das in direktem Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens steht.“

Zur Verdeutlichung unserer Definition wollen wir uns als Beispiel das deutsche Start-Up enyway näher anschauen, welches innovative Wege in der Energiewirtschaft geht:

### Corporate Purpose anyway

Die Klimakrise maximal minimieren.

Bei anyway sind der Corporate Purpose und das Produkt- bzw. Leistungsangebot quasi untrennbar miteinander verbunden. Die Möglichkeiten der online Plattform von anyway zum Bezug bzw. Verkauf von Ökostrom sowie der Finanzierung und dem Bau von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien verfolgen direkt den Unternehmenszweck, die Klimakrise maximal zu minimieren. Ein wirtschaftlicher Mehrwert besteht darin, dass die Anbieter den erzeugten Strom ohne Zwischenhändler an private Haushalte weiterverkaufen können. Daraus resultiert eine höhere Partizipation an der Wertschöpfung, ohne dass die Haushalte zwangsläufig mehr für den Strom zahlen müssen. Außerdem können so die Kosten für die Instandhaltung und den Betrieb der Energieanlagen langfristig gedeckt werden. Mehr zu den Aktivitäten von anyway im Fallbeispiel in Abschn. 7.1.2.

Trotz und gerade aufgrund der Kürze des formulierten Corporate Purpose<sup>4</sup> wird seine durchschlagende Wirkung bei anyway unmittelbar deutlich. Sehr deutlich wird auch, wie sehr dieser Purpose die gesamten Unternehmensaktivitäten nachhaltig nicht nur beeinflusst, sondern bestimmt.

Entscheidend für eine auf Basis von Corporate Purpose erfolgreiche Unternehmensführung ist, dass der definierte Purpose das Maß aller Dinge für jede Entscheidung darstellt. Das erfordert konkret, dass jede Entscheidungsoption an ihrem Beitrag zur Umsetzung des Corporate Purpose gemessen wird und zweifelsfrei die Option das Rennen macht, die einen höheren oder besseren Beitrag zur Realisierung darstellt.

---

## 2.4 Abgrenzung des Corporate Purpose Begriffs

In unserer Beraterpraxis werden wir häufig gefragt, wie wir die Abgrenzung von Corporate Purpose zu den Konstrukten der Unternehmenssteuerung definieren. Viele Unternehmen sind der Meinung, keinen Corporate Purpose zu benötigen, da sie ihr Unternehmen an den Leitlinien von Konstrukten wie “Vision” oder “Mission” ausgerichtet haben. Da sich diese Ansicht auch in einigen Publikationen wiederfindet, halten wir es für sinnvoll an dieser Stelle explizit die definitorische Abgrenzung der Konstrukte gegeneinander vorzunehmen. Darüber hinaus werden wir die Abgrenzung zum Konstrukt der “Corporate Social Responsibility” vornehmen.

### 2.4.1 Vision

Die Festlegung der Unternehmensvision ist eine wichtige Komponente der Unternehmensführung, weil sie in einer knappen und anschaulichen Formulierung allen Mitarbeitern deutlich macht, an welchem vorrangigen, allgemeingültigen Ziel das Unternehmen arbeitet.

► Die Vision eines Unternehmens beschreibt den erwünschten zukünftigen Zustand, den das Unternehmen in den nächsten 5–10 Jahren erreichen möchte.

Die Vision des Unternehmens kann auch einzelne Elemente auf dem Weg zu diesem Idealzustand umfassen und benennen. Aus der Unternehmensvision lassen sich die wichtigsten Unternehmensziele und Unternehmensstrategien ableiten (Fleig 2018).

Die Vision beschreibt dementsprechend das wirtschaftliche Tun des Unternehmens. Sie ist in der Regel auf die Zukunft ausgerichtet und fokussiert auf das, was ein Unternehmen zukünftig leisten will. Im Zentrum der Vision steht das *Was* eines Unternehmens.

Sehr anschaulich wird die Abgrenzung zwischen Corporate Purpose und Vision am Beispiel der DNV GL, dem größten Dienstleister im Bereich Zertifizierung. Der Purpose der DNV GL lautet: “Safeguarding life, property and the environment”. Er besteht und lebt im Unternehmen bereits seit über 100 Jahren und soll auch zukünftig unveränderlicher Bestandteil des Selbstverständnisses des Unternehmens sein (s. Abschn. 7.1.1).

Die Vision dagegen kann – in Abhängigkeit der Umfeldbedingungen – alle 10–15 Jahre angepasst werden. Demensprechend ist auch sie kein kurzfristiges Steuerungsinstrument, sondern dient der Festlegung konkreter unternehmerischer Zielsetzungen.

“Our purpose – *Safeguarding life, property and the environment* – is our reason for being and is not changing. It is as relevant today as it has ever been. Our vision is intended to complement our purpose without duplicating it.” Remi Eriksen, Group President and CEO, DNV GL Group

So hat die DNV GL im Januar 2020 ihre seit 2006 bestehende Vision “Global impact for a safe and sustainable future” weiterentwickelt in “A trusted voice to tackle global transformations”.

“We need a new vision that can inspire us, give us ambition and direction and drive us into the next decade and beyond. DNV GL is approaching a new strategy period, and the new Vision will be a foundation for the coming 2021–2025 strategy and other strategy periods to follow.” Remi Eriksen, Group President and CEO, DNV GL Group

Die Ablösung der vorherigen Vision bedeutet dabei nicht, dass diese ihre Gültigkeit verloren hat. Im Gegenteil: Die neue Vision setzt das Erreichen der vorherigen visionären Ziele voraus und versteht sich als eine Weiterentwicklung derselben.

Entwickelt wurde die neue Vision in einem umfangreichen internen Prozess. Über 500 Mitarbeiter an 14 Standorten in Europa, Asien und Amerika waren in Form von Workshops und Befragungen in die Entwicklung einbezogen. Alle anderen Mitarbeiter konnten über Online-Befragungen an der Entwicklung teilhaben.

## 2.4.2 Mission

► Die Mission eines Unternehmens beschreibt das Geschäftsfeld, in dem ein Unternehmen ein bestimmtes Konsumentenbedürfnis befriedigen will (Thomsen und Strickland 1998).

Dementsprechend beschreibt die Mission das *Wie* des unternehmerischen Handelns. Was den beiden Statements aus Vision und Mission fehlt, ist das *Warum*. Diesen Zusammenhang hat Simon Sinek in seinem “Golden Circle” sehr anschaulich beschrieben. Aus der Frage nach dem Warum lassen sich am ehesten die Bedeutung und der Unterschied zu Corporate Purpose erklären. Denn dieser beschreibt den höheren Unternehmenszweck, den ein Unternehmen verfolgt – also das Warum – das dann spezifiziert werden kann durch das Was und das Wie (Sinek 2009, S. 61).

Bei Corporate Purpose handelt es sich dementsprechend nicht um ein Alternativkonstrukt zu Mission und Vision, sondern um eine nicht nur sinnvolle, sondern auch essentielle Ergänzung. Denn erst das Warum, der Zweck eines Unternehmens, macht dessen Tun sinnstiftend und nur das Warum ist in der Lage, ein Unternehmen im besten aller Sinne hinter sich zu vereinen.

Das Was und das Wie können sich schnell ändern im Laufe einer Unternehmensgeschichte. Das Warum sollte dagegen sehr viel konstanter sein. Als Beispiel sei hier das sehr erfolgreiche Unternehmen Netflix angeführt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, musste das Unternehmen im Laufe seiner noch recht jungen Unternehmensgeschichte von nur gut 20 Jahren seine Vision und seine Mission immer

wieder anpassen. Aus einem Videoverleih wurde über ein Abo-Modell für den DVD-Versand der weltgrößte Streamingdienst und schließlich einer der erfolgreichsten Serienproduzenten. Um seine Wettbewerbsposition im hart umkämpften Streaming-Markt nicht nur zu halten, sondern auszubauen stellt Netflix sein Angebot und damit sein Was kontinuierlich infrage (Bruce und Jeromin 2016, S. 114–115). Auch das Wie unterliegt kontinuierlich Veränderungen. Aus einem Videoverleih wurde ein Abo-Service und aus dem Abo-Service ein Streamingdienst. Gleich geblieben ist allerdings über die Jahre die Frage nach dem Warum des unternehmerischen Tuns. Das definiert Gründer Reed Hastings konstant mit dem Leistungsversprechen *“To entertain the world”*.

### 2.4.3 Corporate Social Responsibility

Gerade das Konstrukt der Corporate Social Responsibility (CSR) wird häufig mit Corporate Purpose in Verbindung gebracht, verglichen oder sogar gleichgesetzt. Die Idee, die Unternehmensaktivitäten möglichst umweltgerecht zu gestalten oder Maßnahmen zu ergreifen, Umweltschäden aus dem Produktionsprozess durch entsprechende Maßnahmen zu kompensieren, kann u. U. ein Teil eines Corporate Purpose sein (Rasche et al. 2017). Darüber hinaus greift der Corporate Purpose aber sehr viel weiter, da er nicht nur ein Instrument der ökologischen Nachhaltigkeit darstellt, sondern als Nordstern die gesamten Aktivitäten des Unternehmens richtungsweisend leitet.

Dabei geht es in erster Linie auch um die Menschen, die das wirtschaftliche Geschehen eines Unternehmens bestimmen, die Mitarbeiter, Kunden und Investoren. Indem ein Unternehmen sich über seinen Corporate Purpose zusätzlich zu seinen direkten Marktakteuren (Kunden und Wettbewerber) mit seiner globalen Marktumwelt verbindet und sich im Austausch mit dieser befindet, wird neuer Mehrwert geschaffen, der das Potential hat, die Summe an sozialem und wirtschaftlichem Mehrwert für alle zu erhöhen.

Anders als CSR ist Corporate Purpose keine Abteilung im Unternehmen, die einzelne Nachhaltigkeitsprojekte steuert, sondern eine Überzeugung, die das gesamte Unternehmen und damit sein gesamtes Tun in einer nachhaltig sinnstiftenden Art und Weise steuert. Porter und Kramer verdeutlichen diese Unterscheidung anschaulich an einem Beispiel (Porter und Kramer 2011, S. 5). Das Ziel von Fair Trade ist es, den Anteil, den Anbauer für ihre Ernte erhalten zu erhöhen, indem sie für die gleiche Ware mehr Geld erhalten. Das mag zwar gut gemeint sein, aber letztlich ist es nur eine Form der Umverteilung. Mit Fair

Trade wird kein Mehrwert geschaffen, sondern der geschaffene Wert wird sozial gerechter verteilt.

Corporate Purpose dagegen zielt darauf, den gesamten Wertschöpfungsprozess so zu gestalten, dass die Anbauer befähigt werden, nachhaltiger zu produzieren, bessere Qualitäten zu ernten, die sie zu einem höheren Preis verkaufen können oder die lokalen Institutionen zu stärken, die den Bauern in ihrer täglichen Arbeit zugutekommen.

Dieser Ansatz führt dazu, dass der zu verteilende Kuchen größer wird und nicht der Kuchen in seiner heutigen Form anders verteilt wird. Studien von der Elfenbeinküste zeigen z. B., dass fair bezahlte Bauern ein höheres Einkommen von 10 % bis 20 % erreichen können. Investitionen auf Basis eines Shared Value-Ansatzes dagegen können ihr Einkommen bis zu 300 % erhöhen (Porter und Kramer 2011, S. 5). Das mag im Vorfeld Investitionen erfordern und Zeit in Anspruch nehmen, aber mittel- bis langfristig gesehen ist der wirtschaftliche und soziale Nutzen für alle Beteiligten deutlich höher.

---

### Beispiel

Die Marke Pukka hat als erstes Unternehmen in seiner Branche – Heißgetränke und Nahrungsergänzungsmittel – seinen gesamten Herstellungsprozess auf Basis eines starken Corporate Purpose entwickelt. Die Gründer beschreiben diesen wie folgt: *„Im Mittelpunkt von Pukka steht die Idee, unternehmerisches Handeln als positive Kraft einzusetzen und wohltuende Kreisläufe zu schaffen, damit alle Menschen, Pflanzen und der Planet profitieren können.“* (Pukkaherbs o. J.).

Der Markterfolg scheint das Vorgehen zu bestätigen. Pukka ist heute in 49 Ländern mit rund 100 Produkten vertreten. Im letzten Jahr wurden nach Angaben des Unternehmens mehr als 500 Mio. Tassen Pukka Bio-Tee auf der ganzen Welt getrunken. Grundlage des Geschäftsmodells ist u. a., dass die Gründer alle Bauern persönlich kennen. Sie vergewissern sich vor Ort selbst davon, dass es sowohl den Bauern gut geht, als auch, dass die strengen Richtlinien für die Produktion von Bio-Tee eingehalten werden. Fokus der Gründer war es dabei von Beginn an, die Bauern dabei zu unterstützen, ihre Produktion effizient, nachhaltig und mit einem hohen Qualitätsanspruch zu entwickeln, die es ihnen ermöglicht, sich eine tragfähige Existenz aufzubauen.

Dass Kunden diese Art des Wirtschaftens wertschätzen, wurde deutlich, als Pukka an den globalen Konsumgüterhersteller Unilever verkauft wurde. Viele Kunden äußerten sich enttäuscht über diesen Schritt. Einem Unternehmen wie Unilever wird – zumindest heute – nicht zugetraut, in gleicher Weise zu wirtschaften, obwohl der Konzern auch umfangreiche Nachhaltigkeitsinitiativen durchführt.

### Fazit: Corporate Purpose

Die Definition und begriffliche Abgrenzung des Konstrukts Corporate Purpose zeigt deutlich, dass es sich bei Corporate Purpose um ein eigenständiges, ergänzendes Konstrukt zu bereits etablierten Instrumenten der Unternehmensführung ist. Der Mehrwert liegt dabei in erster Linie in der übergeordneten, richtungsgebenden Funktion. Diese ist dazu geeignet, nicht nur in Richtung Mitarbeiter und Kunde, sondern auch in Richtung Marktumwelt erheblichen Mehrwert zu generieren.

### Literatur

- Afhüppe, S., & Maisch, M. (2019). Deutschlands Wirtschaftselite geht auf Sinnsuche. Handelsblatt. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/nachhaltiges-wirtschaften-deutschlands-wirtschaftselite-geht-auf-sinnsuche/>. Zugegriffen: 17. Jan. 2020
- Bruce, A., & Jeromin, C. (2016). *Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Creswell, J., Draper, K., & Maheshwari, S. (2018). Nike nearly Dropped Colin Kaepernick before embracing him. New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/09/26/sports/nike-colin-kaepernick.html?searchResultPosition=3>. Zugegriffen: 8. Jan. 2020.
- Fleig, J. (2018). Was Mission und Vision im Unternehmen bewirken (27.07.2018). business-wissen.de. <https://www.business-wissen.de/hb/was-vision-und-mission-im-unternehmen-bewirken/>. Zugegriffen: 17. Jan. 2020.
- FAZ. (2019). Amerikas Unternehmenslenker rufen zur Nachhaltigkeit auf. <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/usa-business-roundtable-distanziert-sich-vom-shareholder-value-16342395.html>. Zugegriffen: 11. Sept. 2019.
- Fink, L. (2019). Profit & purpose. Letter to CEOs. BlackRock. <https://www.blackrock.com/americas-offshore/2019-larry-fink-ceo-letter>. Zugegriffen: 17. Jan. 2020.
- Fortune. (2019). America's CEOs seek a new purpose for the corporation. <https://fortune.com/longform/business-roundtable-ceos-corporations-purpose/>. Zugegriffen: 20. Aug. 2019.
- Handelsblatt. (2019). Die Frage nach dem Warum: Was unserer Arbeit Bedeutung verleiht. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/unternehmenskultur-die-frage-nach-dem-warum-was-unserer-arbeit-bedeutung-verleiht/>. Zugegriffen: 17. Jan. 2020.
- Horváth & Partners. (2019). Leaders on purpose – Purpose-driven Leadership for the 21st century: How corporate purpose is fundamental to reimagining capitalism. <https://www.leadersonpurpose.com/the-ceo-study>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- OMR. (2020). OMR #248 mit Armedangels-Gründer Martin Höfeler. <https://omr.podigee.io/248-omr-248-mit-armedangels-grunder-martin-hofeler>. Zugegriffen: 30. Jan. 2020.
- Pickavance, N. (2015). *The reconnected leader: An executive's guide to creating responsible, purposeful and valuable organizations*. London: Kogan Page.
- Porter, M. E., & Kramer M. R. (January-February 2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.



- Pukkaherbs. (o. J.). Wandel inspirieren. <https://www.pukkaherbs.de/unsere-mission/wandel-inspirieren/>. Zugegriffen: 17. Jan. 2020
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). *Corporate social responsibility. Strategy, communication, governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosethorn, H. (2019). *Becoming purposeful, a prophet report in collaboration with HR Grapevine*
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. New York: Penguin.
- Schierenbeck, H. (2003). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (10. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Spence, R. (2009). *It's not what you sell. It's what you stand for*. Reprint.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic management. Concepts and cases*. Boston: McGraw-Hill.

# Die Effekte von Corporate Purpose

# 3

## Zusammenfassung

Corporate Purpose und der klassische Unternehmenszweck in Form von Profiterzielung stehen in direkter Beziehung zueinander. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Wirkbeziehungen dieser beiden Faktoren. Die positiven Wirkungen von Corporate Purpose werden anhand der drei Dimensionen „Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder“, „Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter“ sowie „Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit“ gegliedert, veranschaulicht und von ersten Studienergebnissen untermauert.

## 3.1 Wirkungen auf drei Dimensionen

Wie wir in den vorangegangenen Kapiteln gesehen haben, ist Corporate Purpose ein vielschichtiges und komplexes Konstrukt. Kaum jemand wird den grundsätzlich positiven Geist ablehnen, der mit dem Paradigmenwechsel einhergeht. Aber ist es nicht doch ausreichend, wenn man als Zweck eines Unternehmens die Erzielung von Gewinn verfolgt und so Arbeitsplätze, Gehälter und Steuern sichert? So positiv die Idee von Corporate Purpose klingt, welchen Nutzen bietet er nun genau und für wen? Diese Fragen sind natürlich mehr als legitim, da in so gut wie allen Fällen die Verfolgung eines Corporate Purpose mit erheblichen Investitionen und persönlichem (Mehr)Einsatz einhergeht.

Eine der grundlegenden Annahmen dieses Buches ist, dass sich die Verfolgung von Purpose- und Profit-Zielen gegenseitig positiv beeinflussen und diese Symbiose für die Existenz von Unternehmen heute und in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen wird. In diesem Kapitel befassen wir uns daher im Detail mit den Effekten von Corporate Purpose. Anhand dieser werden wir zeigen, auf welche Art sich Investitionen in Corporate Purpose rentieren. Diese Effekte lassen sich anhand von drei verschiedenen Dimensionen beschreiben, die wir in abgekürzter Form „Mehrwert“, „Mensch“ und „Markt“ nennen:

1. **Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder:** Bei dieser Dimension geht es um die positiven Auswirkungen des unternehmerischen Tuns auf die Marktumwelt und relevante externe Stakeholder, die als sozial, ökologisch oder gesellschaftlich förderlich zu bewerten sind. Diese Effekte stehen also in direkter Beziehung mit unserer Definition von Corporate Purpose und dem damit verbundenen nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Kapitalismus.
2. **Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter:** Von Effekten der Dimension „Mehrwert“ sind potentiell viele Menschen betroffen. Im Rahmen von Corporate Purpose beziehen wir die Dimension „Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter“ aber auf die individuelle Rolle von Menschen als Teil einer Unternehmensorganisation. Diese Rolle kann sowohl eine Führungsposition als auch jede andere Position unabhängig von Hierarchiestufe und Funktion sein.
3. **Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit:** Diese Dimension bezieht sich auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Denn ohne einen möglichst langfristig erzielbaren Profit ist die Verfolgung eines höheren Unternehmenszwecks auf Dauer nicht möglich.

In den folgenden Abschnitten vertiefen wir diese drei Dimensionen und ihre jeweiligen konkreten Effekte. Sofern erste Untersuchungen oder Studien zu den Effekten vorliegen, fassen wir außerdem die entsprechenden Ergebnisse zusammen.

---

### 3.2 Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder

Die Effekte in dieser Dimension sind potentiell die bedeutsamsten, jedoch auch gleichzeitig am schwersten zu identifizieren und zu messen.

- Ohne einen Nutzen, der Personen, Organisationen oder Institutionen außerhalb des Marktes, der Gesellschaft insgesamt oder sogar dem Planeten als „großem Ganzen“ zugutekommt, hat ein Unternehmen keinen Corporate Purpose im hier definierten Sinne erreicht.

Die jeweiligen Effekte sind entsprechend individuell, je nachdem, welche Ansatzpunkte und Ziele ein Unternehmen für seinen höheren Zweck ausgewählt hat und verfolgt: Gillette will als eine der führenden Nassrasur-Marken ein positives und zeitgemäßes Männerbild in der Gesellschaft fördern. Die Klassifikations- und Zertifizierungsgesellschaft DNV GL hat es sich als B2B-Dienstleister zur Aufgabe gemacht, Leben, Eigentum und die Umwelt zu schützen. Besonders ambitioniert ist die Outdoor-Marke Patagonia: Als langjähriger Vorreiter in Sachen Purpose und Nachhaltigkeit sind sie nun „im Geschäft, den Planeten zu retten“ (s. Abschn. 7.1.1 und 7.1.6).

Gerade was Aktivitäten von Unternehmen zugunsten des Gemeinwohls angeht, herrscht ein besonders starker Bedarf nach Transparenz. Zu viele Unternehmen haben in der Vergangenheit nicht den Nutzen für die globale Marktumwelt im Rahmen ihres Wirtschaftens berücksichtigt. Daher kann bei Konsumenten, Verbrauchern und anderen Stakeholder-Gruppen eine nachvollziehbare Skepsis herrschen, wenn ein Unternehmen eine entsprechende Wende einleitet. Denn prinzipiell ist es vom “Greenwashing” zum “Purposewashing” nicht weit. Entsprechend haben sich erste Angebote und Institutionen entwickelt, die als möglichst neutrale Zertifizierungs- und Prüfinstanz für den Erfolg von Purpose-orientierten Aktivitäten auftreten. Aufgrund der essentiellen Bedeutung der Messbarmachung von Corporate Purpose auf dieser Dimension beschäftigen wir uns mit den entsprechenden Reporting- und Zertifizierungsmöglichkeiten ausführlicher in Kap. 6.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Effekte positive Wirkung auf das langfristige Bestehen der Gemeinschaften haben (müssen), in denen das Unternehmen agiert und deren Mitglied es ist. Dies lässt sich am ehesten über die Betrachtung einzelner Stakeholder analysieren. Eine Studie der Beratungsgesellschaft Deloitte (2014, S. 10) kam in dieser Hinsicht u. a. zu dem Ergebnis, dass 81 % der befragten Mitarbeiter von Unternehmen mit einem stark ausgeprägten Purpose der Meinung sind, wichtige externe Stakeholder würden der Unternehmensführung vertrauen. Bei Mitarbeitern aus Unternehmen mit schwach ausgeprägten Purpose stimmten hingegen nur 54 % dieser Aussage zu. Die Zustimmung zur Frage, ob das Unternehmen in seiner Gemeinschaft als ein hilfreicher “Corporate Citizen” angesehen wird, bewegte sich in einem ähnlichen

Verhältnis: 85 % bei Unternehmen mit starkem Purpose, nur 50 % bei Unternehmen mit einem schwach ausgeprägten. In einer Metastudie (Project ROI 2015, S. 13) zu den wettbewerbslichen und finanziellen Vorteilen von Corporate Purpose wurde außerdem festgestellt, dass Vorreiter in diesem Bereich das Potential für eine 4–6 % höhere Marktbewertung haben als Nachzügler.

Weitere externe Stakeholder, gegenüber denen ein Unternehmen seine Beziehungen durch einen Corporate Purpose verbessern kann, sind staatliche Institutionen und Investoren. Durch die Verfolgung eines über Profit hinausgehenden Zwecks wird es für Unternehmen möglich, ähnliche oder dieselben Ziele zu verfolgen wie die Politik und lokale Regierungen. Dies kann eine generelle Verbesserung der Beziehungen bedeuten oder auch konkrete finanzielle oder infrastrukturelle Förderung von Unternehmensaktivitäten. Im Bereich der Investoren erhöht sich die institutionelle und private Nachfrage nach Finanzanlagemöglichkeiten, die sozialen oder nachhaltigen Kriterien entsprechen. Andererseits können natürlich auch Investoren darüber angezogen werden, dass sich der Corporate Purpose positiv auf die Marktleistung auswirkt und somit ein renditestarkes Investment lockt. So ist z. B., wie in Abschn. 2.1 bereits erwähnt, der weltweit größte Vermögensverwalter Blackrock mittlerweile ein sehr starker Verfechter von Corporate Purpose. Blackrock verlangt offen und eindeutig von den Unternehmen, in die sie investieren, eine langfristig purpose-orientierte Unternehmensführung zu verfolgen.

Das heute vorherrschende kapitalistisch-gewinnorientierte Wirtschaftsmodell hat in vielen Fällen auf globaler Ebene positive Effekte erzielt. Die Versorgung mit Gütern ist in vielen Ländern der Welt sehr gut. Gerade innerhalb der letzten Jahrzehnte hat der Wohlstand in einigen Entwicklungsländern stark zugenommen. Wie sich aber nunmehr deutlich herausgestellt hat, war diese Erhöhung des weltweiten Wohlstands mit dem hohen – oft zu hohen – Verbrauch von natürlichen und sozialen Ressourcen verbunden. Gerade vor diesem Hintergrund ist die Wirkungsdimension „Mehrwert“ auch als erfüllt anzusehen, wenn ein Corporate Purpose dazu führt, die negativen Effekte unternehmerischen Handelns langfristig und nachhaltig zu senken und im Idealfall ganz zu eliminieren.

- Ein Corporate Purpose kann auch Mehrwert-Nutzen generieren, wenn er bestehende negative Effekte unternehmerischer Aktivität auf das Gemeinwohl nachhaltig verringert.

Diese Dimension des Verringerns von negativen externen Effekten ist gerade für etabliertere Unternehmen relevant, die bisher systemkonform erfolgreich waren und es schwerer haben, ihr Geschäftsmodell und ihre Wertschöpfungskette kurzfristig

umzustellen. In manchen Fällen ist eine plötzliche Wandlung bzw. komplettes Eliminieren negativer Effekte einfach zu schwer möglich und unrealistisch. Ein großes deutsches Unternehmen, das diese Thematik dezidiert angeht, ist Bosch. In verschiedenen Feldern wie CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Energie- oder Wasserverbrauch will Bosch negative Effekte auf die Umwelt im Rahmen der Geschäftstätigkeiten reduzieren. Eines der Ziele ist u. a. das Erreichen von CO<sub>2</sub>-Neutralität bei direkten und indirekten Emissionen bereits im Jahr 2020 (Wagener 2019).

Zusammenfassend ist fest zu halten, dass es für den erfolgreichen Einsatz von Corporate Purpose auf der Dimension „Marktumwelt und externe Stakeholder“ unumgänglich ist, nachvollziehbare Effekte zu erzielen. Gelingt dies nicht, kann man nach wie vor ein erfolgreiches Unternehmen sein – jedoch nur in den Bereichen, die nach klassischer Unternehmensführung schon immer dafür relevant waren. Auf diese gehen wir in den nächsten beiden Abschnitten des Kapitels ein. Die Dimensionen „Unternehmen und Mitarbeiter“ sowie „Kunden und Wettbewerbsfähigkeit“ stehen auf zweierlei Art in Beziehung mit der Hauptdimension „Marktumwelt und externe Stakeholder“. Zum einen sind die Effekte im Bereich „Mehrwert“ für positive Effekte auf den beiden anderen Dimensionen verantwortlich, da sie direkt auf die entsprechenden Personen und Entscheidungsträger einwirken und sie in ihrem Handeln beeinflussen. Zum anderen sind positive Leistungen hinsichtlich des Corporate Purpose nicht allein ausreichend für den Erfolg eines Unternehmens. Sie können den Erfolg steigern, die klassischen Unternehmenszwecke und -leistungen müssen aber trotzdem in ausreichendem Maße erfüllt werden. Denn ohne Menschen und Markterfolg können keine höheren Unternehmenszwecke erreicht werden.

---

### 3.3 Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter

#### **Personalgewinnung und -bindung**

Das Finden, Gewinnen und Binden der richtigen Mitarbeiter gehört für viele Unternehmen heute zu den größten Herausforderungen und Aufgaben – ganz unabhängig vom Thema Corporate Purpose. Der u. a. in Deutschland immer wieder diskutierte und von Seiten der Unternehmen beklagte Fachkräftemangel hat den Arbeitsmarkt verändert. Arbeitnehmer – insbesondere im hochqualifizierten Bereich – sind immer häufiger in starken Verhandlungspositionen und können sich ihren Arbeitgeber sorgsam auswählen. Die Höhe des Gehalts und anderweitige materielle Kompensationen spielen dabei nach wie vor eine sehr gewichtige Rolle. Befragten einer Studie der Unternehmensberatung Calling Brands (2012, S. 14) war die Bezahlung bei der Jobwahl noch am wichtigsten.

Auf dem zweiten Platz folgte allerdings schon der Purpose des potentiellen Arbeitgebers. Nicht ausschließlich, aber sehr wesentlich, wird diese Entwicklung von jüngeren Arbeitnehmern der Generationen Y und Z geprägt. Unternehmensvertreter wissen regelmäßig zu berichten, dass Gehaltshöhe und Privilegien wie z. B. ein Firmenwagen nicht mehr allein oder sogar wenig ausschlagend für die Gewinnung von Mitarbeitern sind (Izzo und Vanderwielen 2018, S. 4–5). Ein weiterer positiver Effekt liegt darin, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer anhand eines klar definierten Purpose besser einschätzen können, ob die jeweiligen Ansichten und Motivationen zusammenpassen. Dies kann auch ein Faktor zur Senkung von Personalsuchkosten sein und die Wahrscheinlichkeit einer längeren Arbeitsbeziehung erhöhen.

Andere Studien konnten weitere positive Effekte feststellen, die eintreten, sobald ein Unternehmen mit einem starken Corporate Purpose Mitarbeiter für sich hat gewinnen können. 65 % der Befragten in der Calling Brands Studie (2012, S. 14) würden für ein Unternehmen mit Purpose die sprichwörtliche „extra Meile“ gehen, also besonderen Einsatz zeigen. Andere positive Effekte können in einer erhöhten Produktivität und Loyalität der Mitarbeiter liegen (Project ROI 2015, S. 19). Ein Corporate Purpose kann also ein Mittel sein, das Menschen in ihrer Rolle als Arbeitnehmer eine konkretere und bessere persönliche Sinnstiftung bietet. Im Idealfall sehen Mitarbeiter ihre Tätigkeit im Unternehmen nicht nur als nötig zur Sicherung ihres Lebensunterhalts an, sondern sind durch ihre Purpose-orientierte Arbeit zufriedener und produktiver. Im Ergebnis entsteht eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer – gerade auch vor dem Hintergrund, dass die eigene Arbeitstätigkeit heute einen großen Teil der eigenen Identität ausmachen kann.

### **Personalführung**

Corporate Purpose schafft jedoch nicht nur positive Effekte auf der Einsteiger- und Mitarbeiterebene. Auch Führungskräfte profitieren von ihm. Die klare Orientierungswirkung, die von einem gut formulierten Corporate Purpose ausgeht, ermöglicht eine leichtere Entscheidungsfindung. Gerade größere Unternehmen leiden heute unter einer Entscheidungsüberlastung. Die schnelle Entwicklung, sowohl im technologischen als auch im gesellschaftlichen Bereich, erzeugt häufig immer neue Herausforderungen und Aufgaben. Es entsteht das Gefühl verpflichtet zu sein, bei allen neuen Entwicklungen dabei sein zu müssen, um zu zeigen, dass das Unternehmen mit der Zeit geht und „up to date“ ist. Dabei besteht das große Risiko, vieles anzufangen, was gar nicht alles erfolgreich beendet werden kann. Der Corporate Purpose kann in solchen Situationen helfen, den Fokus zu behalten, Ressourcen zu schonen und auch Mitarbeiter nicht

mit immer neuen Aktivitäten zu verwirren oder zu demotivieren. Die Rolle der Unternehmensführung ist zur Erreichung des Corporate Purpose somit besonders wichtig. Wenn die oberste Entscheidungsebene nicht die Orientierungsfunktion des Purpose nutzt und kommunizieren kann, werden die Mitarbeiter nicht ihre Beiträge zu Erreichung des höheren Unternehmenszwecks leisten können. Entsprechend konnten auch hier erste Studien zeigen, dass ein Corporate Purpose positive Effekte auf die Entscheidungsfindung hat sowie den Fokus auf wichtige Innovations- und Transformationsanstrengungen erhöht (Korn Ferry Institute 2016, S. 12; Harvard Business Review 2015, S. 10).

Die Studienergebnisse zeigen auch die wechselseitige Beziehung zwischen Corporate Purpose und den Mitarbeitern eines Unternehmens auf. Einerseits zieht der Purpose Menschen an und motiviert sie. Andererseits sind die richtigen Mitarbeiter auch diejenigen, die das erfolgreiche Verfolgen des höheren Unternehmenszwecks erst möglich machen (Korn Ferry Institute 2016, S. 12).

---

## 3.4 Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen müssen sich auch im Zeitalter von Corporate Purpose am Markt wettbewerbsfähig aufstellen, Kunden von ihren Angeboten zu einem profitablen Preis überzeugen und so langfristig wie möglich binden. Zur erfolgreichen Bewältigung dieser grundlegenden Aufgaben jedes Unternehmens kann Corporate Purpose einen wesentlichen Beitrag leisten und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bescheren.

Auf welche Weise dies passiert, ist stark von der individuellen Unternehmens- und Marktsituation abhängig und kann nicht generalisiert werden. In Kap. 4 bedienen wir uns daher verschiedener Markt-Szenarien, anhand derer die Dringlichkeit und der Einsatz von Corporate Purpose aufgezeigt werden. Vorwegnehmen können wir an dieser Stelle, dass die Einbindung eines Corporate Purpose vor allem neue Möglichkeiten zur Angebotsdifferenzierung bietet, die auf vielen Märkten heute besonders herausfordernd ist.

Grundsätzlich kann Corporate Purpose ein Treiber für Unternehmenswachstum und die Sicherstellung der Profitabilität sein. Eine Reihe von Studien konnte in dieser Hinsicht positive Effekte von Purpose feststellen. Das Korn Ferry Institute (2016, S. 5) verglich Purpose-getriebene Unternehmen im Endverbraucher-Sektor mit dem S&P 500 Consumer Sector Aktien-Index. Erstere wiesen im Betrachtungszeitraum 2011–2015 eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate beim Umsatz von 9,85 % auf, letztere hingegen nur von 2,4 %. Harvard Business Review Analytic Services (2015, S. 4) kam im Rahmen einer



Unternehmensbefragung zu dem Ergebnis, das Unternehmen mit einem stark verankerten Purpose in 83 % der Fälle ein Umsatzwachstum innerhalb der vorangegangenen drei Jahre aufwiesen. Bei Unternehmen mit einem schwach verankerten Purpose war dies nur in 58 % der Fälle gegeben. Ähnliche Ergebnisse hat die bereits erwähnte Metastudie (Project ROI [2015](#), S. 17) gesammelt. Unternehmen mit Purpose-orientierten Aktivitäten konnten in einzelnen Fällen ein Umsatzwachstum oder die Erhöhung eines Preis-Premiums von jeweils bis zu 20 % erzielen. Eine groß angelegte Befragung von Konsumenten in den USA kam zu Ergebnissen, die für die Wirkungen eines höheren Unternehmenszwecks auf das Kunden- und Kaufverhalten stehen. Die Wahrscheinlichkeit ein neues Produkt bzw. eine Leistung von einem Purpose-getriebenen Unternehmen zu kaufen, fiel um ein Drittel höher aus, die Wahrscheinlichkeit eines Markenwechsels nach Angaben der Studie sogar um 50 % höher (Porter Novelli/Cone [2018](#), S. 10).

---

#### **Fazit: Die Effekte von Corporate Purpose**

An der Untersuchung und der Beschreibung der positiven Effekte von Corporate Purpose lässt sich erkennen, wie eng er idealerweise mit der Unternehmensorganisation und ihren Aktivitäten verbunden sein sollte. Ohne positive Wirkungen auf die Marktumwelt oder externe Stakeholder (Effektdimension „Mehrwert“) besitzt eine Organisation keinen Corporate Purpose. In so einem Fall erzielt ein Unternehmen höchstens Erfolge hinsichtlich seiner Kunden und der Wettbewerbsfähigkeit (Effektdimension „Markt“). Die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung eines Purpose ist jedoch kein Selbstzweck, sondern wirkt sich ebenfalls positiv auf klassisch marktorientierte Kennzahlen sowie das Unternehmen und seine Mitarbeiter (Effektdimension „Mensch“) aus. Neue Möglichkeiten zur Angebotsdifferenzierung und Kundenbindung können sich aus dem kontinuierlichen und glaubhaften Verfolgen eines Purpose ergeben, genauso wie eine verbesserte Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung.

---

## **Literatur**

- Calling Brands. (2012). *Crunch time – Why purpose is everything to the modern workforce*. Studie. London: Calling Brands.
- Deloitte. (2014). *Culture of purpose – Building business confidence; Driving growth*. Umfrage. New York: Deloitte.

- Harvard Business Review. (2015). The business case for purpose. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/ey/19392HBRReportEY.pdf>. Zugegriffen: 24. Jan. 2020.
- Izzo, J., & Vanderwielen, J. (2018). *The purpose revolution: How leaders create engagement and competitive advantage in an age of social good*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Korn Ferry Institute. (2016). People on a mission. [http://cashmanleadership.com/site/wp-content/uploads/2016/12/Korn-Ferry\\_People-on-a-mission\\_Dec2016.pdf](http://cashmanleadership.com/site/wp-content/uploads/2016/12/Korn-Ferry_People-on-a-mission_Dec2016.pdf). Zugegriffen: 24. Jan. 2020.
- Porter Novelli/Cone. (2018). *Purpose premium index 2018 – How companies can unlock reputational gains by leading with purpose*. Studie. New York: Porter Novelli.
- Project ROI. (2015). Defining the competitive and financial advantages of corporate responsibility and sustainability. <https://www.issuelab.org/resources/22448/22448.pdf>. Zugegriffen: 24. Jan. 2020
- Wagener, B. (2019). Der gute Mensch von Renningen. *Schwäbische Zeitung*.

# Der Einsatz von Corporate Purpose

# 4

## Zusammenfassung

Das Verfolgen eines Corporate Purpose hat vielfältigen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung von Unternehmensentscheidungen und -aktivitäten. In diesem Kapitel werden ausgehend von einer entscheidenden Erweiterung der unternehmerischen Perspektive auf die globale Marktumwelt drei detaillierte Handlungs-Szenarien vorgestellt. Diese zeigen auf, wie sich Corporate Purpose in verschiedenen Situationen auf die unternehmerische Praxis auswirkt. Jedes Szenario wird außerdem anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Leitfragen-Katalog, mit dem eine Ersteinschätzung zur unternehmensindividuellen Situationsanalyse in Bezug auf Corporate Purpose durchgeführt werden kann.

## 4.1 Handlungs-Szenarien

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir uns mit der Definition, dem Potential und den Effekten von Corporate Purpose beschäftigt. Der Weg zu einem Corporate Purpose bedeutet für die große Mehrheit der Unternehmen in ihrer heutigen Form einen echten Paradigmenwechsel.

Profitorientierung geht dabei einher mit der Definition und Einlösung eines langfristig Mehrwert-schaffenden Versprechens entweder im lokalen Umfeld des Unternehmens oder dem globalen Marktumfeld. Dieses steht darüber hinaus in direktem Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens. Was bedeutet das nun konkret für das Unternehmen als Marktakteur? Mit diesen Fragen setzen wir uns in diesem Kapitel auseinander.

### **Betrachtung und Analyse der globalen Marktumwelt**

Um die verschiedenen Marktsituationen und ihre Implikationen praxisnah darzustellen, bedienen wir uns im Folgenden einiger Elemente der Szenario-Planung als Instrument der strategischen Planung. Szenario-Planung ist eine Methode, mittels derer mögliche zukünftige Zustände – z. B. eines Marktes – entwickelt und analysiert werden können. Dabei wird versucht, über die Konzentration auf besonders wichtige Faktoren und Variablen die Komplexität der Zukunftsprognose auf ein handhabbares Maß zu reduzieren. Die Darstellung der Szenarien in den Abschn. 4.2 bis 4.4 erfolgt im Wesentlichen über die zwei Bausteine „Szenario-Entwicklung“ und „Ableitung Handlungsimplicationen“. Auf Basis der Szenarien kann ein Abgleich mit der eigenen individuellen Unternehmens- und Marktsituation erfolgen, um eine Überprüfung der sich daraus ergebenden Implikationen durchzuführen. Die Szenarien sind daher antizipatorischer Art, da sie mögliche Chancen und Risiken für Marktakteure aufzeigen. (Schwenker und Wulf 2013, S. 46–48; MacKay und McKiernan 2018, S. 40–43; Stead und Stead 2014, S. 92).

Grundlage der Szenarien ist das Schaubild in Abb. 4.1. Die Darstellung verbindet zwei Dimensionen. Auf der eine Seite die des Marktes mit den drei Hauptakteur-Kategorien „Unternehmen/ Marke“, „Kunden“ und „Wettbewerb“. Besonders zentral für die Handlungs-Szenarien ist die Perspektive des Unternehmens, welches immer die Rolle des Hauptakteurs einnimmt. Zwischen den Marktakteuren bestehen die klassischen Beziehungen innerhalb einer Branche. Kunden entscheiden sich entsprechend ihrer Anforderungen und Bedürfnisse für das Angebot des Unternehmens oder das des Wettbewerbs. Dieses beziehen sie über einen Vertriebs- bzw. Absatzkanal und es finden Transaktionshandlungen wie z. B. Bezahlung und Auslieferung statt. Das Unternehmen und der Wettbewerb stehen entsprechend in Konkurrenzbeziehung zueinander. Die Handlungs-Szenarien werden sich auf diese grundlegenden Interaktionen innerhalb eines Marktes beschränken. Natürlich ist ein Markt in der Realität deutlich komplexer und auf ihm agieren auch weitere Akteure und Mittler. Allerdings steht in Zusammenhang mit Corporate Purpose die zweite Dimension des Schaubilds – die globale Marktumwelt – im Fokus, weshalb eine einfache Marktdarstellung gewählt wurde.

Die globale Marktumwelt auf der anderen Seite setzt sich zusammen aus verschiedenen marktexternen Einflussfaktoren. In der makroökonomischen Umweltanalyse existieren verschiedene Kategorisierungen zur Ordnung dieser Faktoren. Wir haben uns im Rahmen der Szenario-Planung für eine Kategorisierung mit sechs Faktoren entschieden. Anhand der englischen Initialen der Faktoren wird diese Kategorisierung auch „PESTEL-/ PESTLE-Analyse“ genannt (Stead und



**Abb. 4.1** Grundlegende Schematik der Szenarien-Darstellung. (Eigene Darstellung)

Stead 2014, S. 63–65; Oehlrich 2013, S. 109). Wir verwenden hier die deutschen Begriffe. Unter die jeweiligen Kategorien fallen u. a. die folgenden Punkte.

**Ökonomie:** Wirtschaftswachstum und Konjunktur, Inflations- und Zinsraten, Arbeitslosigkeit, Wechselkurse, Kaufkraft

**Gesellschaft:** Normen, Werte, Einstellungen, Religion, Bildungswesen, Kultur, demografische Struktur und Entwicklung, Lebensstile

**Technologie:** Stand und Investments in Forschung, Innovationskraft und -zyklen, Informations- und Kommunikationswege, Logistik, Patentschutz, Energieversorgung

**Ökologie:** Klima und Topografie, Energie- und Rohstoffverbrauch, Recycling und Entsorgung, Emissionen, Naturkatastrophen

**Gesetzgebung:** Rechtssystem, Rechtsbewusstsein, Arbeits- und Kartellrecht, Produkthaftung, Steuerrichtlinien

**Politik:** Politisches System und Institutionen, staatliche Stabilität, Wirtschaftsordnung, Subventionen

### Der Perspektivwechsel auf dem Weg zu Corporate Purpose

Besonders wichtig zum Verständnis der Szenarien und auch grundsätzlich für das Konzept von Corporate Purpose ist eine Erweiterung der Betrachtungsperspektive. Wirtschafts- und Managementlehre haben sich über Jahrzehnte auf das Geschehen innerhalb eines Marktes konzentriert. Nach und nach wurden Best Practices entwickelt, wie man Kundenbedürfnisse optimal befriedigt und wie man die eigene Wertschöpfungskette entsprechend aufstellt. Die Beziehungen zur globalen Marktumwelt spielten nur eine untergeordnete Rolle im Wirtschaftssystem, deren Einflüsse und Kosten es zu managen galt oder die man als Unternehmen einfach als Externalität in Anspruch nehmen konnte.

- ▶ Corporate Purpose erweitert die Management-Perspektive und macht die globale Marktumwelt zum integralen Bestandteil der Unternehmensaktivitäten.

Dabei ist diese erweiterte Perspektive nicht als Akt der Nächstenliebe zu verstehen. Sie eröffnet vielmehr Ansatzpunkte für Unternehmen, um über die Schaffung von sozialem Wert auch gleichzeitig ökonomischen Wert zu generieren, der die eigene Wettbewerbsfähigkeit steigert (Porter und Kramer 2011, S. 6–7).

Wir stellen ausgehend von diesem Perspektivwechsel drei Handlungsszenarien vor:

- Purpose-basierter Unternehmensaufbau
- Purpose-gestützte Differenzierung
- Purpose-zentrierte Transformation

Diese lassen sich sehr trennscharf unterscheiden und erlauben so eine leichte Einordnung für den individuellen Kontext eines Unternehmens. Ausgehend vom Schaubild in Abb. 4.1 werden die jeweilige Ausgangssituation des Szenarios sowie die entsprechenden Handlungsschritte auf dem Weg zu Corporate Purpose aufgezeigt. Außerdem verdeutlichen konkrete Unternehmensbeispiele, wie die Szenarien in der Praxis aussehen können. Die in diesem Kapitel verwendeten Beispiele dienen in erster Linie der Verdeutlichung der verschiedenen Szenarien. Im Kap. 7 ist – untergliedert nach den hier vorgestellten Szenarien – eine Reihe von ausführlichen Praxisbeispielen zu finden, die Corporate Purpose Aktivitäten sehr viel detaillierter darstellen, u. a. auf Basis von Interviews mit hochrangigen Entscheidern oder den Unternehmensgründern.

Noch eine Anmerkung zur Darstellung: Die Szenarien sind jeweils so beschrieben, dass es sich um Unternehmen handelt, die unter einem Unternehmens- bzw. Markennamen am Markt agieren. Dies ist natürlich in der Praxis nicht immer der Fall, wie auch in einigen der vorgestellten Beispiele zu erkennen sein wird. Diese zeigen ein Spektrum von kleineren Startups bis zu großen Marken internationaler Konzerne. Je umfangreicher und komplexer die Unternehmensstruktur und das Markenportfolio, desto anspruchsvoller ist in der Praxis die Entwicklung und Verankerung eines oder ggf. mehrerer Corporate Purpose Konstrukte. Auf diese Problematik gehen wir näher in Abschn. 5.6 ein.

---

## 4.2 Purpose-basierter Unternehmensaufbau

Dieses Szenario beschreibt eine Situation, in der ein Unternehmen auf Basis eines Corporate Purpose gegründet wird. Beim Purpose-basierten Unternehmensaufbau geht es um die Etablierung eines ganz neuen Angebots. Dies kann sich auf die Gründung eines Unternehmens oder auf die Einführung einer neuen Marke innerhalb eines bestehenden Markenportfolios beziehen. Besonders vielversprechend hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit des neuen Unternehmens bzw. der neuen Marke fällt eine Marktsituation aus, wenn noch keiner der bereits etablierten Akteure einen inhaltlich ähnlichen Purpose verfolgt.

---

### Praxisbeispiel: Method

Die Marke Method hat sich über den Purpose „Glückliche vier Wände“ in verhältnismäßig kurzer Zeit am Markt für Spül- und Reinigungsmittel etabliert. Sie versprechen „ein glückliches, gesundes und sauberes Zuhause ohne Nebenwirkungen für jeden“ und setzen dies in einer Reihe von Aktivitäten und Maßnahmen um. Die gesamte Wertschöpfungskette wird im Sinne des Purpose gesteuert und optimiert, was sich u. a. in umweltfreundlicher Beschaffung, kontrollierten Herstellungsprozessen und Verpackungen aus 100 % recyceltem Plastik zeigt.

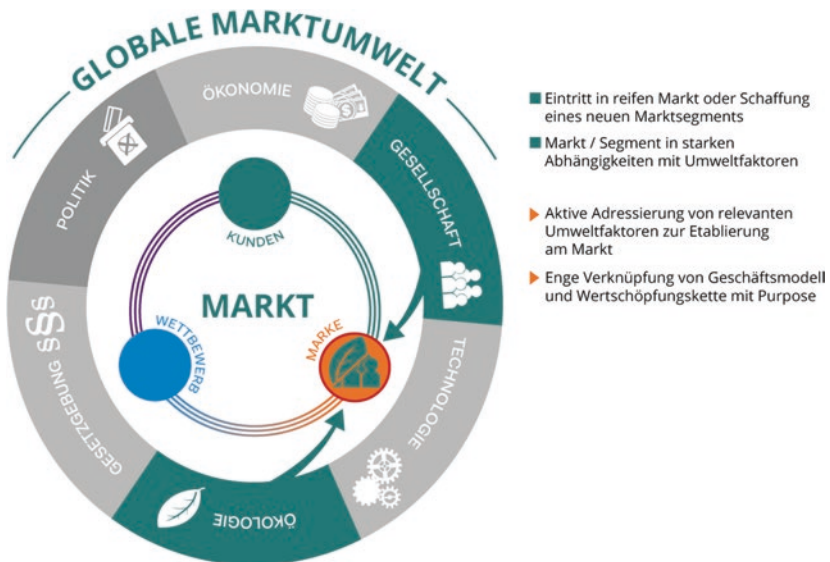
Mit dem Purpose-basierten Ansatz der Unternehmensführung geht außerdem eine sehr hohe Transparenz einher. Method ist z. B. bereits seit 2007 eine zertifizierte „B Corporation“ (s. Abschn. 6.4). Diese Organisation prüft Unternehmen auf diverse Nachhaltigkeitsziele mit dem Anspruch, Profit und Purpose in Einklang zu bringen. Method gehörte 2018 zu den am besten bewerteten „B Corporations“ weltweit und kann besonders im ökologischen Bereich punkten (Abb. 4.2).

**Abb. 4.2** Purpose-orientierte Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Method. (Link zur Unternehmens-Website)



Über eine aktive Adressierung relevanter Umweltfaktoren wird das neue Angebot geschaffen, deren Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette eng und durchgängig mit dem Purpose verbunden sind. Der Corporate Purpose ist somit der wesentliche Teil der Idee bzw. der identifizierten Geschäftsgelegenheit, die dem Unternehmen zugrunde liegt. Je nach Grad der Innovativität entsteht so ein neuer Player in einem bestehenden Markt oder es wird möglich, ein eigenes neues Marktsegment zu kreieren und zu besetzen. Abb. 4.3 veranschaulicht das Szenario.

Dieses Szenario bietet einerseits einen zugänglicheren Weg zur Etablierung eines Corporate Purpose als die beiden folgenden, da man als Unternehmensentscheider mehr oder weniger mit dem sprichwörtlichen „weißen Blatt Papier“



**Abb. 4.3** Handlungs-Szenario „Purpose-basierter Unternehmensaufbau“. (Eigene Darstellung)



starten kann. Die heutige Start-Up-Kultur und das mit ihr verbundene Ökosystem, z. B. im Bereich Investoren und Venture Capital, können den unmittelbaren Start des Unternehmens weiter begünstigen. Andererseits ist das Angebot so gut wie immer in einer Herausforderer-Rolle. Es muss entweder gegen etablierte Konkurrenz antreten oder im Falle einer innovativen Alleinstellung langfristig in der Lage sein, Kunden zu gewinnen und zu binden.

Gerade Purpose-basierte Unternehmen, die eine gewisse Marktrelevanz erreicht haben, stehen oft vor einem Dilemma: Der Aufbau der Marktposition war mit dem Einsatz großer persönlicher und finanzieller Ressourcen verbunden. Wollen die Gründer den nächsten Schritt zu weiterem Umsatzwachstum gehen oder müssen Investoren bedienen, kommt oft ein Verkauf des Unternehmens oder zumindest von wesentlichen Unternehmensanteilen in Frage. Der Käufer spielt in diesen Fällen für die Zukunft des Corporate Purpose eine entscheidende Rolle.

Die im obigen Praxisbeispiel vorgestellte Reinigungsmittel-Marke Method stellt mit ihrer Unternehmensgeschichte einen in dieser Hinsicht sehr anschaulichen Fall dar. Gegründet im Jahr 2001, wuchs das Unternehmen bis 2012 auf über 100 Mio. US\$ Umsatz. 2012 verkauften die zwei Gründer Method an das belgische Unternehmen Ecover, welches unter demselben Markennamen ebenfalls Reinigungsprodukte mit einer zu Method sehr ähnlichen nachhaltigen Philosophie verkauft. Ein solcher Zusammenschluss ist ein besonderer Fall, da loyale Kunden wenig Sorgen haben mussten, dass sich der Corporate Purpose von Method ändern wird (Kurtz 2012). Ende 2017 wurden die beiden Marken Method und Ecover allerdings vom US-Konzern S.C. Johnson für Reinigungs-, Hygiene- und Pflegeprodukte übernommen. Insbesondere Konsumenten stellen in solchen Fällen stark in Frage, in wie weit ein eigenständiger Corporate Purpose „überlebt“, da sie sich mit Marken wie Method oder Ecover gerade gegen die etablierten Angebote von u. a. S.C. Johnson entschieden hatten.

---

**Praxisbeispiel: enway**

Enway ist ein junges deutsches Unternehmen, das ein neues Angebot am Energiemarkt anbietet. Unter dem Purpose „Die Klimakrise maximal minimieren“ kommen auf ihrer Plattform Erzeuger von erneuerbarer Energie direkt mit privaten Abnehmern zusammen. Als Verbraucher kann man sich seinen Lieferanten persönlich aussuchen und weiß so genau von wo und von wem der Strom bereitgestellt wird und an wen das eigene Geld fließt. Neben der Zurverfügungstellung der Plattform übernimmt enway weitere Leistungen wie die Prüfung auf Versorgungssicherheit oder die Formalitäten beim Anbieterwechsel. So sollen auf dem bisher von Großkonzernen

dominierten Energiemarkt mehr Transparenz, Regionalität und persönlicher Kontakt entstehen – unter dem großen Ziel, die Energiewende in Deutschland entscheidend mit voran zu bringen.

Mehr zu diesem Praxisfall von Corporate Purpose im Abschn. 7.1.2.

### 4.3 Purpose-gestützte Differenzierung

Dieses Szenario besitzt eine hohe praktische Relevanz, da es sich auf bestehende Unternehmen bezieht und die dargestellten Handlungsimplicationen auch für jedes Unternehmen umsetzbar sind. Wir konzentrieren uns jedoch auf eine Ausprägung, die auf einer bestimmten Kombination marktinterner Faktoren basiert. Denn diese verstärken das Potential der Effekte eines Corporate Purpose für das Unternehmen. Grundsätzlich ist dieses Szenario aber für jedes Unternehmen gangbar und kann sogar verhindern, dass ein Unternehmen trotz hoher Vergleichbarkeit der Angebote unter Wettbewerbsdruck gerät.

Abb. 4.4 fasst die wesentlichen Merkmale des Szenarios vereinfacht zusammen. Der Markt ist in einem reifen Stadium mit etablierten Anbietern,



**Abb. 4.4** Handlungs-Szenario „Purpose-gestützte Differenzierung“. (Eigene Darstellung)

die schon über einen längeren Zeitraum am Markt aktiv sind. Ihre Angebote weisen eine hohe Vergleichbarkeit auf. Eine Differenzierung über klassische funktionale oder emotionale Benefits ist relativ schwer möglich oder Alleinstellungsmerkmale sind in kurzer Zeit leicht kopierbar und somit nicht langfristig wirksam. Zusätzlich steigt der Wettbewerbsdruck durch das Auftreten neuer Marktakteure mit innovativen Angeboten oder Geschäftsmodellen.

Das Szenario der Purpose-gestützten Differenzierung und seine Handlungsimplikationen richten sich daher entsprechend an die bereits etablierten Akteure eines solchen Marktes. Typische Beispiele sind Konsumgütermärkte, in denen die Produkte sich kaum mehr über grundlegende Eigenschaften differenzieren lassen. Kunden sind in diesen Märkten immer weniger markentreu oder suchen bewusst nach Abwechslung. Häufige Preisreduktionen oder Rabatte sind daher an der Tagesordnung.

---

**Praxisbeispiel: Gillette**

Gillette, eine der weltweit führenden Marken im Bereich Nassrasur aus dem Procter & Gamble Konzern, sah sich in den letzten Jahren neuer, stark wachsender Konkurrenten gegenüber. Marken wie Dollar Shave Club oder Harry's eroberten mit günstigeren Preisen und einem innovativen Online-Direktvertriebsmodell in Abo-Form erfolgreich Marktanteile. In dieser aktuellen Wettbewerbslage hat sich die Marke einem gesellschaftlich-sozialen Purpose verschrieben. Im Zuge der "Me too" Debatte setzen sie sich mit dem Männlichkeitsbild in der Gesellschaft auseinander. Ihr langjähriger Slogan "The Best a Man Can Get" wurde weiterentwickelt zu "The Best Men Can Be". Im Zentrum der Aktivitäten stand ein Bewegtbild-Clip, in dem traditionelle Männlichkeits-Stereotype mit dem aus der Sicht von Gillette heute zu bevorzugenden Verhalten von Männern gegenübergestellt werden. Gillette fokussiert seine Markenkommunikation immer stärker rund um diese gesellschaftsrelevante Haltung. Nach eigenen Angaben wird das Unternehmen außerdem in den nächsten drei Jahren jeweils eine Million US-Dollar an Non-Profit-Organisationen vergeben, die sich für vorbildhaftes Verhalten von Männern einsetzen.

Die Aufmerksamkeit sowohl in den klassischen als auch den sozialen Medien war gewaltig. Neben Zustimmung muss die Marke allerdings ebenso mit stark negativem Feedback umgehen. Viele Männer fühlen sich bevormundet und haben der Marke die Treue gekündigt oder zumindest die Absicht geäußert, andere Marken kaufen zu wollen.

Mehr zu diesem Praxisfall von Corporate Purpose im Abschn. [7.2.3](#).

Das Vorgehen zum Einsatz von Corporate Purpose im Rahmen dieses Szenarios ist eher selektiv. Das Unternehmen analysiert seine Verbindungen zu den Faktoren der globalen Marktumwelt, um für sich relevante Aspekte zu identifizieren. Diese werden im Anschluss in das Angebot oder die Wertschöpfungskette integriert. Der Corporate Purpose ist somit ein zentraler Baustein, mit dessen Hilfe sich das Unternehmen bzw. die Marke von der Konkurrenz differenzieren kann. Die Schaffung von sozialem Wert hat aufgrund dessen direkte Rückkopplungseffekte auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Markt. Denn idealerweise steigt durch die Purpose-orientierten Aktivitäten das Identifikationspotential für die Kunden, damit diese sich möglichst langfristig – ohne große preisliche Zugeständnisse – an das Unternehmen binden.

Dieses Vorgehen bietet Unternehmen die Möglichkeit, etwas kontrollierter und weniger radikal in die Etablierung eines Corporate Purpose zu starten. Die Implementierung kann sich zunächst auf ausgewählte Aktivitäten beschränken, wie z. B. die Unternehmenskommunikation. Trotzdem muss mit der Maßnahme ein Mehrwert für die globale Marktumwelt verbunden sein, damit es sich wirklich um einen Corporate Purpose handelt. Denn das Risiko, dass es sich im Ergebnis nur um eine kommunikative Maßnahme handelt, bliebe hoch und würde die erhofften Effekte von Corporate Purpose zunichtemachen.

---

#### **Praxisbeispiel: DKB**

Bank- und Finanzdienstleistungen für Privatkunden sind eine Branche, in der Angebote besonders leicht vergleichbar sind. Zentral sind einfache Produkte wie Girokonten, Kreditkarten oder Kredite. Hauptentscheidungskriterien für Kunden sind oft Kosten für Konten und entsprechend Zinsen für Kredite. Eine komplexere Differenzierung ist somit eine echte Herausforderung.

Die Direktbank DKB versucht diese Differenzierung Purpose-gestützt anzugehen. Unter dem Motto (und Hashtag) „Geldverbesserer“ investieren sie das von ihren Kunden angelegte Geld gezielt für nachhaltige Zwecke. Das Unternehmen orientiert sich dabei u. a. an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Aus denen haben sie sich auf die Felder „Erneuerbare Energie“, „Gute Arbeitsplätze und nachhaltiges Wachstum“ sowie „Innovation und Infrastruktur“ konzentriert.

Nach eigenen Angaben ist die DKB z. B. der größte Finanzierer für erneuerbare Energien unter den deutschen Banken. Auf diese Weise hat das Unternehmen Aktivitäten zur Einlösung ihres Corporate Purpose direkt in das typische Geschäftsmodell und die Wertschöpfungskette einer Bank integriert.



**Abb. 4.5** „Geldverbesserer“ Programm der DKB. (Link zur Unternehmens-Website)

Ihre Kunden brauchen – nachdem sie sich einmal für die DKB entschieden haben – nicht weiter selbst aktiv zu werden, sondern können die Gewissheit haben, dass ihr Geld für eine gute und nachhaltige Sache arbeitet (Abb. 4.5).

---

## 4.4 Purpose-zentrierte Transformation

Corporate Purpose kann auch die Triebfeder für einen tiefgreifenden Wandel von Unternehmen und Marken sein. Dieses Szenario beinhaltet eine solche Transformation. Während Unternehmen im Szenario der Purpose-gestützten Differenzierung eher aktiv auf die globale Marktumwelt „zugehen“, sind in diesem Szenario weitreichende Veränderungen zentraler Faktoren der Marktumwelt, die auf Akteure eines Marktes einwirken, der Ausgangspunkt. Oft wirken mehrere solcher Faktoren zusammen, wie aktuell häufig eine steigende Bedeutung ökologischer Aspekte, die Digitalisierung im technologischen Bereich oder die Veränderung gesellschaftlicher Werte (s. Abb. 4.6). Die kombinierte Wirkung der Marktumwelt-Faktoren hat mindestens mittel- bis langfristig das Potential, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens signifikant zu mindern oder im gravierendsten Fall die Existenz zu bedrohen – sofern das Unternehmen keine Veränderungen einleitet.

Bei einer Purpose-zentrierten Transformation adressiert ein etabliertes Unternehmen die externen Einflussfaktoren gezielt und reagiert mit einer umfassenden Neuaufstellung des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungskette. Dies kann bedeutsame und tiefgreifende Änderungen für die gesamten unternehmerischen Aktivitäten haben, da bei den Unternehmen in diesem Szenario sowohl das Geschäftsmodell als auch die Wertschöpfungskette über einen längeren Zeitraum hinsichtlich des vormaligen Status Quo optimiert worden sind. Entsprechend stabil und erfolgreich konnten sie am Markt agieren. Der Corporate Purpose ist



**Abb. 4.6** Handlungs-Szenario „Purpose-zentrierte Transformation“. (Eigene Darstellung)

in diesem Fall der zentrale Treiber auf dem Weg zu einer erfolgreichen Unternehmenstransformation, ohne die die Wettbewerbsfähigkeit mittel- bis langfristig mit hoher Wahrscheinlichkeit stark sinken würde.

#### Praxisbeispiel: Philip Morris International

In einer Purpose-zentrierten Transformation befindet sich zur Zeit Philip Morris, der größte privatwirtschaftliche Tabakkonzern der Welt. Die Branche ist von mehreren Faktoren stark unter Druck, vor allem durch die weltweit sinkende Akzeptanz von klassischen Tabakprodukten. Diese schlägt sich auch in vielen Gesetzesänderungen nieder, die eine einschränkende Wirkung auf das Geschäft haben.

Philip Morris hat sich deshalb zu einem radikalen Schritt entschieden. Unter dem Purpose „Eine rauchfreie Zukunft gestalten“ soll mittel- bis langfristig das klassische Kerngeschäft von Tabak-Zigaretten komplett aufgegeben werden zugunsten von sogenannten „schadstoffreduzierten Produkten“. Momentan

konzentriert sich das Unternehmen dabei auf elektronische Tabakerhitzer unter der Marke IQOS. Auf diese wird aktuell fast das komplette Marketingbudget konzentriert. Dies hat u. a. zur Folge, dass ehemalige Top-Marken des Konzerns, wie z. B. Marlboro, so gut wie gar nicht mehr marketingseitig unterstützt werden. Die Transformation beschränkt sich aber nicht nur auf die Vermarktungsebene. Um im Markt der elektronischen Tabakerhitzer erfolgreich zu sein, muss sich Philip Morris vom Zigaretten- zum Technologieunternehmen wandeln und auch ganz neue Kompetenzen und Ressourcen aufbauen, wie z. B. einen Kundendienst, digitale Kompetenzen und neue direkte Business-to-Customer-Beziehungen.

Neben dem Ziel der Sicherstellung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit ist die eingeleitete Transformation ein Beispiel für Corporate Purpose, bei dem der essentielle Nutzen für die Marktumwelt in der Verringerung negativer externer Effekte liegt. Wie Philip Morris auch mittlerweile selbst kommuniziert, wäre es gesundheitlich am besten, gar keine Tabakprodukte zu konsumieren – ob schadstoffreduziert oder nicht. Entscheiden sich Menschen trotzdem dafür, tragen die schadstoff-reduzierten Produkte nach dem aktuellen Stand der Forschung jedoch dazu bei, den Konsum der hauptsächlich krankheitsverursachenden Stoffe von Zigaretten zu reduzieren. Dies fördert die Lebensqualität der Konsumenten und senkt negative Effekte auf Mitmenschen wie Passivrauchen oder Geruchsbelästigung.

Mehr zu diesem Praxisfall von Corporate Purpose im Abschn. 7.3.1.

Gerade in Bezug zum Szenario der Purpose-gestützten Differenzierung stellt sich die Frage nach der Abgrenzung. Unter dem Begriff “Business Transformation” wird ein grundlegender Wandel der Beziehungen eines Unternehmens zu seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld verstanden (Reineke o. J.). Die beiden Szenarien unterscheiden sich neben der unterschiedlichen Druckwirkung der globalen Marktumwelt auf ein Unternehmen im Umfang und in der Intensität der Veränderungen, die durch die Etablierung des Corporate Purpose ausgelöst werden. Die Praxisbeispiele zu den beiden Szenarien verdeutlichen dies: Während Gillette und die DKB den Corporate Purpose überwiegend in ihre bestehenden Wertschöpfungsketten und Angebote integrieren, zeigen die Beispiele wie Philip Morris im Transformationsszenario, auf welch vielfältige Weise der Purpose die Unternehmensaktivitäten verändert. Ein solcher Transformationsprozess ist entsprechend deutlich anspruchsvoller zu managen als ein Ansatz der Purpose-gestützten Differenzierung und die Verwirklichung erfordert einen längeren Zeithorizont.

Mehr noch als bei den anderen beiden Szenarien spielt die Kommunikation mit und die Überzeugung der Mitarbeiter eine gewichtige Rolle. Daraus entsteht ein starker und konsequenter Führungsanspruch, um die Mitarbeiter für den Wandel zu gewinnen (s.Abschn. 5.4).

---

## 4.5 Individuelle Purpose-Situationsanalyse

Wie die vorangegangenen Abschnitte zu den Effekten und den Handlungsszenarien von Corporate Purpose gezeigt haben, sind die Nutzenpotentiale und die Einsatzmöglichkeiten sehr vielschichtig. Sich als Unternehmensentscheider, Unternehmenseigentümer oder Gründer langfristig einem höheren Unternehmenszweck zu verschreiben und das unternehmerische Handeln danach auszurichten, ist eine sehr grundsätzliche Entscheidung. Diese kann man einerseits aus reiner Überzeugung treffen und ein Purpose-getriebenes Wirtschaften verfolgen – unabhängig von der individuellen Situation des Unternehmens. Andererseits ist es gerade für Unternehmenslenker, die vielen verschiedenen Stakeholdern verpflichtet sind, legitim zu fragen: Warum ist der Wandel zu einem sowohl profit- als auch gesamtgesellschaftlich-orientiertem Wirtschaften gerade für mein Unternehmen relevant? Mit dieser Frage setzen wir uns im Folgenden auseinander.

Wir geben Ihnen dazu eine Checkliste mit einer Reihe von Leitfragen an die Hand, die Sie auf Ihr Unternehmen und Ihre Organisation anwenden können. Darüber gelangen Sie zu einer Einschätzung, welche und wie viele Faktoren für die Entwicklung und Implementierung eines Corporate Purpose sprechen. Außerdem können Sie näher eingrenzen und Tendenzen abwägen, welche konkreten Effekte in Ihrem individuellen Fall wahrscheinlich sind.

Die Auseinandersetzung mit den Leitfragen wird ein erstes Bewusstsein für Corporate Purpose innerhalb der Organisation schaffen. Nutzen Sie dieses und holen Sie dabei gleich relevante interne Entscheider und Stakeholder ins Boot, indem Sie die Leitfragen mit Ihnen diskutieren oder für eine fundierte Beurteilung ihre Fachkompetenz nutzen. Ohne eine echte Überzeugung in der Organisation für den Wandel zu einer Purpose-gesteuerten Unternehmensführung wird der Prozess sehr wahrscheinlich nicht erfolgreich sein. Die über die Leitfragen identifizierbaren Faktoren können dabei als Argumente dienen, die notwendige Überzeugung für den Wandel zu schaffen.



### Individueller Check – Leitfragen zur Purpose-Situationsanalyse

Die folgenden Leitfragen in Tab. 4.1 orientieren sich an den drei in Kap. 3 vorgestellten Nutzendimensionen „Mehrwert“, „Mensch“ und „Markt“. Die Fragen sind alle so formuliert, dass man auf sie mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann. Beantworten Sie einfach ehrlich und so spontan wie möglich alle Fragen und zählen Sie die Anzahl der „Ja“-Antworten zusammen.

Sollten Sie eine deutliche Mehrheit der Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, unterstützen entsprechend viele externe und interne Faktoren das Potential von Corporate Purpose. Ein kurzfristiger Start in die Entwicklung eines höheren Unternehmenszwecks ist daher zu empfehlen, da in mindestens zwei der drei durch die Nutzendimensionen beschriebenen Bereiche Herausforderungen bestehen, zu deren Lösung Corporate Purpose einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

Haben Sie ungefähr die Hälfte der Fragen mit „Ja“ beantwortet, ist Ihre Unternehmenssituation hinsichtlich eines Corporate Purpose ambivalent. Es ist eine

**Tab. 4.1** Leitfragen zur Potentialeinschätzung von Corporate Purpose

	Ja	Nein
<b>Nutzendimension „Mehrwert“</b>		
Herrscht starker Einfluss von Faktoren der Marktumwelt?		
Steigt unter Ihren Stakeholdern das allgemeine Bewusstsein für globale Zusammenhänge?		
Stellen Ihre Investoren bzw. Geldgeber immer stärkere Ansprüche an eine nachhaltige Unternehmensentwicklung?		
<b>Nutzendimension „Mensch“</b>		
Hat die Unternehmensführung <i>kein</i> klares langfristiges Handlungsziel, das über Profiterzielung hinaus geht?		
Können Mitarbeiter <i>nicht</i> eindeutig artikulieren, warum Sie neben dem Einkommenserwerb im Unternehmen arbeiten?		
Bestehen Schwierigkeiten beim Personal-Recruiting und der Mitarbeiterbindung?		
<b>Nutzendimension „Markt“</b>		
Sinkt die Loyalität der Kunden zu Ihrem Unternehmen?		
Nimmt der Wettbewerbsdruck in Ihrem Markt zu?		
Ist Ihr Angebot aus Kundensicht stark vergleichbar zu dem der Konkurrenz?		

Mischung aus guten Voraussetzungen und kritischen Faktoren, die eindeutig für eine vertiefte Auseinandersetzung mit einem höheren Unternehmenszweck sprechen. Über Ihre Antworten werden Sie eine Einordnung bekommen haben, in welchen Bereichen die Dringlichkeit am höchsten ist und ob sich die Ansatzpunkte unter einer der Dimensionen blicken lassen.

Ein Sonderfall ist das Ergebnis, wenn alle Fragen auf der Dimension „Mehrwert“ bejaht, die meisten anderen jedoch verneint wurden. Die Situation in der Marktumwelt bietet dann Ansatzpunkte, die für die Definition eines höheren Unternehmenszwecks sprechen, wobei aber sowohl marktseitig als auch aus Perspektive der Unternehmenskultur kein großer Handlungsdruck vorhanden zu sein scheint. Eine solche Situation ist positiv zu beurteilen, da ein Unternehmen in diesem Fall aus einer Position der Stärke heraus agieren kann. Durch die Einführung von Purpose-getriebenem Wirtschaften kann hier die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gezielt ausgebaut werden, bevor ausgehend von den Einflüssen der Marktumwelt markt- und unternehmensseitige Herausforderungen entstehen.

Haben Sie die Mehrheit der Fragen mit „Nein“ beantwortet, so ist eine von zwei Situationen wahrscheinlich: Entweder handeln Sie schon nach einem Corporate Purpose – ob nun explizit entwickelt oder implizit entstanden. Oder Sie befinden sich in einer Situation, in der wenig externe und interne Faktoren für die Auseinandersetzung mit einem höheren Unternehmenszweck sprechen. Hier gilt es allerdings wachsam zu bleiben und ggf. auf relevante marktexterne Entwicklungen zu reagieren, um den richtigen Zeitpunkt zum Wandel Richtung Purpose-getriebener Organisation nicht zu verpassen.

Nachdem wir uns über Definition, Effekte und Handlungs-Szenarien ausführlich mit dem „Was“ und dem „Warum“ von Corporate Purpose beschäftigt haben, steigen wir im nächsten Kapitel in das konkrete „Wie“ zur Entwicklung und Verankerung eines höheren Unternehmenszwecks ein.

---

### **Fazit: Der Einsatz von Corporate Purpose**

Corporate Purpose ist grundsätzlich an eine Perspektiverweiterung gebunden: Die globale Marktumwelt muss zum integralen Bestandteil der Unternehmensaktivitäten werden. Management, das rein auf die Optimierung der Positionierung innerhalb des Marktes und seiner Akteure abzielt, ist heute in vielen Fällen nicht mehr ausreichend. Die drei in diesem Kapitel vorgestellten Handlungs-Szenarien „Purpose-basierter Unternehmensaufbau“, „Purpose-gestützte Differenzierung“ und „Purpose-zentrierte Transformation“ zeigen auf, wie der Paradigmenwechsel zum Wirtschaften anhand eines Corporate Purpose in der Praxis aussehen kann. Die Szenarien zur

Differenzierung und zur Transformation beziehen sich auf bestehende Unternehmen, während sich der Aufbau auf neu gegründete Unternehmen oder Marken bezieht. Die Purpose-gestützte Differenzierung dient zur gezielten und eher selektiven Weiterentwicklung eines bestehenden Angebots, um die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Die Purpose-zentrierte Transformation ist stark vom Druck der Marktumwelt getrieben und verfolgt die langfristige Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit mittels tiefgreifender Veränderungen des Geschäftsmodells und/oder der Wertschöpfungskette. Der Purpose-basierte Unternehmensaufbau schafft ein neues Marktangebot und erfolgt unter enger Einbindung des Corporate Purpose in alle Unternehmensaktivitäten. Über den abschließend vorgestellten Leitfragen-Katalog kann für Unternehmen und Organisationen eine individuelle Ersteinschätzung zur eigenen Situation hinsichtlich Corporate Purpose vorgenommen werden. Diese orientiert sich an den bereits definierten Nutzendimensionen „Mehrwert“, „Mensch“ und „Markt“.

---

## Literatur

- Kurtz, R. (2012). A soap manufacturer sought compatibility in a merger partner. New York Times. <https://www.nytimes.com/2013/01/17/business/smallbusiness/a-founder-of-the-soap-maker-method-discusses-its-sale.html>. Zugegriffen: 30. Juli 2019.
- MacKay, R. B., & McKiernan, P. (2018). *Scenario thinking*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oehlich, M. (2013). *Betriebswirtschaftslehre – Eine Einführung am Business-Plan Prozess*. München: Vahlen.
- Porter, M. E., & Kramer M. R. (January-February 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Reineke, R. (o. J.). Business transformation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-transformation-51893>. Zugegriffen: 30. Juli 2019.
- Schwenker, B., & Wulf, T. (2013). *Scenario-based strategic planning*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stead, W. E., & Stead, J. G. (2014). *Sustainable strategic management* (2. Aufl.). Armonk: Sharpe.

# Der Prozess zum Corporate Purpose

# 5

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie ein Unternehmen einen Corporate Purpose für sich definieren, entwickeln und in der Organisation implementieren kann. Corporate Purpose gilt dabei als ein für alle Bereiche des Unternehmens verbindliches Konstrukt. Die Schritte im Prozess sind: Dekodierung und Definition des Purpose, die Schaffung von Mehrwert innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Verankerung in der Wertschöpfungskette sowie die Sicherstellung einer langfristigen Verfolgung des Corporate Purpose.

## 5.1 Purpose drives everything

In der Beratungspraxis werden wir manchmal gefragt, wo und wann man Corporate Purpose im Unternehmen einsetzen kann. Bevor Sie jetzt lachen... meist wird das von Unternehmen gefragt, die sich noch nicht auf die Reise zu ihrem Purpose begeben haben. Das Schöne für uns ist, dass es auf diese Frage nur eine einzige zulässige Antwort gibt: “Purpose drives everything” oder um es anders zu sagen, sobald ein Unternehmen seinen Purpose definiert hat, sollten alle Entscheidungen – egal ob Tagesgeschäft oder langfristige Unternehmensplanung – mit dem definierten Purpose abgeglichen werden. Als einfacher Merksatz kann dabei gelten:

- Steht die angedachte Maßnahme im Dienst des Purpose, wird die Idee umgesetzt. Wenn nicht, wird sie nicht weiter evaluiert. Wenn die Maßnahme den Purpose untermauert, erhält sie für ihre Umsetzung Priorität. Wenn sie den Purpose unterläuft, wird sie umgehend und ohne weitere Diskussion verworfen.

Um dies zu veranschaulichen, müssen Sie sich vorstellen, dass Unternehmen mit Purpose die Welt und ihr Geschäft immer wie durch eine Linse eben dieses Purpose sehen. Alles was im Unternehmen geplant ist und für den Purpose relevant ist, hat Daseinsberechtigung. Alles andere nicht.

Anhand dieser Vorgabe wird deutlich, wie sehr der definierte Purpose mit der Unternehmensstrategie verwoben ist. Statt jeweils einen komplizierten Abgleich mit den einzelnen Punkten der Unternehmensstrategie vornehmen zu müssen, macht ein festgelegter Purpose die Entscheidungsfindung einfach. In der Regel lässt sich sehr leicht entscheiden, ob eine geplante Maßnahme als Mindestanforderung Purpose-konform ist und optimalerweise den Purpose sogar stützt oder weiterentwickelt oder das Gegenteil der Fall ist. Wenn bei Pukka, dem Bio-Tee-Spezialisten, z. B. eine Produktinnovation präsentiert wird, die auf Kosten der Produzenten geht, wird die Idee umgehend verworfen. Wird dagegen ein neuer Anbauer identifiziert, der einen knappen Bio-Rohstoff liefern kann, werden Kapazitäten freigemacht um ihn zu ratifizieren. Wird Hinz&Kunzt, dem Hamburger Obdachlosen-Stadtmagazin, das den Purpose verfolgt, obdachlosen Menschen Wohnraum und Arbeit zu verschaffen, die Idee präsentiert, Wohnraum günstig zu mieten, wird man alles daran setzen, Hinz&Kunzt Mitarbeitern die Chance zu geben das Objekt zu mieten (s. Abschn. 7.1.4). Dagegen werden z. B. Ideen für ein Bio-Projekt – auch wenn das Projekt an sich nachhaltig und interessant ist – abgelehnt werden, da es dem Purpose von Hinz&Kunzt zwar nicht grundsätzlich entgegensteht, aber eben auch nicht für ihn förderlich ist.

Gleichermaßen lässt sich an jeder zu treffenden Entscheidung feststellen, in wie weit ein Mitarbeiter den Purpose verinnerlicht hat und ggf. sogar, ob er mit dem Purpose einverstanden ist. Ein Purpose-affiner Mitarbeiter wird von sich aus nicht-konforme Ideen direkt bei ihrem Aufkommen ablehnen, statt Ressourcen zu verschwenden, indem er die Entscheidung aussitzt und die Idee zunächst weitertreiben lässt. Das wiederum unterstützt nicht nur die konsistente Umsetzung des Purpose, sondern trägt auch dazu bei, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens effizient in allen Bereichen des Unternehmens umgesetzt wird.

## 5.2 Brave Identity – Purpose dekodieren

Wenn Sie es schwer fanden, Ihre Mission und Vision sinnstiftend zu formulieren, dann werden Sie feststellen, dass die Formulierung eines Corporate Purpose eine noch viel größere Herausforderung darstellt. Denn hier geht es nicht um eine reine Formulierungsarbeit, sondern darum, den gesamten Wertschöpfungsprozess in Bezug auf seinen Beitrag zum Gemeinwohl neu zu denken und ggf. anzupassen.

Neu zu denken deshalb, weil viele Unternehmen auch heute schon mit einem Corporate Purpose wirtschaften, sich dessen aber nicht bewusst sind oder ihn nicht aktiv formulieren. Auch in diesem Fall raten wir Unternehmen dazu, sich mit ihrem Corporate Purpose auseinander zu setzen. Denn damit ein er sein volles Potential entwickeln kann, muss er kommuniziert werden und für jeden im Unternehmen als oberste Maxime für die tägliche Arbeit gelten. Denn nur so kann Corporate Purpose nach innen und nach außen wirken und erst dann macht er langfristig für ein Unternehmen Sinn.

In den ersten Gesprächen mit Unternehmen zeigt sich häufig, dass diese bei ihrer Gründung einen klar formulierten Purpose hatten und nicht selten auch überhaupt erst aufgrund dieses Purpose gegründet worden sind. Der Purpose hat die Unternehmensentwicklung dabei oft entscheidend getrieben und damit einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens geleistet, auch wenn er nicht als solcher explizit formuliert worden ist.

Sehr häufig findet man dies im deutschen Mittelstand, dessen Unternehmen in der Regel aus visionären Unternehmerpersönlichkeiten hervorgegangen sind. Entscheidend ist hier aber nicht die Stärke der Vision der Unternehmerpersönlichkeit, sondern der Purpose, der den Unternehmer getrieben bzw. faktisch stark gemacht hat. Es ist leicht nachvollziehbar, dass ein zweckgebundenes Ziel mehr Kraft entfalten kann als ein rein monetär- oder persönlichkeitsgetriebenes Ziel.

Obwohl ein Purpose in der Regel etwas „Großes“ ist, d. h. er eine weitreichende nachhaltige Bedeutung hat, unterliegt auch er Veränderungen und muss gegebenenfalls angepasst werden. Und vor allem muss er gelebt werden. Ein Corporate Purpose ist nichts für die Bilderleiste des Top-Management-Flurs. Im Gegenteil, der Purpose muss sich in jeder Ader des Unternehmens wiederfinden, muss spürbar und erlebbar sein – und das nicht nur für die Kunden, sondern in gleichem Maße im Unternehmen selbst.

**Die Wurzeln des Unternehmens freilegen „Wie wurden wir, was wir sind?“**

Der erste Schritt in der Entwicklung eines Corporate Purpose führt deshalb in die Unternehmensgeschichte und damit in das Archiv des Unternehmens.

Werden Sie zum Ahnenforscher und spüren Sie unter der Überschrift „Wie wurde ich, was ich bin?“ die Wurzeln des Unternehmens auf. Was trieb den Gründer dazu, sein Unternehmen zu gründen? Welchen Beitrag wollte er leisten und wie hat er diesen Beitrag in ein konkretes Leistungsversprechen umgesetzt? Was war seine wirtschaftliche Logik, was sein höheres Ziel?

Sie werden überrascht sein, welche Schätze Sie dort finden werden. So hat z. B. Mercedes-Benz Cars auf dem Weg zur Identifikation ihres Corporate Purpose nach eigenen Angaben über 200 historische und aktuelle Dokumente ausgewertet, die Aufschluss über den Unternehmenszweck geben konnten (s. Abschn. 7.2.4). Vielleicht überraschen Sie auch Mitarbeiter, die bereits länger im Unternehmen sind, wenn sie – konkret angesprochen – anfangen zu schwärmen von den „guten alten Zeiten“. Und nicht selten findet sich hinter jenen „guten alten Zeiten“ ein starker Purpose, der die Menschen bewegt und getrieben, motiviert und zu Höchstleistungen angespornt hat.

Oft findet sich in den Archiven und manchmal auch in den Erinnerungen lang gedienter Mitarbeiter ein sehr überzeugender Corporate Purpose. Er kann über die Jahre in Vergessenheit geraten oder nicht aktualisiert worden sein, als sich im Umfeld des Unternehmens maßgeblich etwas verändert hat – wie die technologische Grundlage, der Zeitgeist oder die globale Marktumwelt.

Im Archiv der Steakhouse-Kette MAREDO fanden sich z. B. zahlreiche Speisekarten aus der „guten alten Zeit“. Ganz wunderbar eindeutig konnte man dort visuell die Entwicklung von einem hochwertigen Steakhouse in den Anfangsjahren über die sich stark ausbreitende und schließlich aber schwächelnde Steakhouse-Kette Anfang der 2000er nachvollziehen. Der Ursprungs-Purpose der Gründer sprang einem geradezu ins Auge: Das beste Steak in der Stadt für jedermann erschwinglich frisch vom Grill. Dementsprechend war die Speisekarte hochwertig, reduziert und bot auch nicht viel mehr als Steak und die entsprechenden Beilagen.

Anfang der 2000er dagegen mutete die Speisekarte mehr wie die eines Grill-Restaurants an. Was als Ausweitung der Vielfalt gedacht war, war zu einem Bauchladen verkommen. Der Purpose hatte seinen Stellenwert im Unternehmen verloren und das zu einer Zeit, als die modernen Steakhäuser Hochkonjunktur feierten.

Dass Corporate Purpose trotz seiner grundsätzlich langfristig angelegten Perspektive nicht nur dem Zeitgeist unterliegt, sondern auch dem Einfluss von technologischen, ökologischen und ökonomischen Veränderungen, zeigt das Beispiel der Firma beyerdynamic. Gegründet 1924 durch Eugen Beyer folgte es dem Corporate Purpose, Ton möglichst unverfälscht reproduzierbar zu machen. Diesem Purpose hat sich das Unternehmen bis heute verschrieben und ist in der Konsequenz weltweit ausgezeichneter Qualitätsmarktführer in der Reproduktion von Ton und die Nr. 1 in professionellen Tonstudios.

Vollständig auf den Corporate Purpose konzentriert und auch organisatorisch auf ihn ausgerichtet – die Produktion findet z. B. noch heute in großen Teilen in Handarbeit in Deutschland statt – hat das Unternehmen dann allerdings Anfang des 21. Jahrhunderts den Moment verpasst, als sich die Konsumentenwünsche z. B. bei Kopfhörern nicht mehr allein um Ton, sondern vielmehr darum rankten, wie der User mit dem Kopfhörer auf dem Kopf aussieht. Die ohnehin mehrheitlich sehr leistungsfähigen Kopfhörer hatten sich zu einem Mode-Accessoire entwickelt. Die Marke Beats hat im Gegensatz zu beyerdynamic nie einen Produkttest gewonnen. Im Gegenteil, sie lag meist irgendwo im hinteren Bereich. In den Herzen der Kunden aber ist sie dank der Kraft der Marke, attraktivem Design und einem auf den typischen Hiphop-Beat optimierten Klang seit Jahren die Nr. 1. Dies wurde mit dem Kauf der Marke durch Apple noch einmal verstärkt. Nicht nur im Umsatz, sondern auch in der Bekanntheit hat die Marke Beats das Unternehmen beyerdynamic bei weitem abgehängt.

Sehr ergiebig sind in der Regel auch Interviews mit langgedienten Mitarbeitern, den Urgesteinen eines Unternehmens. Oft kennen sie die über die Jahre verloren gegangenen Geschichten zum Unternehmen, seiner Entstehung und vor allem auch den Gründern und ihrem Hintergrund. Es lohnt sich, ihnen zuzuhören, die alten Geschichten nicht als ‚olle Kamellen‘ abzutun, sondern mit ihrer Hilfe die Wurzeln des Unternehmens aufzuspüren.

Und nur um Missverständnissen vorzubeugen: Weder die Gründerväter von MAREDO noch die von beyerdynamic haben bei der Gründung davon gesprochen einen Corporate Purpose zu haben. Noch haben die Unternehmen nach heutiger Definition einen Purpose. Aber sie hatten eine Vision und diese hat ihr unternehmerisches Handeln getrieben und ihre Entscheidungen maßgeblich beeinflusst. Es ist eben ein Unterschied, ob ich das beste Steak der Stadt auf den Tisch bringen bzw. Ton in seiner besten Form reproduzieren will oder ob ich den Shareholdern des jeweiligen Unternehmens das bestmögliche Ergebnis erwirt-



schaften soll Mein Zielsystem wird ein anderes sein, auch wenn in beiden Fällen selbstverständlich das Ziel Rendite zu erwirtschaften am Ende des Prozesses steht.

Um heute den Anforderungen von Corporate Purpose gerecht zu werden, fehlt beiden Unternehmen aber die wichtige Komponente des Beitrags zum Gemeinwohl. Beide Unternehmen sind lediglich am Bedürfnis ihrer Konsumenten ausgerichtet, nicht aber am Wohl der Gemeinschaft. Anders z. B. im Falle der Modemarke ArmedAngels. Auch dieses Unternehmen ist am Kunden ausgerichtet. Die nachhaltig produzierte Kleidung befriedigt das zunehmende Bedürfnis, einen Beitrag zu nachhaltigerem Konsum zu leisten. Aber neben der Befriedigung der veränderten Bedürfnisse von Konsumenten sind wichtige Treiber der Unternehmensstrategie der sinnvollere Einsatz von Ressourcen, die Herstellung der Stoffe und die Arbeitsbedingungen der NäherInnen. Gerade die Textilindustrie als die größte Konsumgüterindustrie der Welt hat großen Nachholbedarf an nachhaltigen Angeboten.

So wirbt ArmedAngels mit “100 % eco and fair”. Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie stark ein Purpose in die Kernprozesse eines Unternehmens eingreifen kann, wird er mit Überzeugung gelebt und gilt er als unabänderliche Richtschnur des unternehmerischen Handelns.

Unternehmen dagegen, die weder die Idee, noch den Wunsch haben, verantwortungsbewusst und mit Mehrwert gegenüber dem großen Ganzen zu agieren, können sich keinen Corporate Purpose geben.

- Denn anders als in der Werbung, wo es Usus ist, Kampagnen zu entwickeln, d. h. Geschichten zu erfinden, kann ein Corporate Purpose für ein Unternehmen nicht erfunden werden. Er kann nur aus der DNA eines Unternehmens abgeleitet werden, d. h. es muss ihn schon geben, entweder formuliert oder zumindest implizit verankert.

### **Die Historie des Unternehmenszwecks Umwege, Abwege und Irrwege recherchieren**

Ist ein Unternehmen in seinen Ursprüngen einem Corporate Purpose gefolgt, ist es essentiell herauszufinden, wann, wo und vor allem warum dieser Purpose für das Unternehmen an Bedeutung verloren hat oder er aus den Augen verloren wurde.

Erwarten Sie bei dieser Suche keine bahnbrechenden Einschnitte. Es kann ein Wechsel in der Führungsspitze gewesen sein, eine Rohstoff-Knappheit,

ein verändertes Konsumentenbedürfnis oder sogar nur ein kurzfristiger Trend. Vielleicht hat der Wettbewerber seine Strategie gewechselt und das Unternehmen hat auf die Veränderung reagiert oder musste einen Kompromiss z. B. auf dem Rohstoffmarkt eingehen, der dem Purpose entgegenstand. Egal was es war, es lohnt sich herauszufinden, was das Unternehmen vom Kurs gebracht hat, um die entsprechende Kurskorrektur vornehmen zu können.

Sinnvoll ist es, auf Basis Ihrer Recherchen eine Purpose-Firmenhistorie zu erstellen. Hatte der Gründer Purpose? Was ist mit dem Purpose im Laufe der Zeit passiert? Hat der Purpose den Wechsel auf die nächste Generation bzw. den Wechsel zu einem Management-Team von außen überlebt? Wurde der Purpose jemals explizit formuliert? Gibt es Unterlagen zum Unternehmens-Purpose? Wurde das, was das Unternehmen getrieben hat, jemals schriftlich fixiert etc.? Versuchen Sie, die treibenden Kräfte der Unternehmensentwicklung nachzuzeichnen und finden Sie heraus, welchen Einfluss diese auf die Mitarbeiterebene hatten.

Diese Aufbereitung der Unternehmensgeschichte kann Ihnen im besten Fall als Vorlage für die Weiterentwicklung oder auch Neubelebung des Purpose Ihres Unternehmens dienen. Häufig erleben wir es auch bereits als die Unternehmung motivierenden Aha-Effekt, wenn wir aufzeigen, dass das Unternehmen eigentlich immer Purpose hatte oder zumindest mit einem starken Purpose gegründet wurde. Es ändert nicht selten die Perspektive auf das eigene Tun und genau da setzt Corporate Purpose an und wirkt am stärksten.

### **Purpose Quest: Interne Purpose-Wahrnehmung erheben**

Womit wir mit unserer Forschung beim Mitarbeiter angekommen sind. Wichtig für die Entwicklung oder Wiederbelebung eines Corporate Purpose ist die Einstellung bzw. das Wissen um den Corporate Purpose der heutigen Mitarbeiter. Führen Sie Stakeholder-Interviews oder Workshops zum erlebten Purpose mit Mitarbeitern aller Funktionen und Hierarchien durch und finden Sie heraus, zu welchem Grad der Unternehmenszweck heute Engagement und Motivation von Mitarbeitern treibt. Mercedes-Benz Cars z. B. befragte hierfür mehr als 23.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Regionen, Funktionen und Hierarchieebenen, um ein umfassendes Bild davon zu erhalten, was Mitarbeiter heute als den Purpose ihres Unternehmens wahrnehmen (s. Abschn. 7.2.4). DNV GL führte mit über 500 Mitarbeitern, Stakeholdern und Kunden Befragungen und Workshops in Europa, Asien und Amerika durch, um auf Basis ihres Corporate Purpose die neue Unternehmens-Vision zu entwickeln (s. Abschn. 7.1.1).

Dieser Schritt ist extrem wichtig und Sie sollten entsprechend Zeit dafür einplanen. Da ein Corporate Purpose keine von einer Agentur nett-gestaltete

Werbemaßnahme und auch keine Hochglanz-Firmenbroschüre darstellt, sind die Mitarbeiter essentiell nicht nur bei der Entwicklung, sondern auch bei der späteren Kommunikation des Purpose.

Der entscheidende Schritt auf der Suche nach einem Purpose ist die Frage nach dem Warum. Warum tun wir, was wir tun, warum produzieren wir, was wir produzieren, was ist die Bedeutung unseres Tuns für die Menschen, denen wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen dienen, aber vor allem auch, was ist unser Beitrag zum Gemeinwohl.

Seien Sie hier mutig, die entscheidenden Fragen an allen Stellen des Unternehmens zu stellen, vom obersten Unternehmenslenker bis zum kleinsten Mädchen im Getriebe. Sie alle sind in gleichem Maße Teil des Unternehmens und damit Teil des Corporate Purpose. Was motiviert sie jeden Morgen aufzustehen und ins Unternehmen zu gehen, was treibt sie zu Bestleistungen, die das Potential haben, die Welt zu verändern, was begeistert sie jenseits ihres Gehaltsscheckes am Ende des Monats an dem Unternehmen, dem sie sich häufig für viele Jahre oder sogar Jahrzehnte verschrieben haben. Kurz: Suchen Sie nach Insights in die Motivatoren Ihrer Kollegen und Mitarbeiter, die den Purpose des Unternehmens meist in besonderem Maße spiegeln.

Sie werden überrascht sein, welche Schätze Sie bei solchen Befragungen im eigenen Unternehmen finden, von denen Sie nicht wussten, dass sie existieren. Heben Sie diese Schätze, in dem Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter zu Wort kommen lassen, ernst nehmen und ihrem intrinsischen Purpose Stimme verleihen. Oft sind es langgediente Mitarbeiter, die noch um den Gründungspurpose wissen, aber inzwischen aufgegeben haben, ihn zu kommunizieren oder andere damit infizieren zu wollen. Nicht selten zeigt sich hier der Generationenkonflikt zwischen den Digital Natives, die voranpreschen und die Welt mit neuen Technologien erobern wollen und den „Alten“, die scheinbar den Anschluss verloren haben. Gerade letztere haben aber oft mehr Kompetenz dafür die große Linie gedanklich zu durchdringen und schlicht mehr Erfahrung mit dem Unternehmen.

Schauen Sie sich auch alle Aktivitäten der Kollegen der Abteilung Corporate Social Responsibility an. CSR ist zwar etwas grundlegend anderes als Corporate Purpose, aber vielleicht lassen sich hier die Wurzeln oder die vormals relevanten Ideen des Corporate Purpose noch erahnen oder wiederentdecken. Das Gleiche gilt für alle Sponsorships oder sonstigen freiwilligen Sozialleistungen des Unternehmens. Vielleicht sind einige davon ursprünglich aus dem Corporate Purpose entstanden und nun in der Abteilung PR oder Sponsoring gelandet.

Und bitte verstehen Sie uns hier nicht falsch: Es bleibt dabei: Ein Corporate Purpose, der nicht in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert ist,

wird Ihnen nicht die Vorteile bringen, die Sie sich zu Recht von ihm erhoffen dürfen. Trotzdem kann man in der Analyse der sozialen Aktionen des Unternehmens vielleicht Hinweise darauf finden, was den Gründer oder Unternehmer der ersten Stunde bewegt bzw. welcher Purpose ihn getrieben hat oder welcher Purpose im Unternehmen lebt, auch wenn er nie explizit formuliert worden ist.

Diese Analyse dient auch gleich schon der Ideenfindung, wenn Sie sich im späteren Verlauf des Prozesses um die Neudefinition Ihres Corporate Purpose bemühen.

### **Perception is reality: Sprechen Sie mit Kunden, Konsumenten und Partnern**

Eine häufig unterschätzte Quelle für die Dekodierung des Corporate Purpose ist auch das Gespräch mit den eigenen Kunden und Konsumenten. Während im Unternehmen die Dinge oft als gegeben hingenommen werden und gar nicht als besonders oder speziell wahrgenommen werden, ist Konsumenten durchaus der Unterschied zum Wettbewerb bewusst.

Sprechen Sie auf der Straße oder noch besser in Insighting Workshops mit Ihren Kunden und Konsumenten. Fragen Sie, warum Sie sich erstmalig oder schon lange für Ihre Produkte entscheiden. Forschen Sie, was aus Konsumenten-sicht den Unterschied zu den Wettbewerbern ausmacht und stellen Sie sich dann kritisch die Frage, ob die Unterschiede allein aus der besseren Befriedigung der Kunden- oder Konsumentenbedürfnisse resultieren oder ob es da nicht vielleicht auch andere Treiber gibt, die Ihre Kunden überzeugen und sie Ihrem Unternehmen gegenüber loyal sein lassen.

- Fragen Sie auch hier in erster Linie nach dem Warum. Das Warum des Entscheidungsverhaltens des Konsumenten oder Kunden kann gleichwohl das Warum Ihres Unternehmens sein oder zumindest der beste Wegweiser zur Dekodierung des eigenen Corporate Purpose.

Sprechen Sie auch mit Ihren Geschäftspartnern und Netzwerkcollegen. Versuchen Sie zu dekodieren, welchen besonderen Platz Ihr Unternehmen in der Branche einnimmt. Erforschen Sie, was aus externer Sicht Ihr Unternehmen besonders macht. Aber machen Sie keine Markenstudie aus diesen Gesprächen und Workshops. Im Gegenteil: Versuchen Sie herauszufinden, wofür das Unternehmen steht, nachdem der Glanz der bunten Bilderwelt für einen Moment zur Seite geschoben worden ist. Was für ein Unternehmen kommt dann zum Vorschein? Wofür steht es? Was macht es besonders und immer wieder die Frage, warum tut Ihr Unternehmen, was es tut.

Natürlich wollen und sollen Sie Ihre Forschungsphase irgendwann zum Ende bringen, aber setzen Sie sich nicht unter Zeitdruck. Dieses Thema braucht Zeit, Hingabe und viel Forschergeist um zu einem guten Ergebnis zu kommen. Wir haben in unserem eigenen Workshop-Raum ein WARUM aus sehr großen Buchstaben auf der Fensterbank stehen. Ihr Treiber müssen genau diese fünf Buchstaben sein und nicht die Zeit und auch nicht der Chef. Verstehen kann auch mal etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Auch wenn wir Ihnen nicht sagen können, wann Sie Ihr Ziel erreichen werden, so können wir Ihnen zumindest sagen, dass sich die Mühe lohnt. Der Return on Investment ist bei diesem Projekt in vielerlei Hinsicht hoch.

Vielleicht gehört aber auch gerade Ihr Unternehmen zu denen, die sehr wohl einem Corporate Purpose folgen, der nur etwas in die Jahre gekommen und in der hintersten Schublade versteckt ist, den sie aber schnell heben und revitalisieren können. Dann kann die Forschungsphase auch deutlich kürzer sein.

Es ist schwer zu sagen, welche der Quellen effektiver oder effizienter sind. In keinem Fall jedoch ist Ihre Analyse verlorene Zeit. Jedes Unternehmen sollte sich regelmäßig die Frage nach dem Warum stellen. Denn ganz unabhängig davon, ob Sie am Ende einen Corporate Purpose identifizieren können oder nicht, gilt aus unserer Sicht:

- ▶ Nur wer das Warum seines Unternehmens versteht, kann eine wertvolle Verbindung mit seinen Mitarbeitern, Kunden, Geschäfts- und Netzwerkpartnern aufbauen und halten. Kurz: Er ist verbunden mit der Welt, in der er wirtschaftlich tätig ist.

---

### 5.3 Brave Potential – Mehrwerte schaffen

Im vorangegangenen Kapitel haben wir uns mit Möglichkeiten beschäftigt, über die Auseinandersetzung mit dem Selbst- und dem Fremdbild der Organisation Ansatzpunkte zur Entwicklung eines Corporate Purpose zu identifizieren. Wie wir in Kap. 3 beschrieben haben, ist es zur tatsächlichen Verfolgung eines höheren Unternehmenszwecks nötig, Effekte auf der Dimension „Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder“ zu realisieren. Entsprechende Ansatzpunkte können durchaus schon durch die Analyse von Vergangenheit und Gegenwart des Unternehmens abgeleitet werden. In den meisten Fällen wird es jedoch unerlässlich sein, Themenbereiche und Wertschöpfungsfaktoren zu identifizieren, die bisher für die Organisation kaum oder noch gar nicht auf der Agenda standen.

Dieses potentiell sehr weite Feld sinnvoll einzugrenzen, ist eine der Kernherausforderungen im Prozess zu einem Corporate Purpose.

### Mehrwert-Audit durchführen

Die Effektdimension „Mehrwert“ in dem hier zugrunde gelegten Verständnis von Corporate Purpose bedeutet, dass durch unternehmerische Tätigkeit ein positiver Effekt auf das Gemeinwohl ausgeübt oder das Ausmaß negativer externer Effekte verringert wird. Entsprechende Nutzen- und Wertbeiträge für die eigene Wertschöpfungskette zu identifizieren ist anspruchsvoll, da allein die Themenvielfalt unter dem Oberbegriff Nachhaltigkeit oder im Detail unter den Hauptfaktoren der von uns herangezogenen PESTEL-Systematik (s. Abschn. 4.1) sehr groß ist.

Für die Durchführung eines Mehrwert-Audits zur Identifikation von Anknüpfungspunkten für den Corporate Purpose gibt es einen empfehlenswerten Bezugs- und Ordnungsrahmen: Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung aus der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (s. Abb. 5.1).

Die 17 Zielkategorien bieten eine gute Mischung aus Umfang und Zugänglichkeit, um als Basis für eine unternehmensindividuelle Analyse zu funktionieren. Wie auch aus einigen der Ziele konkret hervorgeht, ist die Vision



<https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Developed in collaboration with TROLLBÄCK & COMPANY | [TheGlobalScale@trollback.com](mailto:TheGlobalScale@trollback.com) | +1 212 529 1010  
For queries on usage, contact: [dipicampaign@trollback.com](mailto:dipicampaign@trollback.com) | Non official translation made by UNFIC Brussels (September 2015)

**Abb. 5.1** Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. (Abbildung: Vereinte Nationen)

hinter der Agenda 2030 nicht auf bloßen Konsumverzicht ausgelegt. In der dazu gehörigen Resolution der Generalversammlung der Vereinten Nationen geht es um nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Wohlstand – also auch um die Verbindung von Purpose und Profit:

„Wir sehen eine Welt vor uns, in der jedes Land ein dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum genießt und es menschenwürdige Arbeit für alle gibt. Eine Welt, in der die Konsum- und Produktionsmuster und die Nutzung aller natürlichen Ressourcen (...) nachhaltig sind.“ (Vereinte Nationen 2015, S. 4)

Das Vorgehen im Rahmen eines individuellen Mehrwert-Audits sollte auf jeden Fall selektiv sein. In einigen Fällen werden sich bereits aus der Branche bzw. aus den Produkten und Leistungen, die das Unternehmen anbietet, nahe-liegende Zielkategorien ergeben. Ein Beispiel hierfür ist die Energiewirtschaft, für die die Zielkategorie „Bezahlbare und saubere Energie“ natürlich hoch relevant ist. Aus den in Kap. 7 beschriebenen Unternehmensbeispielen lassen sich weitere Abstufungen in Bezug auf den Auswahlprozess erkennen. Im Fall von Gillette ergibt sich aus der Produktkategorie nicht ein so unmittelbarer Zusammenhang zu einer der Zielkategorien. Über die langjährige Kommunikationszielgruppe „Männer“ und der damit verbundenen Auseinandersetzung mit dem Männerbild in der Gesellschaft liegt dafür ein Bezug zur Zielkategorie „Geschlechtergleichheit“ nahe. Mit ihrer „Geldverbesserer“ Kampagne verspricht die Direktbank DKB die Reinvestition der Kundengelder für nachhaltige Zwecke. Geldmittel könnten prinzipiell für jede der 17 Kategorien sinnvoll eingesetzt werden. Die Bank entschied sich aber dafür, sich auf die Ziele „Bezahlbare und saubere Energie“, „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ und nachhaltiges Wachstum sowie „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ zu konzentrieren.

### **Potentialfaktoren evaluieren und auswählen**

Neben der Möglichkeit, über das beschriebene Mehrwert-Audit Ansatzpunkte zur Entwicklung bzw. zur Definition eines Corporate Purpose zu identifizieren, können sich diese oftmals auch aus der individuellen Marktsituation heraus ergeben. So liegen die Ansatzpunkte z. B. in der Automobilindustrie auf der Hand: Neben dem sich verändernden Kundenverhalten sind es vor allem gesetzliche Vorgaben, die die Transformation einer ganzen Branche zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes von Mobilitätsangeboten treiben (mehr dazu in den Fallbeispielen zu Audi in Abschn. 7.2.1 und Mercedes-Benz Cars in Abschn. 7.2.4). Auch im Bereich Mode, einer der größten Konsumgüterkategorien überhaupt, beginnt angesichts ihres hohen Ressourcenverbrauchs eine Entwicklung hin zu

nachhaltigeren Wertschöpfungsketten. Auch wenn in diesen Fällen alle Unternehmen und Marken mehr oder weniger vor derselben Herausforderung stehen, gibt es aufgrund der Komplexität der Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten doch verschiedene Möglichkeiten, den Weg Richtung eines Corporate Purpose einzuschlagen und Nutzen für Stakeholder zu schaffen.

Zusammen mit den Erkenntnissen aus den in Abschn. 5.2 beschriebenen Prozessen kann man sich der Einschätzung für das Potential eines Corporate Purpose nähern. Die langfristige Natur eines Corporate Purpose benötigt immer auch eine persönliche Entscheidung für das Einschlagen des neuen Weges durch die Unternehmensführung, die sich aus Wissen und aus Überzeugung speist.

Zum nächsten Schritt im Prozess – der konkreten Definition des Corporate Purpose – kann übergegangen werden, wenn einer oder mehrere im Mehrwert-Audit identifizierte Faktoren ausreichend Potential hinsichtlich Relevanz, Akzeptanz und Umsetzbarkeit aufweisen.

---

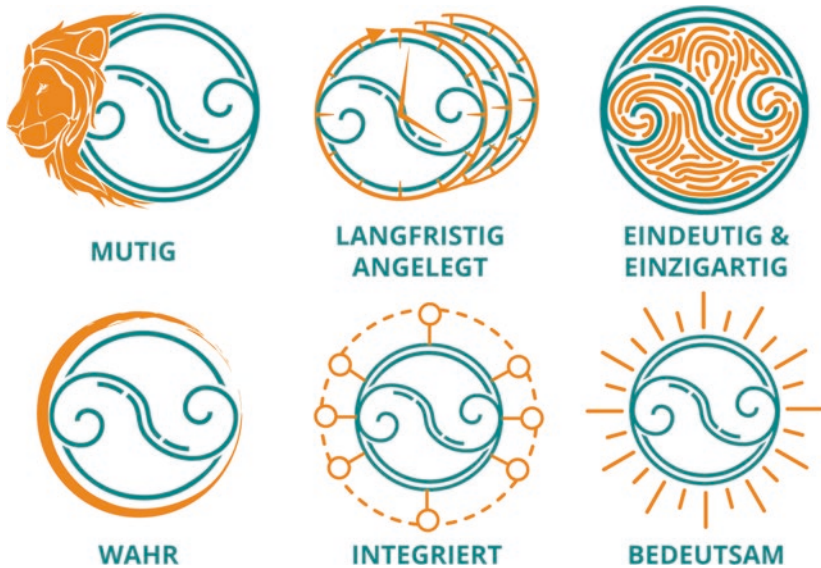
## 5.4 Brave Heart – Selbstverpflichtung eingehen

Nach der umfassenden Analyse der Historie und dem heutigen Stand Ihres Corporate Purpose sowie dessen Potentialen geht es im diesem Schritt darum, das Warum entweder wiederzubeleben oder sich gegebenenfalls damit auseinander zu setzen, einen Corporate Purpose für das Unternehmen zu entwickeln.

Wir werden häufig gefragt, ob jedes Unternehmen einen Corporate Purpose hat oder zumindest haben könnte. Ersteres lässt sich mit nein, letzteres mit einem unbedingten ja beantworten und das auch unabhängig davon, was das Unternehmen produziert, womit es handelt oder welche Dienstleistung es anbietet. Wir haben in unserer Beraterpraxis und auch bei der Recherche für dieses Buch viele tolle Unternehmen kennengelernt, denen es wirtschaftlich gut geht und die sich trotzdem und ohne Not auf den Weg gemacht haben, einen Corporate Purpose für ihr Unternehmen zu entwickeln. Aus Überzeugung, aus Weitsicht, aus Leidenschaft für das unternehmerische Tun oder eben aus der Idee heraus, mit dem eigenen wirtschaftlichen Handeln einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten.

Haben Sie Ihren Purpose dekodiert und sein Potential ermittelt, geht es an die bisweilen schwierige Aufgabe der konkreten Formulierung. Problematisch ist das nicht deshalb, weil ein besonders geschliffener Satz oder Ausdruck entstehen soll, sondern weil es einige Anforderungen an den formulierten Purpose gibt, die sicherstellen, dass er seine Wirkung innerhalb und außerhalb des Unternehmens auch wirklich entfalten kann.





**Abb. 5.2** Kriterien für die Formulierung eines Corporate Purpose. (Eigene Darstellung)

Folgende sechs Kriterien haben wir als essentiell für die Formulierung eines Corporate Purpose identifiziert. Es ist eine interessante Übung, die von unseren Partner-Firmen genannten Purpose Statements in den nachfolgenden Fallstudien auf diese Kriterien zu überprüfen. Abb. 5.2 zeigt die Kriterien in einer Übersicht.

Das allerwichtigste Kriterium steht dabei an erster Stelle: Sie werden schnell merken, dass es Mut braucht, um einen Corporate Purpose im Unternehmen zu installieren. Sehr viel Mut. Denn ein Corporate Purpose muss qua Definition ein langfristig angelegtes selbstverpflichtendes Leistungsversprechen sein, das so sehr den Kern des Unternehmens widerspiegelt, dass eine Änderung das gesamte Unternehmen grundsätzlich verändern würde.

Wie das Beispiel Gillette eindrucksvoll zeigte, findet auch nicht jeder Corporate Purpose bei jedem Stakeholder Zustimmung. Das Unternehmen musste teilweise heftige Reaktionen seiner Kunden aushalten und es war streckenweise nicht klar, wie das Gros des Marktes sich zum Purpose des Unternehmens stellen würde.

- Die Bestimmung eines Corporate Purpose braucht Mut.

Eine Belanglosigkeit kann niemals ein Corporate Purpose sein. Schon in der Formulierung müssen die Verantwortung und das selbstverpflichtende Leistungsversprechen, das ein Unternehmen als seinen Standpunkt formuliert, fühlbar sein. Die Größe des Tuns sollte sich in der Formulierung widerspiegeln. Seien Sie mutig. Denken Sie groß. Die Herausforderungen, die ein neuer, für alle sinnstiftender Kapitalismus mit sich bringt, erfordern mutige und visionäre Denker und Lenker, die bereit sind, einen Anspruch an sich und ihr Unternehmen zu stellen, der mehr erfordert als seine Pflicht zu erfüllen.

- Die Formulierung des Corporate Purpose sollte sowohl eindeutig als auch einzigartig sein.

Da der Purpose ja gerade deshalb formuliert wird, um eine unverrückbare Haltung, eine freiwillige Leistungsverpflichtung und die Übernahme von Verantwortung in Bezug auf einen bestimmten Punkt fest in den Werten des Unternehmens zu verankern, darf die Formulierung des Purpose keinen Spielraum für Interpretationen lassen. Überprüfen Sie die gewählte Formulierung mit Kollegen, aber auch mit Geschäftspartnern oder Kunden, bevor Sie sich abschließend festlegen. Sollten Sie bemühtes Verstehen der Befragten erleben, bleiben Sie dran. Nicht, bis Ihr Purpose allen gefällt, denn das muss er nicht. Aber doch so lange, bis jeder ihn ohne weitere Erklärungen versteht und zwar im Kontext Ihres Unternehmens.

- Ein Corporate Purpose sollte bedeutsam sein – sowohl für das Unternehmen als auch für das entsprechende Umfeld.

Er muss in jedem Fall sowohl in der Ratio als auch im Gefühl etwas auslösen, was in der Relevanz weit über ein funktionales und emotionales Markenversprechen hinausgeht. Denken Sie z. B. an den in Abschn. 2.2 dargestellten Corporate Purpose des afrikanischen Herstellers von Plastikrohren. Ein Marketingversprechen würde üblicherweise die Qualität der Rohre, die Langlebigkeit oder vielleicht auch die Nachhaltigkeit des Plastiks zum Thema wählen. Das sind wichtige und relevante Faktoren. Bedeutsam im Sinne eines Corporate Purpose sind sie aber nicht. Ohne Frage ist man mit einem Versprechen wie „Jeden Menschen in Afrika bis in den entlegensten Winkel mit sauberem und bezahlbarem Trinkwasser zu versorgen“ auf einer anderen, bedeutsameren Ebene unterwegs.

- Ein Corporate Purpose muss in jedem Fall wahr sein.

Das ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit, andererseits in der betrieblichen Praxis aber auch gar nicht so einfach zu realisieren. An Vorsätzen mangelt es in der Regel nicht, aber die Umsetzung bis in die letzte Tochtergesellschaft oder bis in das letzte Produktdetail häufig schwierig. Doch hier gibt es kein Pardon. In einer durch und durch transparenten Welt dürfen Unternehmen hier weder nachlässig sein, noch „ein Auge zudrücken“. Wichtig ist auch, dass der Purpose in einem glaubhaften Zusammenhang mit den eigentlichen Aktivitäten des Unternehmens steht. Nicht selten scheitern Unternehmen, die versuchen, ein soziales Problem für den eigenen Vorteil zu kommerzialisieren.

- Ein Corporate Purpose muss in den Gesamtkontext des Unternehmens integriert sein.

Ein Purpose kann per Definition niemals ein Silo-Projekt in einem Unternehmen sein. Im Gegenteil: Der Corporate Purpose kann und soll nur das zum Leben erwecken, was ohnehin ein fester Bestandteil des Unternehmens ist. Hier ist also keine Vision, d. h. ein in der Zukunft zu realisierender Plan gefragt, sondern die Formulierung dessen, was tatsächlich Herz und Blut des Unternehmens ist.

- Ein Corporate Purpose kann per Definition keine kurzfristige Idee, Maßnahme oder Botschaft sein.

DNV GL berichtete uns im Interview (s. Abschn. 7.1.1), dass ihr Corporate Purpose schon mehr als hundert Jahre alt sei und man ihn im Unternehmen als unveränderbar ansieht. Die Vision und die Werte werden alle 10–15 Jahre neu formuliert und den Entwicklungen des Zeitgeists angepasst, aber der Corporate Purpose, als der fundamentale Daseinsgrund des Unternehmens, hat seine Berechtigung, solange das Unternehmen sie hat. Formulieren Sie dementsprechend zeitlos. Greifen Sie keine aktuellen Trends auf, sondern konzentrieren Sie sich – auch in Sprache und Ausdrucksform – auf eine universell gültige Haltung, die Ihr Unternehmen vertritt. Nur so kann ein Corporate Purpose ein wirklicher Nordstern für Ihr Unternehmen werden.

---

## 5.5 Brave Action – Purpose verankern

Dieser Anspruch stellt für die meisten Unternehmen die größte Herausforderung dar. Denn selbst, wenn viele Unternehmen einen Corporate Purpose haben, so ist es doch ein Unterschied, ob sich das Unternehmen offen zu seinem Purpose

bekannt oder ob er zwar durchaus gelebt wird, aber sich nicht der kritischen Überprüfung von Kunden, Stakeholdern, Investoren und der breiten Öffentlichkeit aussetzt. Aber gerade deshalb ist ein offen kommunizierter Corporate Purpose auch so viel stärker in seiner Wirkung und das nicht nur für die Nutznießer des Purpose, sondern eben auch für das Unternehmen selbst.

Wie in unserer Definition in Abschn. 2.3 dargestellt, muss ein Corporate Purpose im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens einen messbaren Mehrwert generieren. Diese Anforderung bedingt, dass die definierte Selbstverpflichtung in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens eingebunden sein muss. Nur so ist sichergestellt, dass der angestrebte Mehrwert gleichzeitig mit der allgemeinen Leistungserbringung des Unternehmens geschaffen wird.

Bei Unternehmen wie enyway, Method oder Viva con Agua (Mineralwasser) ist die Integration in die Wertschöpfungskette unmittelbar mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit gegeben, denn diese Unternehmen wurden bereits mit der Vision eines starken Purpose gegründet (s. Abschn. 7.1). Auch bei Unternehmen, die sich um einen starken Purpose herum transformieren, wie das z. B. bei Weleda der Fall ist (s. Abschn. 7.3.2), findet die Integration des Purpose in die Wertschöpfungskette quasi mit der Transformation statt.

Schwieriger ist die Integration des Purpose in die Wertschöpfungskette bei Unternehmen, die sich quasi nachträglich, zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, einen Corporate Purpose gegeben haben, wie dies z. B. bei Gillette (s. Abschn. 7.2.3) oder Audi der Fall ist. Aber auch bei diesen Unternehmen halten wir die Verknüpfung von Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden und dem Markt und Leistungsversprechen gegenüber einem universalen Mehrwert für unabdingbar, sollen sich die potentiellen Mehrwerte eines Corporate Purpose nachhaltig entfalten.

Scheut ein Unternehmen diese letzte Konsequenz, bestehen zwei Gefahren: Zum einen die der Kurzfristigkeit des Ansinnens und zum anderen, dass sich die erhofften Effekte weder auf Unternehmensseite noch im Umfeld des Unternehmens realisieren lassen. In keinem unternehmerischen Konstrukt wäre ein Lippenbekenntnis weniger angebracht als beim Konstrukt des Corporate Purpose. Wofür ein Unternehmen steht, wozu es sich bekennt und vor allen Dingen, wozu es ein selbstverpflichtendes Leistungsversprechen abgibt, hat einen großen Einfluss auf das Wertesystem des Unternehmens. Dies kann – wie in den verschiedenen Beispielen gezeigt – niemals ohne Konsequenzen sein. Dementsprechend kann und darf ein Corporate Purpose nicht außerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens stehen, unabhängig davon, wie ernst gemeint und oder mit wie viel Investment er unterfüttert ist. Er muss integrativer Bestandteil des Unternehmens sein und unmittelbaren Einfluss auf die operativen Entscheidungen des Unternehmens haben.

Empfehlenswert für eine nachhaltige Verankerung im Unternehmen ist deshalb auch, ein für alle spürbares Zeichen zu setzen. Ein solches Zeichen kann z. B. die konsequente Verbreitung einer Haltung sein, wie im Falle von Nike. In jedem Fall muss der Corporate Purpose spürbar, adressierbar und kommunizierbar sein, will er seine Wirkung entfalten.

---

## **5.6 Brave Architecture – Purpose und Unternehmensstruktur**

Gerade in größeren Organisationen mit gewachsenen erfolgreichen Strukturen stellt sich im Prozess zum Corporate Purpose die Frage: Braucht man nicht mehr als einen? Oder anders formuliert: Reicht die Formulierung eines einzelnen höheren Unternehmenszwecks aus, um alle Bereiche und Stakeholder einer Organisation zu adressieren? Diese Fragen sind nicht pauschal zu beantworten. Als oberste Leitlinie gilt aus unserer Sicht:

- ▶ Die Anzahl an Purpose-Statements in einer Gesamtorganisation sollte so niedrig wie möglich sein.

Ist ein Unternehmen bzw. eine Organisation noch klein, hat relativ wenig Mitarbeiter, ein schmales Produkt- und Leistungsspektrum und operiert am Markt mit einer Einzelmarkenstrategie, so kann man diese Leitlinie in der Regel leicht erfüllen und mit einem einzigen Purpose-Statement gut arbeiten. Auch für jegliche Organisationsformen, die von dieser Beschreibung abweichen, muss als erstes und oberstes Element ein Corporate Purpose formuliert werden, der für die gesamte Organisation Geltung und Relevanz besitzt. Ohne einen solchen übergreifenden Unternehmenszweck würde die wichtige Orientierungsfunktion fehlen, interne und externe Stakeholder könnten sich deutlich schlechter mit dem Unternehmen identifizieren.

Bei welchen Organisationsstrukturen käme es überhaupt in Frage, von dem Ziel „eine Organisation, ein Purpose“ abzuweichen? Wir sehen hier im Wesentlichen zwei Szenarien, in denen das sinnvoll sein kann. Für beide gilt: Die Formulierung von Purpose für einzelne Organisationseinheiten muss immer im Einklang mit dem Gesamt-Purpose sein, also gewissermaßen “Top-Down” erfolgen. Der oberste Unternehmenszweck darf niemals ein kleinster gemeinsamer Nenner von untergeordneten Organisationseinheiten sein. In erster Linie sollte man bei diesem Aspekt des Purpose-Prozesses die Wirkung

auf interne Stakeholder im Blick haben. Denn gerade hinsichtlich der Nutzenpotentiale auf der Dimension „Mensch“ (s. Abschn. 3.3) kann es sehr helfen, den Gesamt-Purpose auf einer darunter liegenden Ebene zu ergänzen, damit er für einzelne Mitarbeiter und ihren individuellen Beitrag mehr Relevanz hat.

### **Unternehmen mit einem komplexen Mehrmarken-Portfolio**

Unter einer Mehrmarken-Strategie im klassischen Sinne ist die parallele Führung mehrerer selbständiger Marken in einem Produkt- oder Leistungsbereich zu verstehen. Bei vielen Unternehmen ist das Mehrmarken-Portfolio aber noch komplexer und erstreckt sich über mehr als eine Produktkategorie (Esch et al. in Bruhn 2004, S. 751). Das Vorhandensein verschiedener eigenständig geführter Marken kann einer der Gründe sein, der ein Abweichen von einem einzelnen Corporate Purpose für die Gesamtorganisation sinnvoll macht. In diesen Fällen kann dieser durch einen (Brand) Purpose auf Ebene der jeweiligen Einzelmarken ergänzt werden. Denn eine solch differenzierte Marktbearbeitung kann mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten einhergehen. Diese bieten wiederum die Grundlage, um zu einer Formulierung eines Marken-Purpose zu kommen, die einerseits differenzierend genug ist, aber noch im Einklang mit dem Gesamt-Purpose steht.

Auch wenn in den letzten Jahren übergeordnete Corporate Brands an Bedeutung gewonnen haben und mehr in den Vordergrund rücken, nehmen oft vor allem Kunden als wichtige Stakeholder-Gruppe mehr die konkrete Marke wahr, die sie kaufen als den Konzern, dem diese Marke rechtlich gehört. Ein Beispiel für eine solche Purpose-Architektur, von dem bereits die Rede war, ist Gillette. Die weltweit agierende Nassrasur-Marke gehört zum Konsumgüter-Konzern Procter & Gamble. Während Gillette mit “The Best Men Can Be” über einen sozial-gesellschaftlich orientierten Purpose eine Differenzierungsstrategie verfolgt (s. Abschn. 7.2.3), ist auf Konzernebene von Procter & Gamble als Purpose formuliert: “We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world’s consumers, now and for generations to come.” (Procter und Gamble o. J.). Setzt man diese beiden Purpose Statements in Beziehung, erfüllt das von Gillette die oben genannte Anforderung: Das Purpose Statement fokussiert auf Männer als zentrale Kundengruppe, die man wiederum als Teil der “world’s consumers” aus dem konzernübergreifenden Purpose von Procter & Gamble verstehen kann. Schaut man sich andere Marken aus dem Procter & Gamble Portfolio an, wie z. B. Pampers oder Ariel, ist es gut nachvollziehbar, dass hier eine Ergänzung von höheren Unternehmenszwecken auf Markenebene hilfreich ist, um das individuelle Nutzenpotential von Corporate Purpose heben zu können.

**Einzelmarkenunternehmen mit sehr unterschiedlichen Leistungsbereichen**

Dieses Szenario ist dem eben beschriebenen komplexen Mehrmarken-Portfolio relativ ähnlich, nur, dass die Ebene verschiedener Einzelmarken und der damit verbundene Ansatzpunkt zur Purpose-Ergänzung nicht gegeben sind. Unter einer einzelnen Dachmarke wird hier ein sehr breites Produktportfolio angeboten. Häufig ist diese Struktur bei B2B-Unternehmen zu finden, die z. B. wegen engerer persönlicher Kundenbeziehungen oder einem etwas weniger wettbewerbsintensiven Umfeld aufgrund einer hohen Spezialisierung nicht so sehr auf die Differenzierungsmöglichkeiten verschiedener Marken angewiesen sind. Ein breites Leistungsportfolio kann sich z. B. in einer Unternehmensstruktur widerspiegeln, die nach produktorientierten Geschäftsbereichen gegliedert ist. Bekannte Beispiele aus der deutschen Unternehmenslandschaft sind Siemens oder Bosch. Diese Struktur kann mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten einhergehen. Ist eine ausreichende Trennschärfe zwischen den Geschäftsbereichen hinsichtlich dieser Faktoren gegeben, ist die Formulierung eines Purpose auf Geschäftsbereichsebene gangbar und nachvollziehbar. Auf diese Weise wäre auch in solchen Fällen eine Steigerung der Relevanz des individuellen Purpose insbesondere für interne Stakeholder der jeweiligen Geschäftsbereiche möglich.

---

**5.7 Brave Future – Purpose leben**

Die Verfolgung eines höheren Unternehmenszwecks ist ein langfristig ausgerichteter Prozess. Er hat kein fixes Ziel, sondern ist von dauerhafter Natur. Der erste Schritt auf der “Purpose Journey” eines Unternehmens ist oft der schwerste, insbesondere für etablierte Unternehmen, die nicht schon purpose-basiert aufgebaut worden sind. Die Nutzung eines Reporting- oder Bewertungssystems kann im Prozess helfen und motivieren, weitere Schritte zu gehen und so die Wirkung des eigenen Corporate Purpose zu stärken (s. Kap. 6).

Bedenken Sie, dass sich ein höherer Unternehmenszweck aus Bedürfnissen, Forderungen oder in manchen Fällen sogar Vorgaben von Stakeholdern ableitet. Für einen echten Purpose gibt es immer auch einen Markt. In diesem Zusammenhang kann es auch aktive Anreize von Stakeholdern zu Purpose-orientiertem Verhalten geben, wie seitens der Politik oder der Gesetzgebung. Besonders stark diskutiert wird aktuell die Bepreisung von Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>), z. B. über eine Emissionssteuer oder Emissionshandelssysteme. In vielen Ländern existieren bereits entsprechende Instrumente, die Anreize zu Produktion und Konsum unter geringerem Ausstoß von Treibhausgasemissionen setzen. Nach Ansicht vieler

Experten wirken sich diese aber noch sehr unzureichend hinsichtlich der global vereinbarten Klimaziele aus. Eine Erhöhung und Ausweitung der Bepreisung erfährt daher eine zunehmende Akzeptanz und hätte Auswirkungen auf die Preise vieler Güter und Produkte (Umweltbundesamt 2019, S. 1–2; World Bank Group 2018, S. 8–13).

Unabhängig von der Angebots- und Nachfragesituation sollten sich Unternehmen auf ihrem Weg des Corporate Purpose nach den ersten Implementierungsschritten kontinuierlich hinterfragen und die Zukunft im Blick behalten.

### **Widerstände und Veränderungen einplanen und aktiv nutzen**

Die besondere Herausforderung am hier vorgestellten Verständnis von Corporate Purpose ist die Erreichung einer gesunden und tragfähigen Balance aus Profit und Purpose. Ein höherer Unternehmenszweck kann gerade nach seiner Einführung eine hohe Akzeptanz bei internen Stakeholdern genießen und entsprechende Wirkung auf das eigene Tun und Handeln haben. Kritisch kann es werden, wenn eine Entscheidung zwar im Sinne des Unternehmenszwecks ist, aber eine Minderung oder ein Auslassen von Umsatz oder Gewinn bedeutet. Will man die Nutzenpotentiale von Corporate Purpose (s. Kap. 3) effektiv erschließen, gilt es in solchen Situationen konsequent zu sein und an der purpose-basierten Unternehmensstrategie fest zu halten. Tut man dies zu oft nicht, wird man die Akzeptanz und die Effekte bei den avisierten Stakeholder-Gruppen nicht erreichen können.

Ein schon fast klassisches Beispiel für ein solch konsequentes Verfolgen des gewählten Weges ist die Werbeanzeige der Outdoor-Bekleidungsmarke Patagonia (s. Abschn. 7.1.6) in der New York Times bereits im Jahre 2011. Zum “Black Friday”, einem der abverkaufstärksten Tage im Einzelhandel in den USA, lautete die Botschaft der Anzeige “Don’t buy this jacket!”. Die Marke verfolgt das Ziel, ihren ökologischen Fußabdruck so niedrig wie möglich zu halten und will über den Einsatz einer solchen Anzeige das Bewusstsein für die Änderung individuellen Konsumverhaltens erhöhen. Kunden sollen sich die Frage stellen, ob sie wirklich ein neues Produkt brauchen, da auch die Kleidung von Patagonia trotz aller Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit Ressourcen verbraucht (Patagonia 2011).

Die Entscheidung, diese Anzeige tatsächlich mit dieser Botschaft zu schalten, ist wahrscheinlich auch einem purpose-orientierten Unternehmen wie Patagonia nicht leichtgefallen. Die ganzseitige Anzeige hat aber viel Aufmerksamkeit erregt und wer das „Kleingedruckte“ liest, erfährt viele Details zur Unternehmensphilosophie von Patagonia und ihren Aktivitäten. Dies erzeugt die Chance, mit ihrer



differenzierenden Positionierung in das Relevant Set von potentiellen Kunden zu kommen und bestärkt loyale Käufer, die „richtige“ Marke gewählt zu haben.

Corporate Purpose wird die Entscheidungsfindung nicht zwangsläufig jedes Mal vereinfachen, sondern kann auch Diskussionen und Widerstände erzeugen. Nutzen Sie diese produktiv, um Konsequenz zu zeigen und auch, um den eigenen Purpose zu schärfen und weiter zu entwickeln. Letzteres insbesondere, wenn sich die Markt- und Umweltbedingungen für ein Unternehmen oder eine Branche ändern sollten – wie z. B. rund um das oben angesprochene Thema CO<sub>2</sub>-Bepreisung.

### **Corporate Purpose möglichst personen-unabhängig machen**

Diesen Punkt kann man besonders gut nachvollziehen an Unternehmen, die unserem Handlungs-Szenario „Purpose-basierter Aufbau“ (s. Abschn. 4.2) entsprechen. In der Gründungsphase, in der vielleicht nur der oder die Gründer allein oder unterstützt von einem kleinen Team an Mitarbeitern agieren, reicht ein impliziter Corporate Purpose aus. Im täglichen Handeln wird dieser meist von selbst deutlich und eine begrenzte Zahl von neu dazu kommenden Organisationsmitgliedern versteht ihn mehr oder weniger von selbst. Bleiben die Gründerpersonen im Unternehmen, kann weiterhin ein impliziter Purpose kraft der Gründerpersönlichkeiten ausreichen, um Erfolg und Wachstum zu sichern.

Die Herausforderung liegt sowohl beim Wachsen der Organisation als auch bei einem möglichen Wechsel der Führungsmannschaft darin, eine erfolgreiche Weitergabe des Corporate Purpose sicher zu stellen. Purpose-Vordenker Simon Sinek beschreibt in diesem Zusammenhang das Risiko eines “Splits”, eines Auseinanderfallens von Purpose- und monetärer Gewinn-Orientierung. Laufen zunächst im Erfolgsfall das „Warum“ (Purpose) und das „Was“ (Erfolg, Gewinn) parallel in eine positive Richtung, kann ohne ein klares, transparentes und geteiltes Verständnis des Corporate Purpose diese Orientierung verloren gehen, sodass die Gewinnorientierung zu stark in den Vordergrund rückt. Dies ist in der Regel mit einer Abnahme des finanziellen Erfolgs verbunden, weil das Unternehmen nicht mehr das attraktive Gesamtleistungspaket liefert, das Kunden bisher so überzeugt hat (Sinek 2009, S. 205–208).

Eine wichtige Aufgabe für die prägenden Personen hinter dem höheren Zweck eines Unternehmens ist es also, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, dass dieser auch ohne ihre Führung bzw. ihr Involvement im Unternehmen weiterverfolgt werden kann. Dazu muss er verbindlich und zugänglich formuliert und dokumentiert sein. Neben dieser Top-Down Komponente liegt eine weitere empfehlenswerte Maßnahme darin, allen Organisationsmitgliedern die Möglichkeit zu geben, purpose-orientierte Ideen und Maßnahmen beizusteuern. Dies kann

z. B. über ein systematisches Vorschlagswesen passieren, das Anreize setzt, sich unabhängig von Funktion und Hierarchiestufe aktiv mit dem Corporate Purpose auseinander zu setzen.

---

### Fazit: Der Prozess zum Corporate Purpose

Die Entwicklung eines Corporate Purpose erfordert in besonderem Maße unternehmerischen Weitblick und Mut. Als Ultima Ratio aller unternehmerischen Entscheidungen ist der Purpose in alle Prozesse des Unternehmens integriert und für alle operativen Tätigkeiten verbindlich. Es ist die Selbstverpflichtung, die dem Unternehmen die Richtung gibt, es auch in stürmischen Zeiten auf Kurs hält und auch seine Profitabilität sichert. Dabei entscheidet der Grad der Integration des Purpose in die Wertschöpfungskette des Unternehmens in besonderem Maße über die Wert- und Nachhaltigkeit des Effektes des Leistungsversprechens auf die Marktumwelt sowie über die positiven Effekte, über die sich ein Unternehmen freuen kann, das einen Purpose zu seinem Nordstern erklärt.

---

## Literatur

- Esch, F. R. (2004). Handbuch Markenführung. In F. R. Esch (Hrsg.), *Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen* (2. Aufl., S. 412–434). Wiesbaden: Gabler.
- Patagonia. (2011). Don't buy this jacket, black friday and the New York times. <https://www.patagonia.com/blog/2011/11/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/>. Zugriffen: 10. Sept. 2019.
- Procter & Gamble. (o. J.). Policies and Practices. <https://en-ae.pg.com/policies-and-practices/purpose-values-and-principles/>. Zugriffen: 11. Sept. 2019.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. New York: Penguin Group.
- Umweltbundesamt. (2019). CO<sub>2</sub>-Bepreisung in Deutschland. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/factsheet\\_co2-bepreisung\\_in-deutschland\\_2019\\_08\\_29.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/factsheet_co2-bepreisung_in-deutschland_2019_08_29.pdf). Zugriffen: 24. Jan. 2020.
- Vereinte Nationen. (2015). Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 nachhaltige Entwicklung. <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>. Zugriffen: 24. Jan. 2020.
- World Bank Group. (2018). State and trends of carbon pricing 2018. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29687/9781464812927.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Zugriffen: 24. Jan. 2020.

# Purpose Assessment – Erfolgsbeiträge messen

## 6

### Zusammenfassung

Ein Corporate Purpose soll dazu beitragen, dass ein Unternehmen langfristig profitabel ist und gleichzeitig einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. In diesem Kapitel geben wir einen Überblick über aktuell bestehende Ansätze, die die Dokumentation und Messung dieser Zielsetzung ermöglichen und stellen diese Ansätze detaillierter vor. Die Reporting- und Messkonzepte unterscheiden sich dabei sowohl in ihrer zugrundeliegenden Philosophie als auch im Umfang der dazu nötigen Aktivitäten.

### 6.1 Einordnung und Überblick Reporting- und Messansätze

Corporate Purpose kann und darf kein „weicher“ Ansatz zur Führung von Wirtschaftsunternehmen sein. Das Ziel ist das parallele Erreichen eines langfristigen Profits *und* eines nachhaltigen Nutzens für das gesellschaftliche System, in dem das Unternehmen agiert. So vielfältig und unterschiedlich die Ansätze zur Realisierung von Purpose und Profit sind, ohne Werkzeuge zur Messbarmachung des Nutzens für die globale Marktumwelt ist ein System zur Etablierung von Corporate Purpose unvollständig.

Aufgrund der Mehrdimensionalität von Ansatzpunkten für einen Corporate Purpose und den damit verbundenen Nutzenpotentialen ist eine solche Messbarmachung sehr komplex. Hinzu kommt, dass es für die Glaubwürdigkeit der Messergebnisse einen ausreichenden Grad an Unabhängigkeit im Prüfprozess

geben muss. In den nachfolgenden Abschnitten werden wir insgesamt vier Organisationen vorstellen, die Ansätze bzw. Verfahren entwickelt haben, mit denen man die Wirkung von Unternehmensaktivitäten in Bezug auf den dahinterstehenden Corporate Purpose dokumentieren, bewerten und vergleichen kann. Wichtig ist dabei anzumerken, dass die meisten der Ansätze einen starken Nachhaltigkeitshintergrund haben, da dieses Konzept schon länger und breiter in der Wirtschaftspraxis etabliert ist und inhaltlich viele Corporate Purpose Projekte naturgemäß in diese Richtung gehen.

1. **GRI Standards:** Verfahren zum Nachhaltigkeits-Reporting mit der weltweit größten Verbreitung
2. **Deutscher Nachhaltigkeitskodex:** Lokaler Ansatz zur Ausrichtung des wirtschaftlich-unternehmerischen Handelns an den 17 Zielen zur nachhaltigen Entwicklung der UN Agenda 2030
3. **Certified B Corporation:** Organisation zur Zertifizierung von Purpose-orientierten Unternehmen mit starkem Community-Gedanken
4. **Ecogood GemeinwohlBilanz:** Dezentrale Organisation zur Etablierung eines am Gemeinwohl orientierten Wirtschaftssystems

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Verfahren liegt darin, dass die GRI Standards und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex in erster Linie Wege zur transparenten Dokumentation von Purpose-orientierten Aktivitäten sind, während der Certified B Corporation Ansatz und die Gemeinwohl-Bilanz auch ein Bewertungssystem beinhalten. Diese basieren jeweils auf eigenen Scoring-Verfahren, die in den jeweiligen Abschnitten dargelegt werden.

Gemein ist den vier Verfahren, dass sie auf einen hohen Grad an Freiwilligkeit der Unternehmen setzen, ihre Aktivitäten prüfen und bewerten zu lassen. Dies ist mit unterschiedlich aufwändigen Prozessen verbunden, die zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen seitens des Unternehmens erfordern. Ebenfalls ein gemeinsames Ziel ist die Schaffung von mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in diesem komplexen Bereich. Transparenz und Vergleichbarkeit sollen dabei nicht nur nach außen in Richtung externer Stakeholder wirken, sondern auch Orientierung für das jeweilige Unternehmen schaffen. Die Reporting- und Bewertungsprozesse können als Hilfestellung und Richtschnur genutzt werden, um überhaupt erst ein nachhaltiges und purpose-orientiertes Unternehmen zu werden oder um die Leistungen und Effekte in diesem Bereich kontinuierlich zu verbessern.

Alle Verfahren berücksichtigen darüber hinaus durch ihren Aufbau und ihre Prozesse einige Punkte, die zur Entwicklung und Etablierung eines Corporate

Purpose von hoher Wichtigkeit sind: Corporate Purpose liegt immer ein Multi-Stakeholder-Ansatz zugrunde, der Mitarbeiter, Marktakteure und auch marktexterne Anspruchsgruppen einschließt. Außerdem ist der Weg zu Corporate Purpose immer mit der Auswahl von geeigneten Schwerpunkten verbunden. Kaum ein Unternehmen auf der Welt wird die Möglichkeiten und die Ressourcen zur Verfügung haben, sämtliche Nachhaltigkeitsaspekte zu adressieren und zu fördern, sondern kann und sollte sich auf geeignete Maßnahmen im Rahmen seines Geschäftsmodells und seiner Wertschöpfungskette konzentrieren. Eine entsprechende Selektivität und Modularität wird durch die im Folgenden dargestellten Messverfahren widerspiegelt.

Die Schwerpunkte bei der Vorstellung der Ansätze zur Erfolgsmessung von Corporate Purpose liegen auf der Darstellung zur jeweils dahinter stehenden Organisation und dem jeweiligen Berichts- und Bewertungsprozess. Es wird keine abschließende Empfehlung für oder gegen einzelne Verfahren vorgenommen, sondern eine Einordnung der Ansätze für eine erste Orientierung.

---

## 6.2 GRI Standards

Die „Global Reporting Initiative“ (GRI) ist eine nicht gewinn-orientierte Stiftung mit Sitz in den Niederlanden. Mit der ersten Version der GRI Standards von 1997 sieht sich die Organisation als einen der weltweiten Pioniere im Nachhaltigkeits-Reporting für Unternehmen. Die GRI Standards sind ein umfangreiches System zur eigenständigen Dokumentation von Investments, Prozessen, Aktivitäten und Ergebnissen von Unternehmen in Nachhaltigkeit. Besonders etabliert ist das Regelwerk bei Großunternehmen. Das Ziel der GRI ist die Förderung nachhaltigen Handelns durch Unternehmen bei gleichzeitiger Sicherstellung wirtschaftlichen Erfolges (Global Reporting Initiative 2019).

Die GRI Standards wurden seit ihrer Einführung regelmäßig weiterentwickelt und sind in ihrer aktuell gültigen Fassung ein modulares und verbundenes System von Standards zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten durch Unternehmen und Organisationen. Drei Standards (GRI 101, 102 und 103) gelten universell bei jeder Anwendung der GRI Standards. GRI 101 ist das Grundlagendokument, in dem die Anforderungen und Prinzipien dargelegt werden, um einen Bericht gemäß den Standards anzufertigen. In GRI 102 und 103 werden allgemeine Angaben zur Organisation und zum Management-Ansatz hinsichtlich Nachhaltigkeit eingefordert. Über die Anwendung der universellen Standards können Unternehmen für sich individuell relevante Nachhaltigkeitsaspekte identifizieren, zu denen jeweils eigene Standards für das Reporting anzuwenden sind.

**Tab. 6.1** Prinzipien der GRI Standards

Prinzipien zur Bestimmung des Berichtsinhaltes	Prinzipien zur Sicherstellung der Berichtsqualität
Einbindung von Stakeholdern	Genauigkeit
Nachhaltigkeitskontext	Ausgewogenheit
Wesentlichkeit	Verständlichkeit
Vollständigkeit	Vergleichbarkeit
	Zuverlässigkeit
	Aktualität

Quelle: Global Reporting Initiative 2018, S. 7

Von diesen themenspezifischen Standards gibt es aktuell 33, die unter den drei Oberkategorien „Ökonomie“ (u. a. Einkaufs- und Anti-Korruptionspraktiken), „Ökologie“ (u. a. Themen wie Energie und Emissionen) und „Soziales“ (u. a. Themen wie Kinderarbeit oder Anti-Diskriminierungspraktiken) gegliedert sind (Global Reporting Initiative 2018, S. 3–4).

Auf Grundlage der in den universellen Standards aufgestellten Prinzipien sollen einerseits die Berichtsinhalte ausgewählt als auch die Berichtsqualität gesichert werden. Die folgende Tab. 6.1 listet diese Prinzipien auf.

Für die konkrete Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes anhand der GRI Standards stehen die zwei Optionen „Kern“ und „Umfassend“ zur Auswahl. Unternehmen können die für sich als besser geeignet eingeschätzte Variante selbst wählen. Option „Kern“ fordert Mindestinformationen zum allgemeinen Charakter der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens. Die Option „Umfassend“ baut auf „Kern“ auf, fordert darüber hinaus detailliertere Angaben zur allgemeinen Nachhaltigkeitsstrategie und zu den jeweils angewandten themenspezifischen Standards. Die GRI will die Optionen so verstanden wissen, dass sie nicht auf die Qualität des Berichtes oder die Auswirkungen des Unternehmens beziehen, sondern nur auf den Umfang der Anwendung der GRI Standards (Global Reporting Initiative 2018, S. 21).

- Die Nutzung der GRI Standards ist empfehlenswert für Unternehmen, die bereit sind, eine umfangreiche und ressourcenintensivere Dokumentation ihrer Aktivitäten hinsichtlich Corporate Purpose zu leisten. Aufgrund ihrer „marktführenden“ Stellung sind sie geeignet für Purpose-Reporting in Richtung der Stakeholder-Gruppe Investoren.

## 6.3 Deutscher Nachhaltigkeitskodex

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wird vom Rat für nachhaltige Entwicklung herausgegeben. Aktuell liegt der Kodex in seiner vierten Fassung aus dem Jahre 2017 vor. Der Rat besteht aus 15 Personen des öffentlichen Lebens, wird vom Bundeskanzler/in berufen und hat die Aufgabe, Beiträge zur Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

Der DNK soll ein international anwendungsfähiger Berichtsstandard für Nachhaltigkeitsaspekte sein und hat das Ziel, nachhaltiges Wirtschaften durch Unternehmen zu fördern. Die aktuelle Fassung ist darüber hinaus mit Bezug auf nationale Gesetzesänderungen zur Umsetzung von Richtlinien der Europäischen Union entstanden. Diese verpflichten ausgewählte Unternehmen und Konzerne zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Für nicht berichtspflichtige Unternehmen soll der DNK aber ebenfalls einen geeigneten Rahmen für eine freiwillige Berichtserstellung geben (Rat für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 7).

Im Vergleich zu den zuvor dargestellten GRI Standards ist der DNK deutlich kompakter und weniger komplex gehalten. Er orientiert sich allerdings an denselben Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial. Somit ist er auch für kleinere Unternehmen geeignet, die für ein Reporting nach den GRI Standards keine ausreichenden Ressourcen haben. Im Sinne der angesprochenen EU-Gesetzgebung erfüllt er einen Mindeststandard für Nachhaltigkeitsberichte.

Der DNK definiert als Grundlage der Berichtserstellung insgesamt 20 Kriterien (s. Tab. 6.2), die verschiedenen Kategorien zugeordnet werden. Zu allen Kriterien ist jeweils individuell von Seiten des berichtenden Unternehmens Stellung zu nehmen.

Das Ergebnis der Arbeit anhand des DNK ist die sog. „DNK-Entsprechens-Erklärung“. Zur Erstellung der Erklärung wird als Orientierung ein fünfschrittiger Prozess empfohlen (Rat für nachhaltige Entwicklung 2017, S. 30–31):

1. **Nachhaltigkeits-Team bilden:** Teammitglieder aus allen wesentlichen Unternehmensbereichen aktiv mit einbeziehen und Mandat der Geschäftsführung einholen
2. **Informationssammlung starten:** Sichtung des Daten- und Informationsstandes zu den 20 DNK-Kriterien, Festlegung der Verantwortlichkeiten zur Einholung fehlender Daten und Informationen
3. **DNK-Erklärung vorbereiten:** Finalisierung der Berichtstexte zu allen Kriterien, Richtwert zum Umfang der Texte 500–3000 Zeichen pro Kriterium

**Tab. 6.2** Die Prinzipien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Nachhaltigkeitskonzept	Nachhaltigkeitsaspekte
<b>Strategie</b>	<b>Umweltbelange</b>
1. Strategische Analyse und Maßnahmen	11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen
2. Wesentlichkeit	12. Ressourcenmanagement
3. Ziele	13. Klimarelevante Emissionen
4. Tiefe der Wertschöpfungskette	<b>Gesellschaft</b>
<b>Prozessmanagement</b>	14. Arbeitnehmerrechte
5. Verantwortung	15. Chancengerechtigkeit
6. Regeln und Prozesse	16. Qualifizierung
7. Kontrolle	17. Menschenrechte
8. Anreizsysteme	18. Gemeinwesen
9. Beteiligung von Anspruchsgruppen	19. Politische Einflussnahme
10. Innovations- und Produktmanagement	20. Gesetzes- und richtlinienreues Verhalten

Quelle: Rat für nachhaltige Entwicklung 2018, S. 11–17

- 4. **DNK-Erklärung erstellen und Prüfung beantragen:** Einstellung in offizielle Datenbank, Prüfung durch das Büro Deutschen Nachhaltigkeitskodex, bei erfolgreicher Prüfung Erhalt des Anwender-Signets für das jeweilige Berichtsjahr
  - 5. **DNK-Erklärung sinnvoll nutzen:** Nutzung in der Unternehmenskommunikation, Grundlage für weiterführende Berichte und Zertifizierungen
- Eine DNK-Erklärung ist ein guter Einstieg in das Purpose Assessment mit niedrigeren Hürden in der Erstellung eines entsprechenden Reportings.

## 6.4 Certified B Corporation

Hinter dieser Zertifizierung steht „B Lab“, eine Non-Profit Organisation aus den USA, die mittlerweile weltweit agiert. Das Verfahren ist mehr ein Graswurzel-Ansatz, der sich an kleine- und mittelständische Unternehmen richtet. Im Gegensatz zu den beiden bereits dargestellten Ansätzen steht hier Corporate Purpose und nicht Nachhaltigkeit im Zentrum der zugrundeliegenden



Philosophie. Mit der Kraft wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmertums soll positiver Beitrag für das Gemeinwohl und die Marktumwelt geschaffen werden. B Lab fördert im Rahmen der Zertifizierung auch stark den Community-Gedanken und den Austausch zwischen den zertifizierten Unternehmen (B Lab 2019, S. 1–2).

Die Zertifizierung zur „B Corporation“ ist nicht nur mit einem Bericht von Purpose-orientierten Aktivitäten verbunden, sondern nimmt eine konkrete Bewertung von Unternehmen vor. Im Zentrum des Prozesses steht das „B Impact Assessment“, ein Online-Angebot zur Evaluierung der sozialen und ökologischen Auswirkungen von Unternehmen. Die Evaluierung orientiert sich an fünf Bereichen: der lokalen Gemeinschaft des Unternehmens, Kunden, Arbeitnehmern, ökologische Umwelt und Governance. Die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns bezüglich dieser fünf Bereiche werden auf zwei Mess-Dimensionen bestimmt: auf Ebene des Geschäftsmodells sowie auf operativer Ebene. Der genaue Aufbau der Evaluierung kann in Abhängigkeit von Größe und Struktur des Unternehmens variieren. Nach dem selbständigen Durchlaufen der Online-Evaluierung führt B Lab einen Verifikationsprozess durch eigene Analysten durch. Für ausgewählte Fragen müssen zusätzliche Dokumentationen durch das Unternehmen geliefert werden, bevor die finale Bewertungspunktzahl ermittelt wird. Auf der Bewertungsskala können maximal 200 Punkte erreicht werden. Die Punktzahl von 80 ist die Mindestanforderung für eine Zertifizierung. Eine Zertifizierung hat eine Gültigkeit von drei Jahren und ist mit einer jährlichen Gebühr verbunden. Diese richtet sich nach dem Jahresumsatz des Unternehmens und reicht von 500 bis 20.000 US\$. Für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. US\$ wird eine individuelle Gebühr festgesetzt (B Lab 2019, S. 7–16).

- ▶ Als Certified B Corporation kann man proaktiv zeigen, dass man als Unternehmen die Verknüpfung von „Purpose und Profit“ verfolgt. Benötigt die Bereitschaft, sich kontinuierlich den gesetzten Anforderungen und der Bewertungssystematik zu stellen.

---

## 6.5 Ecogood Gemeinwohl-Bilanz

Die Gemeinwohl-Ökonomie Bewegung ist 2010 in Österreich entstanden und verfolgt vergleichbar wie B Lab einen Graswurzel-Ansatz. Die Organisation ist in Regionalgruppen und -vereinen aufgebaut, die mittlerweile international koordiniert werden. Die Gemeinwohl-Ökonomie ist inhaltlich sehr eng mit dem Themenkreis

von Corporate Purpose verbunden, setzt sich aber für einen sehr konsequenten Perspektivwechsel von Gewinnorientierung zur Gemeinwohlorientierung ein. Nach eigenen Angaben unterstützen 2000 Unternehmen die Bewegung, von denen rund 500 eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben (Ecogood [o. J.a](#)).

Die Gemeinwohl-Bilanz ist das zentrale Modell zur Organisationsentwicklung und zur Bewertung unternehmerischer Aktivitäten nach Gemeinwohlmaßstäben. Vergleichbar zu den GRI Standards gibt es zwei unterschiedlich umfangreiche Optionen zur Bilanzierung: die Voll- und die Kompakt-Bilanz. Das wichtigste Werkzeug zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ist die Gemeinwohl-Matrix (s. Abb. 6.1 in der aktuellen Version 5.0). Diese bildet sich aus den beiden Dimensionen „Wert“ und „Berührungsgruppe“ mit den folgenden Ausprägungen:

<b>Werte der Gemeinwohl-Matrix:</b>	Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung
<b>Berührungsgruppen der Gemeinwohl-Matrix:</b>	Lieferanten, Eigentümer und Finanzpartner, Kunden und Mitarbeiter, Mitunternehmen, gesellschaftliches Umfeld

<div>WERT</div> <div>BERÜHRUNGSGRUPPE</div>	MENSCHENWÜRDIGE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
LIEFERANTEN	Menschenwürde in der Zulieferungskette A1	Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferungskette A2	Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferungskette A3	Transparenz und Mitentscheidung von der Zulieferungskette A4
EIGENTÜMER & FINANZPARTNER	Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln B1	Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln B2	Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung B3	Eigentum und Mitentscheidung B4
MITARBEITENDE	Menschenwürde am Arbeitsplatz C1	Ausgestaltung der Arbeitsverträge C2	Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden C3	Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz C4
KUNDEN & MITUNTERNEHMEN	Ethische Kundenbeziehung D1	Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen D2	Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen D3	Kunden-Mitwirkung und Produkttransparenz D4
GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen E1	Beitrag zum Gemeinwesen E2	Reduktion ökologischer Auswirkung E3	Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung E4

Abb. 6.1 Gemeinwohl-Matrix, Version 5.0 (in Anlehnung an Ecogood ([o. J.b](#)))

Aus den vier Werten und fünf Berührungsgruppen entstehen in der Matrix insgesamt 20 Kriterien, anhand derer in der Gemeinwohl-Bilanz der Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl bewertet werden kann. Über ein Skalensystem wird das Unternehmen hinsichtlich jedes Kriteriums bewertet und erreicht so seine Gesamtpunktzahl. Diese kann in einem Bereich von -3600 Punkten (Minimum) und +1000 (Maximum) Punkten liegen. Die Matrix ist generell so konzipiert, dass sie für Unternehmen aller Größen und Branchen anwendbar sein soll. Zur Bewertung der Bilanz-Gesamtpunktzahl erfolgt jeweils eine Gewichtung der Kriterien in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Branche, Finanzströmen und sozialen Risiken (Ecogood o. J.b).

Der Prozess zur Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz ist an eine Mitgliedschaft in einem Gemeinwohl-Ökonomie Verein gebunden. Dann kann in die Berichtserstellung mit oder ohne externe Beratung eingestiegen werden. Der finale Bericht wird im Anschluss einer externen Prüfung in Form eines Audits oder eines Peer-Reviews unterzogen und kann danach in Form einer Gemeinwohl-Bilanz veröffentlicht werden (Ecogood o. J.c).

- Um auf der Gemeinwohl-Matrix mit einer hohen Bewertung abzuschneiden, ist ein sehr starker Wandel ab von einer rein finanziell getriebenen Unternehmensführung nötig.

---

#### **Fazit: Purpose Assessment – Erfolgsbeiträge messen**

Bestehende Reporting- und Messansätze, die für die Bestimmung eines Corporate Purpose geeignet sind, stammen in erster Linie aus dem Nachhaltigkeitsbereich. Da dieses Thema im Management schon deutlich länger etabliert ist, kann man auf sehr fundierte Ansätze wie vor allem die GRI Standards zurückgreifen. Mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex steht ein Verfahren bereit, das etwas niedrigere Hürden für Einstieg und Implementierung bietet. Die Gemeinwohl-Bilanz legt einen sehr starken Fokus auf Wert- und Nutzenbeiträge eines Unternehmens für die Marktumwelt. Die Zertifizierung als „B Corporation“ ist dem in diesem Buch beschriebenen Verständnis von Corporate Purpose am nächsten und bietet über die Selbst-Evaluierung einen vergleichsweise niedrigschwelligen Einstieg in die Dokumentation und Nutzenmessung eines Corporate Purpose.

## Literatur

- B Lab. (2019). The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises. [https://static1.squarespace.com/static/5b1a6e5daa49a1ac7a0b7513/t/5d2c3d0c9d58c40001d3b404/1563180310751/Complete\\_Guide\\_to\\_B\\_Corp\\_Certification\\_for\\_SME.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5b1a6e5daa49a1ac7a0b7513/t/5d2c3d0c9d58c40001d3b404/1563180310751/Complete_Guide_to_B_Corp_Certification_for_SME.pdf). Zugegriffen: 24. Jan. 2020.
- Ecogood. (o. J.a). Entwicklung und Erfolge. <https://www.ecogood.org/de/die-bewegung/>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019.
- Ecogood. (o. J.b). Gemeinwohl-Matrix. <https://www.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019.
- Ecogood. (o. J.c). Unternehmen. <https://www.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/unternehmen/>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019.
- Global Reporting Initiative. (2019). <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019.
- Global Reporting Initiative. (2018). GRI 101 Grundlagen. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>. Zugegriffen: 24. Jan. 2020.
- Rat für nachhaltige Entwicklung. (2017). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften. [https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK\\_Broschuere\\_2017.aspx](https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK_Broschuere_2017.aspx). Zugegriffen: 24. Jan. 2020.

# Corporate Purpose in Action – Fallbeispiele aus der Praxis

# 7

## Zusammenfassung

Die Entwicklung und Verankerung eines Corporate Purpose ist für jede Organisation ein sehr individueller Prozess. In diesem Kapitel wird dieser Prozess an den Beispielen von insgesamt 16 Unternehmen und Marken detailliert veranschaulicht. Die Fallbeispiele basieren in erster Linie auf persönlichen Interviews der Autoren mit Vertretern der jeweiligen Organisationen. Die Bandbreite der Beispiele deckt sowohl unterschiedliche Branchen und Produktkategorien – u. a. Konsumgüter, Automobil und B2B-Dienstleistungen – als auch Unternehmensgrößen – vom Start-Up bis zu internationalen Konzernen – ab. In Verbindung mit den in den vorherigen Kapiteln dargelegten konzeptionellen Inhalten bieten die ausführlichen Fallbeispiele allen Lesern die Möglichkeit, sich individuell ein Bild über verschiedene Prozesse und Stadien eines Corporate Purpose zu machen.

Dieser Abschnitt des Buches gliedert sich in oberster Ebene nach den drei Handlungs-Szenarien, die wir in Kap. 4 vorgestellt haben. Neben eigener Recherche fußt der Inhalt aller Fallbeispiele auf Interviews der Autoren mit Entscheidern aus den Unternehmen oder den Unternehmensgründern. Diese erfolgten auf Basis eines Leitfadens entweder persönlich oder telefonisch und wurden im Zeitraum Juli 2019 bis Februar 2020 durchgeführt. Tab. 7.1 dokumentiert alle Interview-Partner.

Die Darstellung der Fallbeispiele geschieht aus der Perspektive der Unternehmen und spiegelt damit vor allem die Sichtweise der Unternehmen und unserer Interviewpartner auf ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit Corporate

**Tab. 7.1** Praxis-Partner

Unternehmen/Organisation	Name	Position/Funktion
AUDI	Susanne Franz	Head of Global Brand Communication and Content Creation
DNV GL Group	Ulrike Haugen	Executive Vice President und Chief Communications Officer
Enyway	Varena Junge	Co-Gründerin und Geschäftsführerin
Essity	Gabriella Ekelund	Vice President Corporate Brand Communications
Gillette	Jean-Gabriel Duveau	Marketing Direktor Gillette Deutschland
Hamburg Towers	Jan Fischer	Geschäftsführer und Gesellschafter
Hinz&Kunzt	Dr. Jens Ade	Geschäftsführer
Lemonaïd	Udo Schulte	Kommunikationsmanager
Daimler AG/Mercedes-Benz Cars	Mercedes-Benz Cars Team	Verschiedene
Patagonia	Louise Brierley-Ingham	PR Manager Europe
Philip Morris International	Markus Essing	Managing Director Deutschland
Sleeperoo	Karen Löhnert	Gründerin und Geschäftsführerin
Stop the water while using me	Nina Witt	Geschäftsführerin
Vaude	Dr. Antje von Dewitz	Geschäftsführerin
Viva con Agua	Carolin Stüdemann	Geschäftsführender Vorstand
Weleda	Nataliya Yarmolenko	Chief Commercial Officer

Purpose wieder. In Verbindung mit dem konzeptionellen Hintergrund in den vorherigen Abschnitten des Buches wollen wir Ihnen als Leser die Möglichkeit geben, die Unternehmen und ihren Weg in Sachen Corporate Purpose selbst einzuordnen und zu bewerten. Unabhängig davon folgen alle Fallbeispiele demselben Aufbau, der die Vergleichbarkeit erleichtert:

**Unternehmens-Steckbrief** Grundlegende Informationen wie Unternehmensname und -form, Branche bzw. Produktkategorie sowie Vorstellung des Interviewpartners.

**Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation** Kurze Beschreibung der Unternehmensgeschichte mit den wichtigsten Entwicklungsschritten – mit und ohne Bezug zum Thema Corporate Purpose. Endet mit der aktuellen Situation, in der sich das Unternehmen und sein Markt befinden.

**Entwicklung Corporate Purpose** Darstellung, wie der Corporate Purpose entstanden ist oder entwickelt wurde. Die genaue Formulierung des Corporate Purpose ist entsprechend hervorgehoben.

**Purpose-Implementierung und Effekte** Diese Inhalte beschreiben, wie das Unternehmen vorgegangen ist bzw. vorgeht, um den Corporate Purpose in seiner Organisation, der Wertschöpfungskette und am Markt zu verankern und welche Auswirkungen und Effekte dies hatte. Eine tabellarische Darstellung anhand der in Kap. 3 definierten Nutzendimensionen fasst die wichtigsten Punkte jeweils zusammen.

---

## 7.1 Purpose-basierter Aufbau

### 7.1.1 DNV GL Group

**Unternehmen:** DNV GL SE

**Branche:** Dienstleistungen

**Interviewpartnerin:** Ulrike Haugen, Executive Vice President und Chief Communications Officer. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Ulrike Haugen (Abb. 7.1).

#### **Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation**

DNV GL ist die weltweit führende Klassifikations- und Zertifizierungsgesellschaft und ein bedeutender Beratungsdienstleister für technische Sicherheit sowie Risikomanagement. Das Unternehmen beschäftigt weltweit 12.000 Mitarbeiter in über 100 Ländern. Die Geschäftsbereiche umfassen den maritimen Bereich,



**Abb. 7.1** Fallbeispiel DNV GL. (Foto: DNV GL Group)

die Öl- und Gasindustrie, die Energiewirtschaft sowie die Bereiche Business Assurance und Digital Solutions.

Im Jahr 1864 wurde Det Norske Veritas (DNV) als Mitgliedschaftsorganisation in Oslo mit dem Ziel gegründet, eine zuverlässige und einheitliche Klassifikation und Besteuerung norwegischer Schiffe zu ermöglichen. Norwegens maritime Versicherungsvereine schlossen sich zusammen, um einheitliche und verbindliche Vorschriften für die Versicherung einzelner Schiffe und die Bewertung von Risiken zu etablieren. Drei Jahre später kamen in Hamburg knapp 600 Reeder, Schiffbauer und Versicherer zusammen, um den Germanischen Lloyd (GL) mit Sitz in Hamburg zu gründen. Als gemeinnützige Organisation zur Förderung der Schiffsicherheit sollte er für mehr Transparenz in der Schifffahrt sorgen. Die Fusion erfolgte im Jahre 2013.

### Entwicklung Corporate Purpose

Der Purpose der heutigen DNV GL ist bereits seit der Gründung von DNV im Unternehmen fest verankert. Als ein Mitgliederunternehmen zur Vertretung gemeinsamer Interessen gegründet, diente der Purpose dazu, die Mitglieder des Det Norske Veritas auf ein gemeinsames Ziel zu einigen. Dieses gemeinsame Ziel hat bis heute Bestand und der Corporate Purpose gilt bei der DNV GL als unveränderbar. „Man kann eine Vision ändern, aber nicht den Purpose“ so Frau Haugen im Interview.

Bei der DNV GL wird der Corporate Purpose im gesamten Unternehmen gelebt. Er ist der Grund, warum sich Mitarbeiter für die DNV GL entscheiden und er ist auch der Grund, warum Mitarbeiter weit überdurchschnittlich lange im Unternehmen verbleiben. Im Unternehmen herrscht die klare Maxime, dass alles, was im Unternehmen geleistet wird, auf den Corporate Purpose einzahlen muss.



► **Corporate Purpose DNV GL**

Safeguarding life, property and the environment.

Welche Dimension die übergeordneten strategischen Ziele bei der DNV GL haben, zeigt sich aber deutlich an der sehr aufwendig entwickelten Definition der Vision und der Werte des Unternehmens.

Hierzu wurden 500 Mitarbeiter im Rahmen von Workshops an 14 Standorten weltweit mit einbezogen sowie umfangreiche Befragungen mit Kunden und Stakeholdern. Dabei stand im Fokus, keine Vision zu entwickeln, die den Mitarbeitern in irgendeiner Form oktroyiert wird, sondern die tatsächlich aus dem Unternehmen heraus entsteht.

Die Vision der DNV GL wird ca. alle 10–15 Jahre angepasst. Sie definiert das Ziel des Unternehmens, das auf den Purpose nicht nur einzahlen muss, sondern auch in keiner Facette konträr zu ihm stehen darf.

► **Vision DNV GL**

A trusted voice to tackle global transformations.

Darüber hinaus untermauert die Anfang 2020 neu installierte Vision der DNV GL die strategische Ausrichtung des Unternehmens bis zum Jahr 2025.

In einem zweiten Schritt wurden aus der Vision heraus die unternehmerischen Werte neu definiert. Hier war es den Verantwortlichen wichtig, dass die Werte eine direkte Verbindung ins operative Geschäft aufweisen sowie kurz und verständlich sind.

► **Werte der DNV GL**

WE CARE:

We care for each other, our customers, our planet, and we take care of ourselves.

WE DARE:

We dare to explore, to experiment, to be different, and to be courageous, curious and creative.

WE SHARE:

We share our experience and knowledge. We collaborate with each other and our customers, and we continue to grow and develop as a result.

Die DNV GL sieht in der Definition ihres Corporate Purpose, der Vision und der Werte kein Kommunikations- und kein Prestigeprojekt. Im Gegenteil: Für die DNV GL stellen die definierten Statements verbindliche Richtlinien für alle

Mitarbeiter dar und dienen als wichtigstes strategisches Steuerungsinstrument für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, genauso wie für alle operativen Tätigkeiten.

Der hohe Stellenwert wird auch deutlich an dem hohen Aufwand, den das Unternehmen beim Launch der Statements betrieben hat. Es waren nicht nur mehrere Hundert Mitarbeiter live bei der Präsentation anwesend, sondern es konnten auch alle 12.000 Mitarbeiter durch eine live Schaltung der Präsentation des Group President und CEOs beiwohnen. Begleitet wurde der Launch von lokalen Events in den Büros weltweit.

Im betrieblichen Alltag werden alle täglichen Entscheidungen mit den großen strategischen Zielen abgeglichen. Auch alle Mitarbeitergespräche werden entlang der definierten Richtlinien geführt, um sicherzustellen, dass die individuellen Zielvereinbarungen auf das gemeinsame Ziel einzahlen. Darüber hinaus werden alle Mitarbeiter in den Onboarding-Gesprächen auf das Wertekonstrukt des Unternehmens geschult.

„Ich möchte, dass der gelebte Corporate Purpose der Grund ist, warum neue Kollegen zu uns stoßen. Ich empfinde es als einzigartig in unserem Unternehmen, dass ich wirklich jeden Mitarbeiter fragen kann und er bzw. sie den Purpose kennt. Was unsere Mitarbeiter eint, ist der Wunsch, in der Welt etwas beizutragen.“

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Da der Corporate Purpose der DNV GL bereits seit Gründung Bestand hat, kann hier kein spezifischer Implementierungsprozess dargestellt werden. Das Unternehmen ist aber schon seit Längerem auch stark im Bereich Nachhaltigkeit aktiv, daher setzen wir uns im Folgenden damit näher auseinander.

Die DNV GL nutzt die Nachhaltigkeitsziele der UN als Rahmen um Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen und gleichzeitig soziale Bedürfnisse zu erfüllen. Diese sind in Abb. 7.2 dargestellt. Diese Ziele stimulieren und leiten die Art und Weise, wie die DNV GL ihr Unternehmen führt. Auf den Zieldimensionen (UN Sustainable Development Goals) 7, 9 und 13 sieht sich die DNV GL mit ihrem Angebotsportfolio bereits sehr stark vertreten. Angebote zur Verfolgung der Ziele 3, 12 und 14 sollen in den kommenden Jahren ausgebaut werden.

Bereits seit 2003 ist die DNV GL Mitglied der UN Global Compact Gruppe und arbeitet kontinuierlich daran, deren zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Anti-Korruption in das Unternehmen und die Prozesse zu integrieren. Die DNV GL berichtet auf Basis der Standards der Global Reporting Initiative (GRI) im Nachhaltigkeitsbericht des Jahresberichts, der jedes Jahr von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft überprüft wird. Zur Evaluation

### Supporting the UN Sustainable Development Goals

Today, our business positions include:

**SDG 7** Affordable and clean energy  
**SDG 9** Industry, innovation and infrastructure  
**SDG 13** Climate action



Going forward, we will pursue stronger business positions withing:

**SDG 3** Good health and well-being  
**SDG 12** Responsible consumption and production  
**SDG 14** Life below water



**Abb. 7.2** UN Sustainable Development Goals von DNV GL. (Abbildung: DNV GL Group, Vereinte Nationen)

der eigenen Ziele befragt das Unternehmen außerdem regelmäßig Kunden, Stakeholder und Geschäftspartner, an welchen Zielen sich die DNV GL in Zukunft messen lassen soll.

Anders als in produzierenden Unternehmen, die ihren Corporate Purpose auf die eigene Leistungserbringung beziehen, zielt die DNV GL als Dienstleister darauf ab, mit ihren Leistungen im maritimen Bereich, der Öl- und Gasindustrie, der Energiewirtschaft sowie den Bereichen Business Assurance und Digital Solutions ihre Kunden zu befähigen, nachhaltiger zu wirtschaften. Der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit liegt darauf, über die Art der Angebotsgestaltung und der Leistungserbringung möglichst breit in der Industrie den definierten Corporate Purpose zu verbreiten. Dies geschieht z. B. durch die innovative Weiterentwicklung alternativer Energien, die Entwicklung nachhaltiger Produktionsprozesse und die Erstellung umfangreicher Studien über die Auswirkungen unserer Art des Wirtschaftens. Entsprechend werden alle Produkte und Dienstleistungen der DNV GL entlang des definierten Purpose entwickelt. Oder anders gesagt: Der Corporate Purpose definiert das Angebot der DNV GL. Tab. 7.2 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.2** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für den DNV GL

Mehrwert – Markt- umwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie:</b> Befähigung der Kunden, in ihrer Branche und Geschäftstätigkeit nachhaltiger zu wirtschaften
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Orientierung:</b> Herbeiführung einer hohen Übereinstimmung im Handeln und Denken interner Stakeholder <b>Loyalität:</b> Starke langfristige Bindungen von Mitarbeitern an das Unternehmen
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Geschäftsentwicklung:</b> Identifikation und Vermarktung innovativer Leistungen und Lösungen

### 7.1.2 enyway

**Unternehmen:** enyway GmbH

**Branche:** Energie

**Interviewpartnerin:** Varena Junge, Co-Gründerin und Geschäftsführerin. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Varena Junge (Abb. 7.3).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Die enyway GmbH ist ein im September 2017 gegründetes Start-up-Unternehmen aus Hamburg. Zusammen mit den rund 40 Mitarbeitern verfolgen die drei Gründer Heiko von Tschischwitz, Andreas Rieckhoff und Varena Junge das Ziel, die Energiewelt zu demokratisieren.

Enyway bietet dazu eine Plattform, die es unterschiedlichen Stakeholdern ermöglicht, an der Energiewende zu partizipieren und diese aktiv voranzutreiben. Auf der



**Abb. 7.3** Fallbeispiel enyway. (Foto: enyway)

Plattform kommen Investoren, Stromerzeuger, Privatpersonen und Bau-Dienstleister zusammen. Aktuell stehen zwei Angebote im Fokus. Zum einen ist dies der Bezug von Strom aus erneuerbaren Quellen direkt vom Erzeuger. Anhand von Filtern können private Abnehmer ihre/n persönliche/n ÖkostromerzeugerIn auswählen und werden zu Vertragspartnern. Enyway bietet dafür die Plattform und diverse Services, zum Beispiel den Anbieterwechsel für den Abnehmer. Selbst ist enyway kein Energieproduzent, sondern ermöglicht den Stakeholdern die Kooperation.

Enyway will den Ausbau erneuerbarer Energien aktiv fördern. Als ein erstes erfolgreiches Projekt wurde in den Jahren 2018 und 2019 eine Solaranlage in Sachsen-Anhalt gebaut und betrieben, die über Crowd-Investing finanziert wurde. Privatpersonen konnten verschiedene Beträge investieren, die zum Bau der Anlage verwendet wurden. Die Investoren verbrauchen den in der Anlage gewonnenen Strom dann selbst über einen Selbstkosten-Tarif, da sie damit quasi Selbstversorger werden. Das Besondere an dem Projekt ist, dass der Bau ohne staatliche Subventionen durchgeführt wurde. Dieses Projekt ist das erste dieser Art am Markt.

### Entwicklung Corporate Purpose

Die drei Gründer von enyway hatten bereits viel Erfahrung in der Energiebranche und waren alle in leitenden Positionen beim Öko-Energieversorgungsunternehmen LichtBlick tätig. Die Motivation, wieder im Energiebereich mit einem innovativen Angebot zu gründen, beschreibt Varena Junge so:

„Es geht darum, eine Veränderung zu bewirken. Eigentlich steht dahinter die Frage: ‚Ich habe nur eine limitierte Zeit – wofür bringe ich diese Zeit ein?‘. Mache ich das nur in meiner Freizeit oder mache ich das auch in meiner Arbeitszeit, die den Kern der verfügbaren Ressourcen, die ich anbieten kann, ausmacht?“

Im Zuge der intrinsischen Motivation und dem erhöhten Umweltbewusstsein aller drei Gründer, verbunden mit der Dringlichkeit einer Veränderung, wurde folgendes Statement im Sinne eines Corporate Purpose abgeleitet:

#### ► **Corporate Purpose enyway**

Die Klimakrise maximal minimieren.

Dabei sind sich die drei Gründer einig, dass sich die Klimakrise nicht mehr vollständig verhindern lässt. Hinter dem Corporate Purpose steht das Ziel, die negativen Folgen der Klimakrise möglichst stark zu reduzieren.

Der Anspruch einer gemeinsamen Zielerreichung ist nicht auf die gesellschaftliche Ebene begrenzt. Auf wirtschaftlicher Ebene ist der Corporate Purpose von enyway dem unternehmerischen Selbsterhaltungstrieb sogar vorgelagert.

„Bei einem Corporate Purpose ist am Ende das Ziel größer als die eigene Daseinsberechtigung. [...] Wenn es da draußen jemanden gibt, der das gleiche Ziel anders und besser erreicht als wir, würden wir uns dem anschließen.“

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Enyway ist ein Unternehmen, bei dem der Corporate Purpose und das Produkt- bzw. Leistungsangebot quasi untrennbar miteinander verbunden sind. Die dargestellten Möglichkeiten der Plattform zum Bezug bzw. Verkauf von Ökostrom sowie der Finanzierung und dem Bau von Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien verfolgen direkt den Unternehmenszweck, die Klimakrise maximal zu minimieren. Ein wirtschaftlicher Mehrwert besteht darin, dass die Anbieter den erzeugten Strom ohne Zwischenhändler an private Haushalte weiterverkaufen können. Daraus resultiert eine höhere Partizipation an der Wertschöpfung, ohne dass die Haushalte zwangsläufig mehr für den Strom zahlen müssen. Außerdem können so die Kosten für die Instandhaltung und den Betrieb der Energieanlagen langfristig gedeckt werden.

Das Plattform-Modell zeigt eine Alternative zu den bisherigen, relativ starren und lange unveränderten, Strukturen am Energiemarkt auf. Der direktere und persönlichere Kontakt zwischen Erzeuger und Abnehmer steht für die Demokratisierung des Energiemarktes – ein Unternehmensziel, das dem Purpose von enyway sehr eng verbunden ist.

Der Bau der Solaranlagen erfolgt bei enyway ohne staatliche Unterstützung. Zwar wird der Aufbau erneuerbarer Energieanlagen grundsätzlich gefördert, aber für diese Förderungen gibt es eine Obergrenze. Das Team von enyway geht davon aus, dass die geförderten Anlagen ohnehin gebaut werden, sodass ein anderer Einflussbereich definiert wurde. Über enyways Plattform sollen in erster Linie Anlagen gefördert und gebaut werden, die über die politisch gesetzte Obergrenze hinausgehen und damit die Energiewende beschleunigen sollen.

Hinsichtlich der Unternehmenskultur und -führung verstehen die Gründer den Corporate Purpose als Orientierungsinstrument für das Handeln und Entscheiden aller Mitarbeiter:

„Der Purpose bildet so etwas wie den Leitfaden. Dadurch, dass wir aber eine sehr agile und freie Organisation sind, geben wir diese Verantwortung auch an alle Einzelnen ab und das führt dazu, dass ganz viele Ideen zur Umsetzung dieses Purpose dezentral entstehen.“

Ein Beispiel für die Rolle des Corporate Purpose bei Unternehmensentscheidungen ist die Auswahl von Kooperationspartnern oder auch von Investoren. Hier prüft enyway sehr genau, ob ein geteiltes Werteverständnis vorliegt, das die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sein sollte.

Aufgrund des komplexen Themas und des hohen Anspruchs des Corporate Purpose besteht im Unternehmen ein stetiger Austausch und eine kontinuierliche Bewertung des Erreichten und hinsichtlich des weiteren Vorgehens. Eine Messung des Zielerreichungsgrades ist dabei jedoch schwierig und hängt stark davon ab, welchen Maßstab man anlegt. Auf globaler Ebene sieht Varena Junge noch extrem viel zu tun, was die Klimakrise angeht. Auf lokaler Ebene konnte anyway jedoch erste Erfolge erzielen und zeigen, welche innovativen Möglichkeiten bestehen, an der Energiewende zu arbeiten.

Als junges Unternehmen ohne großes Kommunikationsbudget ist PR ein wesentlicher Hebel, um Aufmerksamkeit und in der Konsequenz Nutzer und Kunden zu gewinnen. In dieser Hinsicht haben sich der ambitionierte Unternehmenszweck und das innovative Angebot bisher stark bemerkbar gemacht. Aufgrund der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Relevanz ist die öffentliche Diskussion zu anyway auch kontrovers und zwingt Unternehmensführung und Mitarbeiter fortwährend Stellung zu beziehen. Tab. 7.3 zeigt die Effekte in der Übersicht.

Wie die bisherige Geschichte von anyway gezeigt hat, ist das Unternehmen seit der Gründung ein stark purpose-getriebenes Unternehmen. Für etablierte Unternehmen, die sich mit dem Thema Corporate Purpose auseinandersetzen wollen, sieht Varena Junge einen möglichen Einstieg wie folgt:

„Wichtig ist zu Beginn das richtige Mindset, weniger das Skillset. Ein Startpunkt, ein ‚Auf den Weg machen‘ und anfangen, konkrete Ideen auszuprobieren, statt sich in Analysen und theoretischen Betrachtungen zu verrennen. Das ist ein großartiger erster Schritt.“

**Tab. 7.3** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für anyway

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie:</b> Förderung der Energiewende und der Erzeugung von Strom aus nachhaltigen Quellen
	<b>Gesellschaft:</b> Schaffung von Bewusstsein zu individuellen Partizipationsmöglichkeiten an der Energiewende
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Breite Verantwortung:</b> Purpose gibt Orientierung, damit Mitarbeiter aktiv und eigenverantwortlich Ideen umsetzen
	<b>Entscheidungshilfe:</b> Maßgebliches Kriterium zur Auswahl von Kooperationspartnern und Investoren
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Differenzierung:</b> Entwicklung eines innovativen Angebots zur Energieversorgung
	<b>Awareness:</b> Schaffung von Touchpoints mit potentiellen Kunden und Partnern durch umfangreiche PR

### 7.1.3 Hamburg Towers

**Unternehmen:** Hamburg Towers Basketball-Betreibergesellschaft mbH

**Branche:** Sport

**Interviewpartner:** Jan Fischer, Geschäftsführer und Gesellschafter. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Jan Fischer (Abb. 7.4).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Die Hamburg Towers gehören mit Sicherheit zu den ungewöhnlicheren Profi-Sportvereinen in Deutschland. Der Basketball-Club spielt in der Saison 2019/2020 seine erste Spielzeit in der 1. Basketball-Bundesliga. Ihren Ursprung haben die Towers aber als eine Graswurzel-Organisation mit starkem sozialen Anspruch, wie Geschäftsführer und Gesellschafter Jan Fischer betont. Zusammen mit Ex-Basketball-Nationalspieler Marvin Willoughby gründete er 2006 den Verein „Sport ohne Grenzen“. Dieser schaffte Angebote für Kinder und Jugendliche in Hamburg zur Vermittlung sozialer Werte und Fähigkeiten wie Respekt, Fairness und Toleranz durch Sport. 2007 erhielt „Sport ohne Grenzen“ den ersten „geldwerten“ Auftrag durch die Hamburger Schulbehörde, in verschiedenen Stadtteilen an Schulen Basketball-Tage und -Camps zu veranstalten.

Das kleine Team um die Gründer merkte schnell, wie gut die Jugendlichen auf die Angebote reagierten – der Ehrgeiz, mehr Kinder und Jugendliche zu erreichen war geweckt. Neben dieser offeneren Jugendarbeit, bei der Basketball als Sport eher Mittel zum Zweck war, hatten die jetzigen Towers-Macher schnell auch den Leistungssport als Ziel im Sinn. Zunächst standen aber auch hier Jugendliche



**Abb. 7.4** Fallbeispiel Hamburg Towers. (Foto: Hamburg Towers/Thorsten Schmiedler)



im Fokus: Unter dem Dach von „Sport ohne Grenzen“ wurden dazu die „Piraten Hamburg“ gegründet, die ab 2009 in der U16-Bundesliga und ab 2011 in der U19-Bundesliga antreten.

War der erste Wendepunkt der erwähnte Auftrag der Hamburger Schulbehörde, hatte das wohl entscheidende Ereignis auf dem Weg zum Wirtschaftsunternehmen Profisportverein zunächst gar nichts mit Sport zu tun. 2013 fand in Hamburg-Wilhelmsburg, dem Heimat-Stadtteil von Sport ohne Grenzen, die Bundesgartenschau statt. Auf dem Gelände entstand u. a. die sog. „Blumenhalle“ als Teil der Ausstellung. Als für diese Halle eine Möglichkeit zur Nachnutzung gesucht wurde, bewarben sich die Sport-ohne-Grenzen-Macher mit einem Konzept, dass neben der bereits bestehenden offenen Jugendarbeit und dem Jugend-Leistungssport auch die Perspektive einer Profi-Mannschaft im Herren-Bereich beinhaltete. Das Konzept erhielt den Zuschlag für die Nachnutzung. Mit einer professionellen Infrastruktur in Form der eigenen Halle im Rücken wurden 2013 die Hamburg Towers gegründet. In der Saison 2014/2015 konnte der Club dank einer Wildcard direkt in der 2. Basketball-Bundesliga antreten und entwickelte sich in den Folgejahren stetig weiter. In der Saison 2018/2019 gelang dann der sportliche Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Die Entstehungsgeschichte des umfangreichen und in sich stark verbundenen Konstruktes aus Sport ohne Grenzen, Piraten Hamburg und Hamburg Towers lässt es erahnen: Dem Gründerteam ging es zunächst um das „Machen“, bei dem der Zweck der Organisation zwar stets präsent, aber noch nicht explizit definiert war. Zur Definition ihres “Why” – des Corporate Purpose – wurden die Towers-Entscheider in erster Linie durch die wachsende Organisation gebracht.

„Solange man das Meiste selbst macht, muss man seinen Unternehmenszweck nicht unbedingt explizit formulieren. Doch wenn immer mehr Leute Teil der Organisation werden, muss man den Kerngedanken kommunizieren können, damit klar ist, was wir gemeinsam realisieren wollen.“

Aus der Arbeit und dem Erreichten der ersten Jahre fiel es relativ leicht, daraus ein Statement im Sinne eines Corporate Purpose abzuleiten. Für die Towers und die weiteren damit verbundenen Organisationen lautet dieser:

### ► Corporate Purpose Hamburg Towers

Menschen durch Sport verbinden und sie inspirieren, ihr Potential zu entfalten.

Das Team um die Gründer Marvin Willoughby und Jan Fischer benötigte in ihrem Fall keinen speziellen Prozess zur Formulierung dieses Purpose-Statements. Es bringt letztlich „nur“ das auf den Punkt, was sie bisher bei ihren unternehmerischen Aktivitäten angetrieben hat.

#### Purpose-Implementierung und Effekte

Ein Verein, der sowohl im Breiten- als auch im Leistungssport aktiv ist, steht in Beziehungen mit einer Vielzahl von Stakeholdern. Daraus ergeben sich für einen Corporate Purpose viele Anknüpfungspunkte und Effekte. Tab. 7.4 zeigt diese in Form unserer Nutzen-Matrix auf.

**Jugend- und Sozialarbeit** Im Rahmen des höheren Unternehmenszwecks fungiert die Profimannschaft der Towers als Leuchtturm und Aushängeschild. Das Team sorgt für eine hohe mediale Präsenz und die Spieler werden als Vorbilder in die Jugend- und Sozialarbeit eingebunden. Auch nach dem Erreichen der 1. Bundesliga sollen die sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten integraler Teil der Organisation bleiben und ausgebaut werden. Mittlerweile führen die Towers jede Woche ca. 50 Basketball-AGs an Hamburger Schulen durch sowie 7–8 Camps pro Jahr mit jeweils mehreren Hundert teilnehmenden Kindern und Jugendlichen.

**Tab. 7.4** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für die Hamburg Towers

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Jugend- und Sozialarbeit:</b> Vermittlung von sozialen Fähigkeiten und Kompetenzen durch Sport
	<b>Stadtteil – lokale Community:</b> Breitensportverein unterstützt Stadtteilentwicklung und erhöht Lebensqualität
	<b>Politik:</b> gesellschaftlich-soziale Leistungen fördern Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen und Entscheidern
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Mitarbeiter:</b> Bekommen starke Orientierung und Motivation
	<b>Mitglieder:</b> Breitensportler profitieren von Möglichkeiten und Potentialen einer wachsenden Organisation
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Sponsoren:</b> soziale Mehrwerte der Towers schaffen Identifikationspotential und erleichtern die Akquise von Sponsoren und Partnern

**Stadtteil – lokale Community** Neben der Profimannschaft wurde außerdem mit dem Hamburg Towers e. V. ein Breitensportverein gegründet. Dieser bietet lokal im Stadtteil Wilhelmsburg neben Basketball bereits weitere Sportarten wie Triathlon und Stand-Up-Paddling an. Weitere Sportarten und der Bau eines Vereinszentrums für den Breitensport sollen folgen. Wilhelmsburg ist ein sozial schwächerer Stadtteil von Hamburg. Die Towers wollen über den Breitensport den Bewohnern ein attraktives Sportangebot in ihrer Nachbarschaft machen und so einen Beitrag zur Erhöhung der Lebensqualität leisten.

**Politik** Gerade die sozialen und gesellschaftlichen Leistungen des Konstruktes Hamburg Towers sind auch im Interesse der lokalen Politik. Durch diese Zielübereinstimmung konnten die Towers gute Beziehungen zu politischen Stellen und Entscheidern aufbauen. Ein Beispiel dafür war der Zuschlag zur Nachnutzung der Bundesgartenschau-Halle, bei der das integrierte, sozial und stadtteilorientierte Konzept überzeugen konnte.

**Mitarbeiter** Wie dargestellt, war und ist ein definierter Purpose für die interne Organisation der Towers sehr wirksam und wertvoll, um gerade neuen Mitarbeiter den Zweck und das Ziel näher zu bringen. Die Towers verstehen sich ganz klar als Marke, in deren Zentrum die Vision bzw. der Purpose steht. Dieser wird nicht nur in der kommunikativen Außendarstellung genutzt, sondern ist auch in konkrete praktische Entsprechungen wie die Arbeit an Schulen oder im Breitensport übersetzt. Dies soll die langfristige, inhaltlich getriebene Umsetzung des Corporate Purpose sicherstellen.

**Mitglieder** Die Mitglieder des Breitensportvereins sind teils als interne Stakeholder-Gruppe, teils als Kunden zu verstehen. Sie profitieren über den Ausbau der Infrastruktur und des Sportangebots von den Möglichkeiten und Potentialen einer wachsenden professionellen Organisation.

**Sponsoren** Geschäftsführer Fischer ist außerdem davon überzeugt, dass der Purpose der Towers sich bei der Sponsorenakquise im wahrsten Sinne des Wortes auszahlt. Die besondere Geschichte des Vereins und das umfangreiche soziale Engagement sind gute Argumente für eine Zusammenarbeit und eine finanzielle Unterstützung. Der Wettbewerb um Sponsoren ist hart, Unternehmen können sich dabei aber stark mit den Towers und ihren Zielen identifizieren und sehen darin auch eine Möglichkeit, soziale Arbeit in einer Weise zu unterstützen, wie es ihnen selbst nicht möglich wäre.

„Es steht schon eine ziemlich einzigartige Geschichte hinter dem Verein, die uns eine Alleinstellung bietet. Wir sind nicht nur ein Profisport-Club, sondern wir haben eine klare Haltung, was wir gesellschaftlich erreichen wollen.“

Ein spezifisch auf den Unternehmenszweck ausgerichtetes Mess-System zu den einzelnen Erfolgsbeiträgen bzw. zum Erreichungsgrad gibt es in expliziter Form (noch) nicht. Neben dem sportlichen Erfolg und einer stabilen wirtschaftlichen Lage schauen die Towers-Macher stark auf die Reichweite ihres Engagements und der Aktivitäten: Je mehr Kinder, Jugendliche, Breitensportler und Fans positiv in Kontakt mit den Towers kommen, desto besser.

Aus seiner Erfahrung in der Arbeit als Verantwortlicher der Hamburg Towers kann Jan Fischer anderen Unternehmern und Entscheidern zusammenfassend mit auf den Weg geben:

„Authentizität ist eines der höchsten Güter, das man als Unternehmen oder als Marke haben kann. Eine Unternehmensvision oder ein Corporate Purpose dürfen nie ein leeres Versprechen sein.“

#### 7.1.4 Hinz&Kunzt

**Unternehmen:** Hinz&Kunzt gemeinnützige Verlags- und Vertriebs GmbH

**Branche:** Verlagswesen

**Interviewpartner:** Dr. Jens Ade, Geschäftsführer. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Jens Ade (Abb. 7.5).

##### **Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation**

Gegründet wurde das Hamburger Straßenmagazin 1993 als Kooperationsprojekt von Obdachlosen und Journalist\*innen von Dr. Stephan Reimers, dem damaligen Landespastor und Leiter des Diakonischen Werkes. Die Idee war, dass Wohnungs- und Obdachlose ein professionell geschriebenes und gestaltetes Magazin auf der Straße verkaufen, mit dem Ziel, Geld, Anerkennung und Würde für die Obdachlosen zu erreichen. Darüber hinaus sollte das Magazin eine soziale Stimme in der Stadt sein. Die erste Hinz&Kunzt erschien am 6. November 1993. Sie wurde 30.000 Mal gedruckt und kostete 1,50 D-Mark (davon 1 D-Mark für den Verkäufer). Nach zehn Tagen waren alle Zeitungen verkauft. Heute liegt die Auflage bei rund 60.000 Heften monatlich, im Dezember erreicht die Auflage sogar bis



**Abb. 7.5** Fallbeispiel Hinz&Kunzt. (Foto: Hinz&Kunzt)

100.000 Exemplare. Ein Exemplar kostet 2,20 EUR, davon sind 1,10 EUR für den Hinz&Künzler\*innen. Derzeit ist Hinz&Kunzt Deutschlands auflagenstärkstes Straßenmagazin mit den Schwerpunkten Sozialpolitik, Hamburg-Themen und Kultur. Das Magazin wird von mehr als 500 Obdachlosen, Wohnungslosen, Ex-Obdachlosen und von Menschen in prekären Lebenslagen auf der Straße verkauft.

Hinz&Kunzt bietet damit eine unbürokratische Beschäftigung für Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen haben und fördert gleichzeitig das soziale Klima in Hamburg. Der Verkauf des Magazins trägt dazu bei, dass Berührungsängste und Vorurteile zwischen Arm und Reich abgebaut werden.

Hinz&Kunzt ist ein integratives Projekt, bei dem sich unter einem Dach sowohl die Redaktion, der kaufmännische Bereich, der Vertrieb und die Sozialarbeit befinden. Dabei ist der Vertrieb das Herz von Hinz&Kunzt. Hier werden die Magazine an die Verkäufer\*innen verkauft und Verkaufsplätze vereinbart. Am Kaffeetresen können sich die Verkäufer\*innen aufwärmen, mit Kolleg\*innen austauschen oder einfach nur Energie tanken. Die Türen der Sozialarbeiter\*innen stehen immer offen. Sie beraten die Hinz&Künzler bei Suchtproblemen, Geldsorgen, helfen bei der Suche nach einer Unterkunft oder Wohnung, bei Problemen mit Ämtern oder Ärger mit der Familie. In Arbeitskreisen, bei Journalist\*innen und Politiker\*innen sind Hinz&Künzler als Expert\*innen für Armut gefragt und leisten Lobbyarbeit.

### Entwicklung Corporate Purpose

Hinz&Kunzt ist ein quasi ein Purpose, ohne dass es bei der Gründung 1993 den Begriff gegeben hätte. In der Satzung sind drei Bereiche definiert, die den Zweck des Unternehmens festlegen. Demnach ist der Hauptzweck von Hinz&Kunzt die Herstellung und der Vertrieb des Magazins. Die Verkäufer und Verkäuferinnen sind nicht fest angestellt. Jeder dieser Verkäufer hat einen persönlichen Ausweis,

auf dem seine Ausweisnummer vermerkt ist. Mittlerweile ist Hinz&Kunzt bei Ausweisnummer 6700, weil die Ausweise über die Jahre immer weiter durchnummeriert worden sind. Jens Ade dazu im Interview:

„Das heißt, wir haben bisher insgesamt über 6.700 Menschen partiell helfen können, die irgendwie inzwischen ihren Weg gefunden haben. Vielleicht haben sie festgestellt, dass der Magazinverkauf doch nichts für sie ist. Aber für die meisten haben sich neue Kontaktmöglichkeiten ergeben, für manche feste Jobs oder eine Wohnung. In der Rathauspassage z. B. steht Verkäufer Nummer 38. Uwe ist über 75 Jahre alt und fühlt sich aber in diesem Projekt so eingebunden und so gut aufgehoben, dass er einfach sagt „Ich möchte in dieser Familie bleiben“.“

Verkäufer müssen bei Hinz&Kunzt drei Voraussetzungen erfüllen: Man muss obdach- bzw. wohnungslos sein, über 18 Jahre alt sein und es muss die Möglichkeit geben, sich einigermaßen mit dem Kandidaten zu verständigen. Notfalls auch per Dolmetscher – bei der letzten Weihnachtsfeier waren über 17 verschiedene Nationen anwesend.

Mitarbeiter von Hinz&Kunzt, deren persönliche und soziale Lage sich stabilisiert haben, dürfen trotzdem weiter Verkäufer bleiben. Von den derzeit 560 aktiven Verkäufern haben ca. zwei Drittel Wohnraum gefunden. Denn Schaffung von Wohnraum für Obdachlose ist das zweite Satzungsziel:

„Wir haben natürlich schon immer versucht, unsere Leute von der Straße wegzukriegen, damit sie nicht mehr unter der Brücke schlafen müssen, sondern irgendwie wieder ein Dach über dem Kopf haben. Wohnraumschaffung ist eine Aufgabenstellung, welcher wir uns extrem stark widmen. In Einzelfällen sind wir sogar Hauptmieter oder kümmern uns um die Verwaltung.“

Das dritte Satzungsziel besteht darin, möglichst viele Menschen wieder in eine feste Arbeit zu bringen. Hinz&Kunzt selbst beschäftigt aktuell 38 Festangestellte, von denen 20 ehemalige Obdachlose oder Verkäufer sind, denen im Projekt eine Festanstellung mit Sozial- und Krankenversicherung geboten werden konnte.

Als ein besonderes Erfolgsmodell sind hier Kooperationsprojekte zu erwähnen. Zum einen arbeiten am Hamburger Flughafen vier Hinz&Künztler als Leergutbeauftragte. Ihre Aufgabe ist es, im Schichtverfahren die Leerguttonnen im Flughafen zu entleeren und diese anschließend gesäubert zurück zu bringen. Im letzten Jahr wurden auf diese Weise 640.000 Flaschen gesammelt. Der grüne Punkt recycelt die Flaschen, das Pfandgeld geht an Hinz&Kunzt, die davon die vier Leergutbeauftragten entlohn.

Bei einem weiteren Kooperationsprojekt wurde gemeinschaftlich mit der Bäckerei Junge die Filiale „BrotRetter“ eröffnet. Diese Filiale wird von einer Filialleiterin der Bäckerei Junge geleitet. Drei Hinz&Küntzler arbeiten dort als festangestellte Brotverkäufer. Bei den „BrotRettern“ werden nicht verkaufte Brot und Backwaren vom Vortag an jedermann für einen extrem günstigen Preis verkauft.

► **Corporate Purpose Hinz&Kunzt**

Obdachlosen Menschen im Rahmen eines Beschäftigungsprojekts Zugang zu Wohnraum und Arbeit verschaffen und Aufmerksamkeit für soziale Probleme in der Stadt generieren.

**Purpose-Implementierung und Effekte**

Der Corporate Purpose von Hinz&Kunzt muss nicht extra implementiert werden, da alle Aktivitäten dem Corporate Purpose dienen.

Das Beschäftigungsprojekt bildet dabei den Ausgangspunkt und den Kern aller Aktivitäten. Ziel ist es, den Obdach- und Wohnungslosen eine unbürokratische Beschäftigung zu ermöglichen und ihr Selbstvertrauen zu stärken. Das gelingt zum einen über das verdiente Einkommen, zum anderen aber auch über Kontakte und Spenden. So hat eine engagierte Privatperson ihr Wohnhaus Hinz&Kunzt für eine sehr günstige Miete zur Verfügung gestellt, in dem gleich sechs Hinz&Küntzler ein neues dauerhaftes Zuhause finden konnten.

Im Entstehen ist zudem ein eigenes Hinz&Kunzt-Haus in St. Georg, in das im Sommer 2021 die Geschäftsstelle ziehen wird. Gleichzeitig wird es in diesem Haus erstmals auch Wohnraum für 24 Hinz&Küntzler geben, die dort günstig wohnen können und damit die Chance haben, ihr Leben wieder zu stabilisieren. Das Hinz&Kunzt-Haus entsteht in Zusammenarbeit mit zwei Stiftungen: Die Amalie-Sieveling-Stiftung überlässt das Grundstück per Erbpacht der Mara & Holger Cassens-Stiftung, die das Haus finanziert, plant und im Rahmen ihrer Stiftungsarbeit dauerhaft günstig an Hinz&Kunzt vermietet.

Feste Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben sich wiederum aus festem Wohnraum und Kontakten, die über die Arbeit bei Hinz&Kunzt entstehen. Einige Hinz&Küntzler haben über die Jahre auch eine feste Anstellung bei dem Projekt selbst gefunden, z. B. im Bereich der Teeküche, der Öffentlichkeitsarbeit oder im Vertrieb. Jens Ade dazu:

„Das Schöne dabei ist, dass wir auf der einen Seite die Obdachlosen und Wohnungslosen haben und auf der anderen Seite die Profis, die ihren Job auch erlernt haben. Unser Verständnis ist, dass wir als Kooperationsprojekt auf Augenhöhe miteinander arbeiten, da es Hinz&Kuntz ohne eine der beiden Gruppen nicht geben würde.“

Auch die Öffentlichkeitsarbeit rund um das Problem Obdachlosigkeit profitiert sehr von diesem Projekt und ist nach Einschätzung von Dr. Ade rundherum positiv. Viele Hamburger kennen „ihren“ Hinz&Küntzler bereits seit Jahren persönlich, da jedem Verkäufer ein fester Platz zugeteilt wird.

Er selbst, Kollegen oder auch Hinz&Küntzler sind gern gesehene Sprecher und Redner auf verschiedenen Veranstaltungen rund um das Thema Obdachlosigkeit, aber auch Armut und soziale Notstände. Ein ehemals Obdachloser z. B. stellt in Schulen ein Buch über Obdachlosigkeit vor, um Kinder für Themen ihrer Umwelt zu sensibilisieren.

Über Vorträge generiert das Unternehmen auch Spenden verschiedenster Art, denn das Unternehmen trägt sich vollständig selbst. 30 % des Budgets (1,10 EUR/Heft) erwirtschaftet das Unternehmen aus dem Verkauf der Hefte. Die anderen 70 % kommen über Spenden verschiedenster Art zusammen. Zudem gibt es bezahlte Aktivitäten, wie ein jährlich stattfindender „Erlebnistag“ mit den Auszubildenden von Beiersdorf, bei denen den jungen Menschen das Leben auf der Straße mit all seinen Konsequenzen aufgezeigt wird. Tab. 7.5 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.5** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Hinz&Kuntz

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Gesellschaft:</b> Unterstützung bei Existenzsicherung und -aufbau von obdach- und wohnungslosen Menschen
	<b>Aufmerksamkeit:</b> Gesellschaftlicher Austausch zum Thema Obdachlosigkeit und den damit verbundenen Herausforderungen und Schicksalen
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Augenhöhe:</b> Von gegenseitigem Respekt geprägtes Zusammenarbeiten von professionellen Festangestellten und Verkäufern
	<b>Weiterqualifizierung:</b> Schaffung von Kontakten und im Idealfall Möglichkeiten zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Finanzierung:</b> Beitrag zur finanziellen Selbständigkeit der Organisation



### 7.1.5 Lemonaid

**Unternehmen:** Lemonaid Beverages GmbH, Lemonaid & ChariTea e. V.

**Branche:** Non-Profit Organisation (e. V.), Getränke (GmbH)

**Interviewpartner:** Udo Schulte, Kommunikationsmanager. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Udo Schulte (Abb. 7.6).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Im Gesamtkontext all unserer Fallbeispiele hat Lemonaid eine ganz besondere Entwicklungsgeschichte. Denn die Verbindung von “Purpose” und “Profit” ist hier besonders klar. Die Entwicklung des Unternehmens ist vom Corporate Purpose nicht zu trennen. Unternehmensgründer Paul Bethke war in der Entwicklungshilfe tätig, u. a. in der Ersthilfe auf Sri Lanka. Er erlebte dabei, dass Entwicklungshilfearbeit oft nicht sehr nah an den Menschen ausgerichtet war, denen die Hilfe zugutekommen sollte. Der Lemonaid-Gründer wollte Entwicklungshilfe nach seinen Vorstellungen gestalten, wozu aber natürlich das Generieren von Finanzmitteln nötig ist. Dies wollte er über den Verkauf eines Produktes realisieren, was im Jahr 2008 den Start von Lemonaid bedeutete.

Wichtig zu betonen ist, dass dieses Produkt eindeutig das Mittel zum Zweck der Generierung von Entwicklungshilfe-Geldern war und ist. Die Wahl von Limonade (und Eistee) war dabei eher zufällig:

„Das Produkt Limonade war zweitrangig. Paul Bethke wollte ein Unternehmen gründen, ein Produkt verkaufen und damit entsprechende Gelder für soziale Projekte generieren. Das war die Grundidee.“



**Abb. 7.6** Fallbeispiel Lemonaid. (Foto: Lemonaid)

Die Produktwahl war letztlich auch vom Aufenthalt in Sri Lanka beeinflusst, wo man an vielen Orten selbstgemachte Limonade aus natürlichen Zutaten bekommen konnte. Davon inspiriert wurde mit Lemonaid ein passender Markenname gefunden und die Entscheidung war gefallen. Nach anfänglicher Rezeptoptimierung in der Küche des Gründerteams wurde 2009 ein Abfüllbetrieb gefunden, der die Produktion nach den Vorstellungen von Lemonaid übernahm.

Das sozial-unternehmerische Konstrukt von Lemonaid setzt sich aus einer GmbH und einem eingetragenen Verein zusammen. Erstere übernimmt die Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Getränke. Pro verkaufter Flasche gehen über eine Sponsoringvereinbarung 5 Cent an den Verein. Dieser koordiniert die Entwicklungshilfearbeit innerhalb verschiedener Projekte. Seit der Gründung konnten bisher rund 5 Mio. € für den Einsatz in Entwicklungshilfeprojekten generiert werden. Im Jahr 2018 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 17 Mio. €. Zusammenfassen lassen sich die Aktivitäten von Lemonaid mit:

► **Corporate Purpose Lemonaid**  
Trinkend die Welt verändern

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Die Umsetzung der Social Business Idee erfolgt konsequent in mehreren Bereichen. Auf der Produktebene sind die Getränke rein aus natürlichen Zutaten in Bio- sowie Fair-Trade-Qualität und ohne Zusatzstoffe. Der früh gewonnene Abfüll-Partner war bereit, sich auf die besonderen Produktionsbedingungen einzulassen. Denn im Gegensatz zu herkömmlichen Limonaden arbeitet man bei Lemonaid nicht auf Basis von Konzentraten, weshalb ganz andere Produktionsmaschinen benötigt werden. Wichtig war von Anfang an auch das Branding. Das attraktive Packaging-Design in Verbindung mit den Nachhaltigkeitsstandards war zur Markteinführung 2009 ein ziemlich einzigartiges Angebot und konnte schon allein für sich Konsumenten dazu bewegen, für die Limonade einen Premium-Preis zu zahlen.

Diese Qualitäten in den Bereichen Produkt und Markenauftritt sieht das Unternehmen als gleichwertig und auch als gleich bedeutsam zu den sozialen Mehrwerten, die aus der Entwicklungshilfearbeit entstehen. Diese Arbeit hilft aber gerade im aktuellen Marktumfeld, in dem mittlerweile eine Vielzahl an Bio-/Fair Trade-Limonaden aktiv sind. Mit seiner eindeutigen gesellschaftlich-politischen Haltung kann sich Lemonaid hier differenzieren:

„Wir treten in der Markenkommunikation sehr politisch auf. Andere Marken äußern sich oft nicht so klar wie wir. Aber ohne Produktqualität und guten Geschmack geht es nicht.“

Die Projektarbeit des eingetragenen Vereins konzentrierte sich in der Anfangszeit auf die Unterstützung der lokalen Gemeinschaften rund um die Partner

in den Anbauländern. Heute ist diese Arbeit weiter strukturiert worden. Es werden z. B. themenbezogene Ausschreibungen gemacht, auf die sich Projekte und Organisationen bewerben können. Lemonaid will sich in Ergänzung zu großen Hilfsorganisationen auf Projekte mit kleineren Budgets bis 70.000 € pro Jahr konzentrieren. Die Mitarbeiter des Vereins treffen nach Sichtung aus den Bewerbungen eine Vorauswahl. Diese Projekte werden im Anschluss zur finalen Entscheidung an einen internen Beirat aus Mitarbeitern sowie einen externen Beirat aus Entwicklungshilfe-Experten weitergegeben.

Das konsequent Purpose-orientierte Handeln bei Lemonaid wirkt sich auch im Bereich Mitarbeiter stark aus. Einerseits zieht es Menschen an, die genau das suchen:

„Viele Leute, die bei uns arbeiten, wollen einen besseren “Footprint” hinterlassen als sie vorgefunden haben. Zudem möchten sie nicht mehr für die Gewinnausschüttung diverser Aktionäre arbeiten, wünschen sich flache Hierarchien und einen Job mit Sinn.“

Andererseits wird es mit zunehmender Organisationsgröße (aktuell rund 100 Mitarbeiter) auch schwerer, für alle nötigen Positionen Personen zu finden, deren Einstellung dem anspruchsvollen Wertesystem von Lemonaid entspricht.

In Sachen Reporting und Evaluation der Projektarbeit arbeitet Lemonaid bewusst qualitativ. Es wurde in diesem Zusammenhang zusätzlich eine neue Stelle geschaffen, die das gesamte Thema Evaluation übernehmen und die Ergänzung quantitativer Kennzahlen prüfen soll. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Mitarbeitern die Möglichkeit, vor Ort die Entwicklungshilfe zu erleben. Lemonaid zahlt einen Flugzuschuss und es wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter regelmäßig an den Reisen teilnehmen können – jedoch maximal alle zwei Jahre pro Mitarbeiter.

In Tab. 7.6 sind die Aktivitäten und Effekte in Sachen Purpose für Lemonaid zusammenfasst.

**Tab. 7.6** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Lemonaid

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Produktion und Herstellung:</b> Bio-Zutaten und Fair Trade fördern Nachhaltigkeit
	<b>Gesellschaft:</b> Finanzierung diverser sozialer Projekte in Entwicklungsländern
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Anziehungspunkt:</b> Social Business Ansatz sorgt für Aufmerksamkeit bei Kandidaten/innen
	<b>Persönlicher Fit:</b> Möglichkeit zur Einschätzung, ob Mitarbeiter zur Unternehmenskultur passen
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Produkt:</b> Nachhaltigkeitsaspekte untermauern Premiumanspruch hoch glaubwürdig
	<b>Differenzierung:</b> Soziale und politische Haltung setzt Marke von vielen Wettbewerbern ab

### 7.1.6 Patagonia

**Unternehmen** Patagonia, Inc. (private benefit cooperation)

**Branche** Outdoor-Ausrüstung und -Bekleidung

Dieses Praxisbeispiel basiert auf vom Unternehmen bereitgestelltem Material und Sekundärquellen (Abb. 7.7).

#### **Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation**

Patagonia, US-amerikanischer Anbieter von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, ist ein Unternehmen, das mit einer besonderen Konsequenz die Verbindung von Profit und Corporate Purpose verfolgt. In vielen Bereichen zur Schaffung gesamtgesellschaftlichen Mehrwerts ist Patagonia ein Vorreiter und dass gerade in einer Branche, die insgesamt durch hohen Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung gekennzeichnet ist.

Unternehmensgründer Yvon Chouinard – seit früher Jugend ein begeisterter Kletterer – begann seine geschäftliche Tätigkeit in den 1960er Jahren mit dem Verkauf und der Weiterentwicklung von Kletterhaken. Diese waren traditionell aus Eisen und wurden beim Klettern in den Felsen geschlagen, was diesen entsprechend verändert. In den 1970ern bot Chouinard erstmals



**Abb. 7.7** Fallbeispiel Patagonia. (Foto: Patagonia)

Aluminium-Klemmkeile an, die man in Felsrissen platzieren und wieder entfernen konnte. Dies ermöglichte das sog. „Clean Climbing“. Das Geschäft wurde in den folgenden Jahren schnell auf weitere Kletter-Ausrüstung ausgebaut und mit dem Angebot von Kleidungsartikeln wurde der Markenname „Patagonia“ geboren. Bis auf eine größere Krise Anfang der 1990er-Jahre ist Patagonia eine Wachstumsgeschichte bis zu einem geschätzten Jahresumsatz von über 750 Mio. US-\$ in 2017. Dabei wurden und werden viele bemerkenswerte Entscheidungen getroffen, die immer in engem Zusammenhang mit dem Corporate Purpose stehen.

### Entwicklung Corporate Purpose

Der Reiz der Aktivitäten, für die man Produkte von Patagonia kauft, liegt im Erleben von wilder und unberührter Natur. Diese entsprechend zu erhalten war von den ersten Produkten an – siehe das genannte Beispiel der „Clean Climbing“ Kletterhaken – ein Kern der unternehmerischen Entscheidungen. Um dieses Anliegen früh und stark zu verankern, formulierte Patagonia für sich als Mission: *“Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis”*. Dieses „Mission Statement“ – Patagonia verwendet den Begriff „Purpose“ seltener – war über mehrere Jahrzehnte gültig. Erst 2018 wurde es verändert, da Gründer Yvon Chouinard und das Top-Management eine neue Dringlichkeitsstufe zum Schutz von Natur und der Lebensgrundlage auf der Erde erreicht sahen:

#### ► Corporate Purpose Patagonia

We're in business to save our home planet.

Die Neuformulierung ist deutlich kürzer und soll so eine größere Eindringlichkeit kommunizieren, sowohl für interne als auch für externe Stakeholder.

“I really want us to face up to the fact that we're destroying the planet. (...) That's why we recently changed our company's mission statement.” (Yvon Chouinard in Patagonia 2018, S. 11)

Bei Patagonia lebt der Corporate Purpose – ob unter alter als auch in der neuen Formulierung – kontinuierlich im Rahmen vielfältigster Aktivitäten und Maßnahmen, von denen wir einige im Folgenden näher vorstellen. Das Unternehmen unterscheidet dabei zwei Kategorien: In einigen Bereichen gilt es, die negativen Effekte der Geschäftstätigkeit zu reduzieren, z. B. den Ressourcenverbrauch in der Produktion ihrer Waren. Darüber hinaus setzt das Unternehmen

aber auch viel daran, dass positive Effekte auf Umwelt, Natur und Gesellschaft entstehen.

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Im Falle von Patagonia sind die Entwicklung des höheren Unternehmenszwecks und die zu seiner Verfolgung getroffenen Maßnahmen kaum zu trennen. Das Unternehmen hat sich im Laufe seiner Existenz immer weiterentwickelt und konsequent nach nächsten Schritten gesucht und diese umgesetzt. Daher gehen wir zu ihrer Darstellung zunächst eher chronologisch vor.

Funktionalität, Nützlichkeit und Langlebigkeit waren von Beginn an zentrale Werte bei der Produktgestaltung. In späteren Jahren baute Patagonia ein umfassendes Kreislaufmodell für seine Produkte auf, bereits in den 1970er-Jahren konnte man in einem ersten Schritt schon seine Artikel in den Läden von Patagonia reparieren lassen. Das Unternehmen kommuniziert bis heute aktiv, dass es eigentlich die schonendste und nachhaltigste Entscheidung ist, ein Produkt so lange wie möglich zu nutzen und auf Neukäufe so weit es geht zu verzichten. Ab dem Jahr 1985 legte sich Patagonia selbst eine jährliche “Earth Tax” auf, in Höhe von 1 % des Nettoumsatzes. Dieses Geld geht direkt an aktivistische non-profit Organisationen, die sich für den Umweltschutz einsetzen. Im Jahre 2002 wurde aus dieser Idee eine eigene Non-Profit-Organisation “1 % for the planet” gegründet, um anderen Unternehmen dieselbe Teilhabe zu ermöglichen.

Seit 1996 setzt das Unternehmen nur noch biologisch angebaute Baumwolle ein. Daneben ist Patagonia auch sehr aktiv in der Forschung und Entwicklung möglichst nachhaltiger anderer Materialien, da auch der biologische Anbau von Baumwolle aus Sicht des Unternehmens (zu) ressourcenintensiv ist.

Im Jahr 2011 ließ sich Patagonia erstmals als “B Corp” (s. Abschn. 6.4) zertifizieren. Durch das mit der Zertifizierung verbundene regelmäßige Assessment können aus Sicht des Unternehmens sehr gut Stärken und Schwächen hinsichtlich der Auswirkungen auf diverse Stakeholder analysiert werden. Die Ergebnisse können im Anschluss als Fahrplan für weitere Verbesserungen genutzt werden.

Ausgehend vom bereits erwähnten Reparaturservice hat Patagonia im Laufe der Jahre ein vielschichtiges und umfangreiches System zur Verlängerung der Lebens- und Nutzungsdauer seiner Produkte etabliert. Seit 2005 nimmt das Unternehmen gebrauchte Ware zurück, um sie zu recyceln. 2013 begann unter dem Programm “Worn Wear” eine Plattform, die weitere Angebote und Services für gebrauchte Artikel bietet. Patagonia kauft diese an und stellt sie auf der eigenen Online-Plattform zum Wiederverkauf ein, sofern die Qualität und der Zustand der Artikel noch ausreichend gut sind. Neuester Teil des Programms ist die

“Recrafted” Kollektion. Aus gebrauchten Artikeln werden in Handarbeit qualitativ noch verwertbare und farblich passende Stoffstücke zu neuen Textilien verarbeitet.

Die bisher vorgestellten Maßnahmen zur Verfolgung des Corporate Purpose sind weitestgehend dauerhafter Natur, die fester Teil von Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette (bzw. -kreislauf) von Patagonia sind. Der Unternehmenszweck spiegelt sich daneben auch in zahlreichen Einzelentscheidungen wieder. So wie es Yvon Chouinard zum Thema Mitarbeitergewinnung beschreibt:

“Whenever we have a job opening, all things being equal, hire the person who’s committed to saving the planet no matter what the job is.” (in Fast Company 2018)

Auch nach der Einstellung fördert Patagonia freiwilliges Engagement seiner Mitarbeiter. Im Rahmen des bereits 1994 gestarteten “Environmental Internship Program” können Mitarbeiter bis zu zwei Monate pro Jahr bei einer Umwelt-NGO ihrer Wahl arbeiten – bei voller Lohnfortzahlung. Außerdem steht für die über 30 Ladengeschäfte in Nordamerika ein jährliches Budget von 2,5 Mio. US-\$ zur Verfügung, das für Aktivitäten für den Umweltschutz eingesetzt werden kann (Patagonia 2018, S. 81, 92).

2016 entschloss sich das Unternehmen dazu, die allgegenwärtigen Rabatte und Sonderangebote am Black Friday nicht mitzugehen. Stattdessen erhöhten sie ihre “Earth Tax” für globale Umsätze in diesem Zeitraum auf 100 %. Die eigene Zielsetzung von 2 Mio. US-\$ wurde am Ende mit 10 Mio. weit übertroffen. 2018 profitierte das Unternehmen von der Senkung der Unternehmenssteuern in den USA. Die Ersparnis in Höhe von 10 Mio. US-\$ wurde ebenfalls komplett an Umweltaktivisten weitergegeben, da Patagonia das Leisten von Steuern zur Finanzierung u. a. gemeinnütziger Zwecke als Teil einer guten “Corporate Citizenship” empfindet (Patagonia 2018, S. 13). Tab. 7.7 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.7** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Patagonia

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie:</b> Beitrag zum Erhalt der natürlichen Lebensräume auf der Erde
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Rekrutierung:</b> Sicherstellung eines hohen Fits mit den Motiven und Einstellungen von Mitarbeitern mit denen des Unternehmens
	<b>Aktivismus:</b> Förderung des individuellen Engagements zur Förderung des Purpose
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Positionierung:</b> Besetzen der Führungsrolle in Sachen Nachhaltigkeit
	<b>Preis-Premium:</b> Verringerung der Preissensibilität ihrer Kunden

### 7.1.7 sleeperoo

**Unternehmen:** sleeperoo GmbH

**Branche:** Tourismus

**Interviewpartnerin:** Karen Löhnert, Gründerin und Geschäftsführerin. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Karen Löhnert (Abb. 7.8).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

sleeperoo wurde 2017 gegründet und ist somit noch ein junges Unternehmen der Tourismusbranche in der Start-Up-Phase. Das Unternehmen bietet ein ganzheitliches Konzept für nachhaltige „Pop-Up-Erlebnismächte“ an. Kern des Konzeptes ist der eigenentwickelte „Designsleep Cube“, eine ca. 12 m<sup>3</sup> große mobile Übernachtungsgelegenheit für zwei (oder drei) Personen. Zum Konzept gehören darüber hinaus ein standardisiertes Bewirtschaftungsverfahren und eine Online-Plattform zur Buchung. sleeperoos werden an besonderen Orten aufgestellt, an denen man normalerweise nicht übernachten kann. Das kann sowohl in freier Natur sein – auf einer Seebrücke oder im Wald – als auch in Gebäuden wie Erlebnisbädern oder Museen, die man als Gast dann für eine Nacht für sich allein hat.



**Abb. 7.8** Fallbeispiel sleeperoo. (Foto: sleeperoo)



sleeperoo konnte sich in relativ kurzer Zeit erfolgreich am deutschen Markt etablieren und wird mit insgesamt 60 Cubes in der Outdoorsaison 2020 in Deutschland und Österreich präsent sein. Für die Zukunft ist ein maßvolles Wachstum geplant, das in erster Linie durch eine Internationalisierung des Angebotes mit lokalen Partnern erreicht werden soll.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Bei der Gründung von sleeperoo standen zwei Aspekte im Vordergrund, die Karen Löhnert mit dem Angebot zusammenführen wollte: Zum einen der Branchentrend zur Erlebnisübernachtung, für den es bisher so gut wie keine Qualitätsstandards oder mobile Lösungen gab. Zum anderen das Thema Nachhaltigkeit. Dieses spiegelt sich bei sleeperoo vor allem darin wieder, dass mit dem Angebot Gäste angesprochen werden, die in der Nähe ihres Wohnortes einen kurzen Ausstieg aus dem Alltag und Erholung suchen. Dies ermöglicht im Vergleich zu einer Reihe anderer touristischer Angebote eine entsprechend kurze Anreise. Der mobile Cube wird darüber hinaus so nachhaltig wie möglich hergestellt und bietet eine Übernachtungsmöglichkeit, bei der im Gegensatz zu Sharing-Angeboten kein Wohnraum zweckentfremdet wird, was insbesondere in vielen Großstädten weltweit für Unmut in lokalen Gemeinden sorgt. Das Zusammenspiel dieser zwei Aspekte verbindet sleeperoo in seinem Corporate Purpose wie folgt:

#### **► Corporate Purpose sleeperoo**

Menschen ein nachhaltiges Erlebnis schenken, das im Kopf und im Herzen bleibt.

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Auch für ein junges und noch relativ kleines Unternehmen wie sleeperoo spielt der Corporate Purpose bei einer Reihe von Implementierungsaspekten eine zentrale Rolle. Die positiven Effekte des purpose-getriebenen Handelns zeigt Tab. 7.8 in der Übersicht.

**Nachhaltigkeit** Das Team von sleeperoo versucht dem zentralen Nachhaltigkeitsgedanken in möglichst vielen Aspekten gerecht zu werden. Neben den oben dargestellten grundsätzlichen Merkmalen des Angebotes wird außerdem bei der Herstellung und Ausstattung des sleep Cube so weit möglich auf Nachhaltigkeit gesetzt, z. B. in Sachen Materialien wie LED-Beleuchtung oder bei der Energieversorgung. Allerdings sind hier momentan auch noch Kompromisse einzugehen.

**Tab. 7.8** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für sleeperoo

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Nachhaltigkeit:</b> Etablierung eines schonenden touristischen Angebots
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Mitarbeiter:</b> Gewinnung von echten „Überzeugungstätern“ <b>Entscheidungsfindung:</b> Wissen, was man <i>nicht</i> machen will
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Angebot:</b> Differenzierende Gestaltung der eigenen Leistung im vielfältigen touristischen Wettbewerbsumfeld <b>Gästeansprache:</b> Aufbau kosteneffizienter Reichweite über PR in klassischen und sozialen Medien, Newsletter und Kooperationen

So existiert bisher noch kein Material aus recyceltem Plastik, das geeignete Eigenschaften zur Verwendung als Panoramafenster aufweist. Jedoch ist der Cube selbst aus zu 100 % recyclefähigem Kunststoff in Deutschland gefertigt. Bettwäsche und Matratzen stammen aus nachhaltigen Materialien wie u. a. Schafschurwolle und Bambus.

**Mitarbeiter** Vor allem in Sachen Mitarbeitergewinnung macht sich der Corporate Purpose bisher sehr positiv bemerkbar – sowohl was die Quantität als auch die Qualität der Mitarbeiter angeht. Das Unternehmen erhält viele Initiativbewerbungen und kann so Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen, die sich in hohem Maße mit sleeperoo und dem Purpose identifizieren.

„Wir haben hier nur Überzeugungstäter als Mitarbeiter und ich muss gestehen, dass wir überhaupt kein Problem damit haben, Mitarbeiter zu finden. Kandidaten bewerben sich quasi in Scharen.“

**Entscheidungsfindung** An zwei Fällen lässt sich die wertvolle Orientierungsfunktion eines Corporate Purpose am Beispiel von sleeperoo sehr gut veranschaulichen. Sie zeichnen sich gerade dadurch aus, dass es sich um Ablehnungen hinsichtlich der Angebotsgestaltung handelt: Es wird pro Location immer nur ein Cube zurzeit aufgestellt, auch wenn es aufgrund der Nachfrage Potential zur Skalierung gäbe. Dies wäre aber ein erster Schritt in Richtung eines Massentourismus-Konzeptes, was dem Unternehmenszweck widersprechen würde. Daneben hat sich das Unternehmen – trotz zahlreicher Anfragen – gegen den Verkauf des Cubes an Privatpersonen entschieden, da sonst die Gefahr besteht, dass mit dem äußerlich gleichen Produkt gegen die eigenen Standards verstoßen wird.

Auch die Marken-Kommunikation, die hauptsächlich im eigenen Blog und in den sozialen Medien stattfindet, profitiert von der Orientierungsfunktion des Purpose. Die erstellten Kommunikationsinhalte sollen immer möglichst eng mit den Implikationen des Unternehmenszwecks in Verbindung stehen.

„Die Kernaspekte unseres Angebotes sind einfach in Fleisch und Blut übergegangen und werden unterschwellig immer wieder bespielt.“

**Angebot** Der Corporate Purpose manifestiert sich im Falle von sleeperoo vor allem im Angebotskonzept an sich. Der nachhaltige Ansatz für Erlebnismächte ist somit die Grundlage zur Differenzierung des eigenen Angebots gegenüber den vielfältigen Alternativen, die der Tourismusmarkt für Gäste bietet.

**Gästesprache** Die Neuartigkeit und Einzigartigkeit des Angebotes hatte für das Start-Up einen für den bisherigen Erfolg sehr zentralen Effekt bei der Ansprache von potentiellen Gästen. Ohne großen Kosten- und Ressourcenaufwand war die Resonanz sowohl bei klassischen und sozialen Medien als auch bei Bloggern sehr hoch. Dies brachte für sleeperoos neues Angebot eine hohe Reichweite und Aufmerksamkeit in der Zielgruppe.

### 7.1.8 Stop the water while using me

**Unternehmen:** T.D.G. Vertriebs GmbH & Co. KG

**Branche:** Konsumgüter, Kosmetik- und Hygieneprodukte

**Interviewpartnerin:** Nina Witt, Geschäftsführerin. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Nina Witt (Abb. 7.9).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Die Marke Stop the water while using me wurde von Stefan Kolle, einem der zwei Gründer der Werbeagentur Kolle Rebbe, 2011 gegründet. Grundidee von Stefan Kolle war es, gezielt eine Marke einzuführen, die von vornherein darauf ausgerichtet ist, nicht nur Gewinn zu erzielen, sondern in erster Linie auch einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten. Dieser liegt in der Erzielung von Aufmerksamkeit für die schützenswerte Ressource Wasser.

Das Konzept verbindet gleich drei Kerngedanken: Bei Stop the water while using me ist die Marke Programm. Genau an dem Ort, an dem Wasser verwendet



**Abb. 7.9** Fallbeispiel Stop the water while using me. (Foto: T.D.G. Vertriebs GmbH & Co. KG)

wird, macht die Marke auf das Problem der weltweit zunehmenden Wasserknappheit aufmerksam. Insbesondere in Hotels ist der Wasserverbrauch sehr hoch. Menschen verbrauchen im Hotel bis zu 40 Mal mehr Wasser wie Zuhause. Darüber hinaus belegen erste Tests, dass der Wasserverbrauch in Hotels, in denen die Marke verwendet wird, gegenüber Hotels mit alternativen Produkten verringert wird. Neben der Kernbotschaft verwendet die Marke 100 % Naturkosmetik und wertet diese durch das stylische Aussehen und den innovativen Auftritt gegenüber der bis dato eher traditionell auftretenden Produktkategorie auf.

Als dritten Punkt hat sich Stop the water while using me zum Ziel gesetzt, die häufig in Hotels anzutreffenden und sehr ressourcenintensiven Portionspackungen von Shampoo, Conditioner und Body Lotion mit einer umweltschonenderen Alternative zu ersetzen. Hierzu arbeitet die Marke grundsätzlich in Hotels mit haushaltsüblichen Portionsgrößen von 500 ml, die zudem aus Mehrliter großen Nachfüllkanistern aufgefüllt und deshalb deutlich länger als üblich genutzt werden. Um den Verpackungsmüll noch weiter zu reduzieren, hat das Unternehmen 2018 Trockenprodukte auf den Markt gebracht, die ganz ohne Plastikverpackung auskommen und darüber hinaus auch frei von Wasser als Inhaltsstoff sind.

Aus den Umsatzerlösen unterstützt das Unternehmen finanziell weltweit Projekte im Bereich der Wasserversorgung, wie z. B. den Bau von Nebelnetzen in Tansania, Wasserfiltern in Kenia oder den Bau von Wasserkiosken, durch die es Frauen und Mädchen erspart bleibt, große Teile des Tages für das Holen von Wasser zu verlieren. Hierzu spendet Stop the water while using me grundsätzlich 1 % der Erlöse und initiiert darüber hinaus immer wieder einzelne Spendenprojekte, um das Thema noch weiter zu treiben. In 2018 wurde hierzu z. B. ein Adventskalender produziert, in dem nur 12 Produkte enthalten waren. Der Gegenwert der fehlenden 12 Produkte wurde gespendet.

### Entwicklung Corporate Purpose

Der Corporate Purpose von Stop the water while using me wurde als solcher nicht entwickelt, sondern das Unternehmen wurde ausschließlich mit dem Ziel gegründet, den Purpose über einen nachhaltigeren Konsum zu verfolgen.

#### ► **Corporate Purpose Stop the water while using me**

Menschen dazu zu bringen, ihren täglichen Umgang in Bezug auf unsere wertvolle Ressource Wasser zu hinterfragen und zu verändern.

### Purpose-Implementierung und Effekte

Die Implementierung des Corporate Purpose erfolgte zum einen über die Bezeichnung der Marke und damit die große Werbefläche der Verpackung direkt an dem Ort, an welchem jeder Mensch darüber entscheidet, wieviel Wasser er für die tägliche Hygiene verwenden will.

Das bedeutet gleichzeitig, dass die Anzahl der verkauften Produkte unmittelbaren Einfluss auf die Verbreitung des Corporate Purpose hat. Das Unternehmen fokussierte sich deshalb auch zunächst auf den Leistungsaufbau in der Hotellerie, um darüber möglichst viele Menschen nicht nur mit ihren Produkten, sondern vor allem mit der Idee zu erreichen.

Auch über Kooperationen versucht Stop the water while using me ihre inzwischen deutlich gestiegene Bekanntheit für den Corporate Purpose weiter auszubauen. Die Modemarke CLOSED hatte 2018 eine Jeans auf den Markt gebracht, die für die Waschung 50 % weniger Wasser benötigt als herkömmliche Waschverfahren. Für diese Kollektion entwickelte Stop the water while using me eine spezielle Flasche, mit der auch im Zusammenhang mit einem völlig fremden Produkt auf das Thema aufmerksam gemacht werden konnte.

„Grundsätzlich ist unsere Auffassung, “the more the merrier”, d. h. wir arbeiten gerne mit Partnern zusammen, über die wir auf unseren Purpose aufmerksam machen können. Dabei ist unsere Grundidee: „von Impuls zu Impact“. Wir setzen möglichst viele Impulse und sind froh und dankbar, wenn diese über die Partner Impact erhalten.“

Konkurrenzgefühle gibt es dementsprechend nicht.

„Wir leben nicht das Prinzip David *gegen* Goliath, sondern David *vor* Goliath. Für uns ist das Thema so wichtig, dass es über allem steht. Wir sind überzeugt, dass wir nur alle gemeinsam unsere Welt retten können.“

**Tab. 7.9** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Stop the water while using me

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Gesellschaft:</b> Weltweite Sensibilisierung für die zunehmende Wasserknappheit
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Klarer Fokus:</b> Der Corporate Purpose setzt das Ziel aller unternehmerischen Aktivitäten und der Spendenzuwendung eindeutig fest <b>Loyalität und Motivation:</b> Quasi keine Fluktuation und hohes Engagement der Mitarbeiter <b>Weiterentwicklung:</b> Maßgebliches Kriterium zur Auswahl von Kooperationspartnern und Investoren und als Stimulus für weitere Innovationen
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Differenzierung:</b> Eigenständiges, innovatives Konzept mit relevantem Mehrwert <b>Earned Media:</b> Kompletter Verzicht auf bezahlte Werbung

Auch ein Aufkauf durch einen großen Kosmetikkonzern steht dem Purpose nicht entgegen, solange das Unternehmen sich in gleichem Maße für den Purpose einsetzt. Im Gegenteil, es könnte sogar von Vorteil sein, wenn das Unternehmen seine Größe und Marktmacht nutzt, um den Corporate Purpose weiter in die Welt hinaus zu tragen. Dieses Szenario ist im Februar 2020 eingetreten als der Kosmetikkonzern Beiersdorf die Marke gekauft hat.

Tab. 7.9 zeigt die Effekte in der Übersicht.

### 7.1.9 Viva con Agua

**Unternehmen:** Viva con Agua de Sankt Pauli e. V. (gemeinnütziger Verein), Viva con Agua Wasser GmbH (Social Business)

**Branche:** Non-Profit Organisation (e. V.), Getränke (GmbH)

**Interviewpartnerin:** Carolin Stüdemann, Geschäftsführender Vorstand. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Carolin Stüdemann (Abb. 7.10).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Der gemeinnützige Verein Viva con Agua wurde 2006 mit dem Ziel gegründet, allen Menschen weltweit Zugang zu sauberem Trinkwasser zu ermöglichen. Die Idee entstand, als der Gründer Benjamin Adrion während seiner aktiven Zeit als



**Abb. 7.10** Fallbeispiel Viva con Agua. (Foto: Viva con Agua)

Profi-Fußballer beim FC St. Pauli in einem Trainingslager auf Kuba erlebte, dass es nicht selbstverständlich ist, dass jeder Mensch auf der Welt Zugang zu sauberem Trinkwasser hat.

Viva con Agua fördert Wasserprojekte und Aktionen im In- und Ausland nach dem Motto „Wasser für alle – alle für Wasser“. Dabei setzt der Verein auf jede Menge positiven Aktivismus über die universellen Sprachen Musik, Kunst und Sport um Menschen für sauberes Trinkwasser zu aktivieren und Spenden zu generieren.

Ehrenamtliche Unterstützer besuchen z. B. Konzerte und Festivals, um Pfandbecher zu sammeln, halten Vorträge an Schulen und Universitäten, arbeiten mit Unternehmen zusammen und aktivieren überall, wo es Spaß macht für das Thema. Durch Workshops an Schulen und Pfandsammelaktionen von Schulklassen werden z. B. auch Kinder schon sehr früh für das Thema sensibilisiert und motiviert um sich für das Ziel selbst zu engagieren.

Die generierten Gelder fließen in WASH-Projekte in immer mehr Ländern. WASH steht für Wasser, Sanitär und Hygiene und verbessert so langfristig die Lebensumstände von vielen Menschen. Heute hat Viva con Agua ein Netzwerk von mehr als 12.000 ehrenamtlichen Supportern. Es gibt Viva con Agua Ehrenamts-Crews in über 50 deutschen Städten und eigenständige eingetragene Vereine in der Schweiz, Österreich, Uganda und den Niederlanden.

Die Viva con Agua Wasser GmbH wurde 2010 gegründet, mit der Idee einen „flüssigen Flyer“ zu entwickeln, um auf diese Art und Weise möglichst viele Menschen für das Thema zu sensibilisieren und zusätzliche Gelder für die Projekte des Vereins zu generieren. 60 % des Gewinns der GmbH gehen in die Projektarbeit des Vereins. Über das Mineralwasser konnte der Verein weithin Aufmerksamkeit für sein Thema generieren und das auch bei Menschen, die sich erst einmal nicht mit einer gemeinnützigen Organisation auseinandersetzen.

Vor zwei Jahren wurde darüber hinaus die Goldeimer gGmbH gegründet, die mit einem Lizenzpartner Klopapier herstellt und vertreibt. Ziel ist es, den Konsumenten durch Produkte des täglichen Lebens auf die Projektarbeit aufmerksam zu machen. Dabei steht das Mineralwasser symbolisch für die Trinkwasserprojekte, das Klopapier für die Sanitärkomponente der Projekte. Geplant ist ein weiteres Produkt im Bereich Hygiene. Des Weiteren sollen die Produktverpackungen Informationen zu den Projektländern kommunizieren und somit den globalen Zusammenhang des menschlichen Konsumverhaltens verdeutlichen.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Der Corporate Purpose von Viva con Agua wurde stetig weiterentwickelt, nachdem der Verein zunächst gegründet wurde, um den Purpose des Gründers mit Leben zu füllen. Dies gilt auch für die Viva con Agua GmbH. Sie dient als Mittel zum Zweck, einen Beitrag zur Umsetzung des Corporate Purpose des Vereins zu leisten.

Dabei hat sich der Verein von Anfang an eindeutig und ausschließlich auf das Ziel konzentriert, sich weltweit für sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen einzusetzen. Auch heute, über 15 Jahre nach Gründung von Viva con Agua hält der Verein an diesem Ziel fest, da die Gründer in der Fokussierung auf ein einzelnes Ziel eine größere Orientierungsfunktion sehen, als wenn es durch weitere Ziele aufgeweicht würde.

#### **► Corporate Purpose Viva con Agua**

Wasser für alle – alle für Wasser. Sauberes Trinkwasser für alle Menschen.

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Der Corporate Purpose von Viva con Agua ist allgegenwärtig sowohl in den Aktivitäten des Vereins als auch in den Aktivitäten der beiden zum Verein gehörenden GmbHs und wird stringent gelebt.

55 Ehrenamtsgruppen und 23 fest angestellte Mitarbeiter im Verein setzen ihre gesamte Arbeitskraft dafür ein, zum einen, um auf das Thema aufmerksam zu machen und zum anderen, um möglichst viel Geld für Projekte zu generieren.

„Uns geht es darum, zum einen möglichst viele Menschen mit sauberem Trinkwasser zu versorgen, aber auch darum, Aufmerksamkeit für das Thema zu generieren und den Menschen zeigen: gesellschaftliches Engagement kann richtig Spaß machen! Wir glauben, dass unser Ziel nur über eine gesellschaftliche Transformation erreichbar ist, auf die wir aufmerksam machen wollen und für die wir uns einsetzen.“



Der Corporate Purpose von Viva von Agua basiert auf folgenden Grundannahmen:

1. **Freude:** Der Verein setzt auf positiven Aktionismus. Die Grundidee ist nicht anzuklagen, sondern für das Thema zu begeistern und auf diese Weise Unterstützer und Spender zu mobilisieren. Dabei setzt der Verein in erster Linie auf kreative Aktionen im Bereich Musik, Sport und Kunst.
2. **Verbindung:** Grundannahme des Vereins ist das Gemeinsame zu stärken, statt ein gegeneinander zu pflegen. So arbeitet das Unternehmen z. B. mit Soulbottles zusammen, die Wasserflaschen herstellen, um Menschen dazu zu animieren, mehr Leitungswasser zu trinken und auf Plastikflaschen zu verzichten.
3. **Potential:** Menschen sollen sich bestmöglich entwickeln können. Das betrifft die Menschen in der Welt, aber auch die ehrenamtlichen Helfer und Mitarbeiter von Viva con Agua. Dazu gehört das Ziel, dass sich die Menschen, die sich für Viva con Agua engagieren so gut entwickeln, dass sie das große Ganze sehen und sich für die notwendige gesellschaftliche Transformation im Umgang mit Wasser einsetzen.

Wir fahren z. B. einmal im Jahr zusammen weg, um gemeinsame Organisationsentwicklung zu betreiben. Wir haben zwar alle das gleiche Ziel, aber unterschiedliche Wege um dahin zu kommen. Auf diese Weise können wir voneinander lernen und eine stabile Kultur im Unternehmen entwickeln, in der alle wachsen können.“

Viva con Agua ist damit ein Unternehmen, bei dem der Corporate Purpose und das Produkt- bzw. Leistungsangebot untrennbar miteinander verbunden sind. In dem Sinne kooperiert das Unternehmen auch mit verschiedenen Partnern, die das selbe Ziel verfolgen. Dabei prüft das Unternehmen sehr kritisch, ob ein Partner seinen Purpose auch wirklich lebt oder zu Marketingzwecken missbraucht. Soulbottles spendet z. B. einen Euro pro verkaufter Flasche und trägt damit deutlich zum gemeinsamen Ziel bei. Tab. 7.10 zeigt die Effekte in der Übersicht.

Der Corporate Purpose steht für Viva con Agua auch über dem Erfolg der eigenen GmbH. Grundsätzlich strebt der Verein z. B. an, langfristig Leitungswasseralternativen zum heute üblichen Flaschenkonsum zu entwickeln, obwohl dies natürlich auch den eigenen Umsatz der Viva con Agua GmbH reduzieren würde. Im verbleibenden Flaschenmarkt allerdings will Viva con Agua einen möglichst hohen Marktanteil erzielen, um möglichst viel Geld für ihre sozialen Projekte zu generieren.

**Tab. 7.10** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Viva von Agua

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Gesellschaft:</b> Sauberes Trinkwasser für alle Menschen. Initiativen zur notwendigen gesellschaftlichen Transformation, um Wasser für alle Menschen verfügbar zu machen
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Alles bestimmend:</b> Der Corporate Purpose setzt das Ziel aller Aktivitäten eindeutig fest <b>Weiterentwicklung:</b> Maßgebliches Kriterium zur Auswahl von Kooperationspartnern
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Differenzierung:</b> Eigenständiger USP im Vertrieb des Mineralwassers (das flüssige Etikett) <b>Awareness:</b> Sensibilisierung für den Purpose im Markt

„Die GmbH erwirtschaftet für uns Gelder für die sozialen Zwecke. Aber sie dient in besonderem Maße auch dazu, das Thema gesellschaftlich relevant zu machen. Wenn ein Vertriebsmitarbeiter z. B. in der Gastronomie das Wasser anbietet und der Gastronom ablehnt, so wird der Mitarbeiter trotzdem versuchen in dem Gespräch für das Thema sensibilisieren.“

## 7.2 Purpose-gestützte Differenzierung

### 7.2.1 Audi

**Unternehmen:** AUDI AG

**Branche:** Automobil

**Interviewpartnerin:** Susanne Franz, Head of Global Brand Communication and Content Creation. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Susanne Franz (Abb. 7.11).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Der Audi-Konzern mit seinen Marken Audi, Ducati und Lamborghini ist einer der erfolgreichsten Hersteller von Automobilen und Motorrädern im Premiumsegment. Er ist weltweit in mehr als 100 Märkten präsent und produziert an 18 Standorten in 13 Ländern. 100 %-ige Töchter der AUDI AG sind unter anderem die Audi Sport GmbH (Neckarsulm), die Automobili Lamborghini S.p.A. (Sant’Agata Bolognese/Italien) und die Ducati Motor Holding S.p.A. (Bologna/Italien).



**Abb. 7.11** Fallbeispiel Audi. (Foto: Audi)

Die Automobilbranche insgesamt befindet sich in einer umfassenden Phase der Transformation, die in erster Linie von technologischen Entwicklungen wie der Elektromobilität und der Vernetzung des Automobils getrieben wird. Daneben werden weltweit strengere Anforderungen an den CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Fahrzeugen gestellt, die den Bedarf an den genannten Technologien zusätzlich anfachen.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Der Kern eines Unternehmens und sein Zweck sind untrennbar mit dessen Gründungsgedanken verknüpft. Aus Sicht von Susanne Franz war bei Audi mit seiner mehr als 100-jährigen Geschichte somit ein Corporate Purpose von Anfang an vorhanden. Zentrale Aspekte des Markenversprechens sind nach wie vor Werte wie „Vorsprung“ und „Fortschritt“, die in den vorangegangenen Jahrzehnten einen großen Beitrag zu Erfolg und Wachstum von Audi geleistet haben. Vor dem Hintergrund der genannten technologischen Entwicklungen in der Automobilbranche entstanden jedoch ganz neue Anforderungen, die sich aus diesen Werten ergeben. In Zusammenhang mit dem Corporate Purpose geht es aus Sicht des Unternehmens deshalb vor allem darum, den bestehenden Unternehmenszweck und das Verständnis von „Vorsprung“ neu zu definieren und auf das neue Marktumfeld auszurichten.

Wesentlich ist dabei unter anderem die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, eigene Beiträge zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und zu einem möglichst nachhaltigen Wirtschaften zu finden und zu verfolgen. Audi reagiert somit als Unternehmen auf die vielfältigen Veränderungen, die in der Marktumwelt und im Kundenverhalten stattfinden. Diese Entwicklung findet sich auch in der Unternehmens- und Markenstrategie von Audi wieder.

### ► **Strategische Vision Audi**

Unleash the beauty of sustainable mobility

#### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Audi ist vom ganzheitlichen Wirkungsanspruch eines Corporate Purpose und der entsprechenden Haltung überzeugt, die sich auf keinen Fall nur auf den Kommunikations- und Marketingaspekt beschränken sollte:

„Ich habe noch nie an den Begriff “purpose-driven marketing” geglaubt. Nur wenn das gesamte Unternehmen haltungsgetrieben agiert, kommuniziert es auch mit Glaubwürdigkeit und Substanz.“

Aus der strategischen Vision des Unternehmens sind eine Reihe von Zielen und Maßnahmen abgeleitet worden, die die gesamte Wertschöpfungskette betreffen. Langfristig will Audi bis zum Jahr 2050 im ganzen Unternehmen bilanziell CO<sub>2</sub>-neutral sein. Mittelfristig soll bis 2025 der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Audi Flotte um rund 30 % über den kompletten Lebenszyklus hinweg gesenkt werden. Dies ist gekoppelt mit dem Ziel, bis dahin eine Million elektrifizierte Autos pro Jahr zu verkaufen.

Diese Ziele sind für einzelne Aspekte der Wertschöpfungskette weiter heruntergebrochen worden. In Punkto Materialbeschaffung und -verwendung wird an Ansätzen zur Kreislaufwirtschaft gearbeitet, um Ressourcen zu schonen, z. B. für Aluminium. Auch die Produktionsstandorte sollen bis 2025 CO<sub>2</sub>-neutral sein. Im Audi-Werk Brüssel ist dies bereits umgesetzt. Um für Kunden den Umstieg auf Elektroautos attraktiver zu machen, beschäftigt sich Audi intensiv mit dem Ökosystem rund ums Auto und beteiligt sich daher unter anderem am Aufbau eines Schnellladernetzwerkes.

Im hart umkämpften Automobilmarkt, in dem viele Unternehmen und Marken produkt- und angebotsseitig ähnliche Veränderungen durchmachen wie Audi, ist es auch entscheidend, Kunden und potentielle Kunden zu erreichen. Die unternehmerische Haltung von Audi soll dazu beitragen, die Marktposition zu stärken und auszubauen. Verankert durch die neue strategische Vision fand in der Markenkommunikation ein deutlicher Wandel statt:

„Wir haben bewusst die Komfortzone verlassen und setzen deutlich stärker auf Haltungs- statt auf Produktkommunikation.“

Richtung Endkunden markierte Ende 2019 die sog. “Tilted” Kampagne den Auftakt in diesen Paradigmenwechsel in der Markenkommunikation. Das Video dazu erreichen Sie über den Link in Abb. 7.12.

**Abb. 7.12** Audi “Tilted World” Kampagne (Online-Link)



Die Kampagne thematisiert konkret die Haltung von Audi in Sachen Nachhaltigkeit und zeigt die Initiative des Unternehmens auf, eigene aktive Beiträge dazu zu leisten. Auch wenn diese Beiträge im Hauptspot der Kampagne nicht konkret genannt werden, ist Susanne Franz davon überzeugt, dass im Zusammenspiel mit den eingeleiteten Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette die nötige Substanz und Glaubwürdigkeit aufgebaut wird, um Kunden erfolgreich anzusprechen. Trotz des veränderten inhaltlichen Fokus darf aber das Angebot von Audi entsprechend nicht außer Acht gelassen werden:

„Auch diese Kampagne landet auf unseren Produkten – nur anders gewichtet. Unsere Mobilitätsangebote stehen im Fokus, gepaart mit der Haltung, die wir haben.“

Zum Zeitpunkt des Interviews lagen noch keine belastbaren Ergebnisse zur Wirkung der neuen Endkundenkommunikation vor. Allerdings geht Audi den eingeschlagenen Weg konsequent weiter und wird in 2020 umfangreich weiter Haltungskommunikation betreiben. Tab. 7.11 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.11** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Audi

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie und Gesellschaft:</b> Verringerung des CO <sub>2</sub> -Fußabdrucks
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Produktion und Infrastruktur:</b> Anpassung an die Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfungskette
	<b>Marketing-Mix:</b> Fokusverschiebung von Produkt- auf Haltungskommunikation
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Positionierung:</b> Relevante Neudefinition des Markenversprechens

### 7.2.2 Essity

**Unternehmen:** Essity AB (Aktiengesellschaft)

**Branche:** Konsumgüter, Hygiene- und Gesundheitsprodukte

**Interviewpartnerin:** Gabriella Ekelund, Vice President Corporate Brand Communications. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Gabriella Ekelund (Abb. 7.13).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Essity als Unternehmen und als Marke ist noch jung. Ihr Ursprung ist die 1929 in Schweden gegründete Firma SCA, die in der Forstwirtschaft tätig ist. Diese baute ab 1975 durch Akquisitionen und Joint Ventures ein großes Markenportfolio im Bereich Hygiene- und Gesundheitsprodukte auf, die in erster Linie Papier und Fasern als Rohstoffe nutzen. Auf dem deutschen Markt gehören bekannte Marken wie Tempo oder Zewa dazu. Im Jahre 2017 wurde beschlossen, das Unternehmen aufzuteilen. Unter SCA werden die Aktivitäten in der Forstwirtschaft geführt und Essity wurde der Name und die Marke für das neue Geschäft im Hygiene- und Gesundheitsbereich. Essity setzt sich aus den englischen Begriffen “Essentials” und “Necessities” zusammen, was als Zusammenfassung der Produktkategorien des Markenportfolios zu verstehen ist. Essity beschäftigt weltweit ca. 47.000 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2019 einen Umsatz von über 12,2 Mrd. €.



**Abb. 7.13** Fallbeispiel Essity. (Foto: Essity)

### Entwicklung Corporate Purpose

Bei der Definition eines Corporate Purpose war Essity in mehrfacher Hinsicht in einer besonderen Situation. Die Marke ist einerseits jung, andererseits steht hinter der Vorgängerorganisation eine lange Geschichte, einschließlich einer Unternehmenskultur und -werten. Darüber hinaus ist Essity eine Konzernmarke, unter der ein sehr breites internationales Markenportfolio organisiert ist. In Bezug auf Stakeholder stehen Konsumenten nur indirekt mit ihr in Bezug, da es unter der Marke Essity keine Produkte zu kaufen gibt. Neben den für eine Konzernmarke sowieso hoch relevanten Stakeholdern Mitarbeitern und Investoren spielen Konsumenten als Anspruchsgruppe für Essity trotzdem eine wichtige Rolle:

„Das Interesse von Konsumenten an Unternehmen hinter den Marken nimmt weiter zu. Sie möchten von einem Unternehmen kaufen, das ein gutes Geschäftsgebaren hat – sowohl hinsichtlich seiner Mitarbeiter als auch der Gesellschaft gegenüber.“

Die Entwicklung des Corporate Purpose geschah in einem internen Prozess. Dabei ist Essity der Ansicht, dass ein höherer Unternehmenszweck und ein darauf abgestimmtes Wirtschaften schon lange im Laufe der Unternehmensgeschichte in Form von konkreten Prozessen und Aktivitäten zu erkennen ist. Ausgehend von dieser Wertebasis wurde Ende 2019 der Purpose als Essenz dessen wie folgt formuliert:

#### ► **Corporate Purpose Essity** Breaking barriers to well-being

Als besonders wichtig bei einem derartigen Prozess betont Gabriella Ekelund, dass man sich nicht mit einem einfachen Kompromiss zufriedengeben darf:

„Man muss eine Wahrheit finden, die unternehmensintern wie auch aus externer Sicht gilt und allen Facetten gerecht wird. Wir wollten den höchsten gemeinsamen Faktor finden und nicht den kleinsten gemeinsamen Nenner.“

Hinsichtlich der Purpose-Architektur (s. Abschn. 5.6) ist “Breaking Barriers to well-being” auf oberster Ebene angesiedelt. Er ist eng verbunden mit der übergreifenden Unternehmensstrategie und der Unternehmens-Vision “Dedicated to improving well-being through leading hygiene and health solutions”, die in Verbindung mit der Gründung von Essity 2017 formuliert wurde. Die Portfolio-Marken haben ihre eigenen Markenidentitäten und arbeiten mit klassischen Markenmodellen zur Positionierung und Marktbearbeitung. Im Rahmen dessen gelten

entsprechend die strategischen Vorgaben auf Konzernebene und somit auch der Corporate Purpose von Essity.

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Die spezielle Unternehmenssituation spiegelt sich auch auf der operativen Ebene des Corporate Purpose wieder. Er wurde, wie beschrieben, nicht in erster Linie dazu entwickelt, um daraus neue Ziele und Aktivitäten abzuleiten, sondern um Bestehendes zusammenzufassen und klarer kommunizieren zu können. Der Corporate Purpose und seine Definition sind erst seit sehr kurzer Zeit eingeführt, sodass gerade seine Kommunikation intern wie auch extern erst anläuft. Erste Analysen der Markenwahrnehmung haben gezeigt, dass Konsumenten, die Essity als Unternehmensmarke kennen, von ihr ein sehr positives Bild haben. Ein Ziel ist es also, den Anteil an solchen Kunden u. a. durch die verstärkte Kommunikation des Corporate Purpose weiter auszubauen.

Essity hat sich konkrete Ziele in Zusammenhang mit ihrem Corporate Purpose gesetzt, die zum Teil auf bereits bestehenden operativen Aktivitäten aufbauen. Durch die Wurzeln des Unternehmens in der Holzwirtschaft besteht schon seit Längerem ein starker Fokus auf Nachhaltigkeit, nicht zuletzt dadurch, dass der Begriff ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt. Als oberste Ziele wurden formuliert, das Wohlbefinden von Menschen täglich zu verbessern und dazu bessere Lösungen mit einem niedrigeren ökologischen Fußabdruck zu finden. Wie einige andere Unternehmen, die wir in diesem Abschnitt des Buches vorstellen, hat Essity die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (s. Abschn. 5.3) genutzt, um sich in diesem Bereich zu fokussieren. Im Falle von Essity sind es diese Ziele:

- Gesundheit und Wohlergehen
- Geschlechtergleichheit
- Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
- Nachhaltige(r) Konsum und Produktion
- Maßnahmen zum Klimaschutz
- Leben an Land

Mit Hilfe der Produkte und Leistungen will Essity dazu beitragen, die weltweiten Standards für Hygiene und Gesundheit zu verbessern und so seine Rolle als ein führendes Unternehmen in diesen Bereichen noch aktiver ausfüllen. Dabei sieht Gabriella Ekelund für alle Mitarbeiter eine Rolle darin, den Corporate Purpose zu unterstützen. Für ein besseres Verständnis des Corporate Purpose stellt die



Abteilung Corporate Communications von Essity Werkzeuge und Informationsmittel bereit, die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Verfolgung und Kommunikation des höheren Unternehmenszwecks unterstützen sollen.

Entsprechend macht sich der Corporate Purpose in vielerlei Hinsicht auf Konzern- und auch auf Markenebene bemerkbar. Ein anschauliches Beispiel für Letzteres ist der “Tork PaperCircle”, der auf einige der genannten Ziele einzahlt und verschiedene Stakeholder betrifft. Tork ist eine der führenden internationalen Marken für Papierhandtücher. Der “PaperCircle” ist der weltweit erste Recycling-service für diese Produktkategorie. Abnehmer bekommen separate Behälter, in denen die Tork Papierhandtücher zu entsorgen sind. Essity holt die Behälter über einen Recyclingpartner ab und verwertet die gebrauchten Papierhandtücher zu neuen Hygieneprodukten. Das System trägt zur Stärkung einer Kreislaufwirtschaft bei und senkt nach Angaben von Essity die CO<sub>2</sub>-Bilanz um min. 40 % und die Abfallmenge um min. 20 %. Losgelöst von Einzelbeispielen wie diesem versteht Essity den Corporate Purpose aber als langfristiges und vor allem kontinuierliches Orientierungsmittel:

„Es geht nicht um individuelle Gelegenheiten, es ist einfach die Art wie wir unser Geschäft verstehen und führen.“

Tab. 7.12 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.12** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Essity

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie:</b> Schonung von Ressourcen im Verlauf des Produktions- und Konsumprozesses
	<b>Gesellschaft:</b> Verbesserung der weltweiten Hygiene- und Gesundheitsstandards
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Innovation:</b> Corporate Purpose als Sprungbrett für Entwicklung neuer Produkte und Services
	<b>Identifikationspotential:</b> Stärkung und Schärfung der Unternehmenskultur
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Transparenz:</b> Verbesserung der Wahrnehmung der Unternehmensmarke beim Konsumenten
	<b>Kundenbindung:</b> Stärkung der Kundenpräferenz auf Ebene der Portfoliomarken

### 7.2.3 Gillette

**Unternehmen:** The Procter & Gamble Company

**Branche:** Konsumgüter, Rasur- und Körperpflegeprodukte

**Interviewpartner:** Jean-Gabriel Duveau, Marketing Direktor Gillette Deutschland. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Jean-Gabriel Duveau (Abb. 7.14).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Gillette ist eine der größten Rasurmarken weltweit und gehört zum Procter & Gamble Konzern. Die seit über 100 Jahren etablierte Marke hat eine lange Tradition als Innovationsführer im Bereich der Nassrasur. Aktuell bietet das Unternehmen ein breites Portfolio an Rasierern sowie von Rasier- und Körperpflegeprodukten an.

Im Laufe der letzten Jahre hatte das Unternehmen für sich relevante Veränderungen bei der Formung von Markenpräferenzen ihrer Kunden identifiziert. Es ist die Erwartung von immer mehr Menschen, dass Marken aktiv Stellung beziehen – auch zu den Themen, die nicht direkt mit ihrem Produkt bzw. ihrer Leistung zu tun haben. Über einen so möglichen Überzeugungsabgleich werden Kaufentscheidungen mit beeinflusst. Gillette wurde sich bewusst, dass es als globales Unternehmen mit einer entsprechenden Reichweite eine starke Stimme hat und diese aktiv nutzen will, um positive Veränderungen zu bewirken und voranzutreiben. Diese Ausgangssituation führte dazu, dass sich Gillette – sowohl auf regionaler Ebene in Deutschland als auch global – seit 2018 verstärkt mit dem Thema Corporate Purpose auseinandersetzt.



**Abb. 7.14** Fallbeispiel Gillette. (Foto: Gillette)

### Entwicklung Corporate Purpose

Für Gillette als Marke war das Thema „Männlichkeit“ schon immer sehr zentral. Daher lag der Fokus im Prozess zu Corporate Purpose weniger darin, diesen zu dekodieren bzw. zu definieren, sondern darum, eine zeitgemäße Auseinandersetzung damit zu schaffen. Aktuelle öffentliche Diskussionen, wie u. a. vor allem in den USA die “Me too” Debatte, hatten starken Einfluss darauf, dass sich die Wahrnehmung von Männlichkeit in der Gesellschaft stark verändert. Daher war es für Gillette logisch, an dieser Diskussion aktiv teilhaben zu wollen.

#### ► Corporate Purpose Gillette

Eine zeitgemäße und positive Sicht darauf vermitteln, was es als Mann bedeutet, sein Bestes zu zeigen.

Bemerkenswert ist in dieser frühen Phase des Prozesses, von wem im Unternehmen ein wesentlicher Impuls ausging:

„Die Kampagne wurde von der jüngeren Generation in unserem Unternehmen vorangetrieben, die Teile unserer vorherigen Kommunikation hinterfragt haben und wollten, dass Gillette für mehr steht.“

Um die gewünschte zeitgemäße Auseinandersetzung zu realisieren, plante Gillette zunächst die Entwicklung von Kommunikationskampagnen an externe Stakeholder, um die eigene Haltung deutlich zu machen. Zur kreativen und inhaltlichen Entwicklung der Kampagnen stand der Nutzer im Vordergrund. Dabei arbeitete Gillette eng mit ihren Agenturpartnern zusammen und nutzte zusätzlich Studien und Konsumentenforschung, um zu verstehen, was ihre Kunden bewegt. Als zentraler Insight für die Kampagnenentwicklung wurde dabei das veränderte Wertesystem der Zielgruppe Millennials in Sachen Männlichkeit identifiziert. Für diese haben in diesem Zusammenhang Werte wie Familie, Gemeinschaft und Gleichberechtigung eine besonders große Bedeutung.

### Purpose-Implementierung und Effekte

Der erste Beitrag zur Männlichkeitsdiskussion auf Basis des Corporate Purpose in Deutschland war die „Männer von Wert“ Kampagne, die im Herbst 2018 startete. Im Mittelpunkt der Kampagne standen keine stereotypischen Helden oder bekannte Stars, sondern in Deutschland lebende Männer, die für die von Gillette identifizierten Werte stehen und diese mit ihren Persönlichkeiten und Geschichten verkörpern. Damit war das neue Männlichkeitsverständnis von Gillette in Deutschland bereits vor dem Start der “we believe“-Kampagne etabliert, die ausgehend

**Abb. 7.15** Gillette  
“we believe” Kampagne  
(Online-Link)



von den USA im Januar 2019 für globale Aufmerksamkeit sorgte (s. Video-Link in Abb. 7.15). Im Zuge dessen wurde der langjährige Slogan “The Best a Man Can Get” weiterentwickelt zu “The Best Men Can Be”. Im Zentrum der Aktivitäten stand ein Bewegtbild-Clip, in dem traditionelle Männlichkeits-Stereotype Gillettes neuem Männlichkeitsbild gegenübergestellt werden.

Die neue Haltung von Gillette polarisierte weltweit stark und insbesondere online äußerten sich Menschen sowohl zustimmend und unterstützend als auch sehr ablehnend. In Deutschland bewertet Gillette die Effekte insgesamt als sehr positiv und hat dies auch in Konsumentenumfragen untersucht:

„Unabhängige Umfragen haben gezeigt, dass die Menschen, die den “we believe” Spot gesehen haben, den Eindruck haben, dass Gillette ihre Werte teilt und die Bereitschaft zunimmt, unsere Marke zu unterstützen und zu kaufen.“

Neben diesen groß angelegten Kommunikationskampagnen wurden weitere Maßnahmen zur Implementierung des Corporate Purpose getroffen. Dazu gehören die kontinuierliche Kommunikation auf den Social-Media-Kanälen von Gillette und Procter & Gamble sowie ein konstanter Dialog mit den Mitarbeitern. Außerdem spielt der Purpose auch eine Rolle bei der Auswahl von Partnern, wie z. B. bei Influencern.

Mit diesem Maßnahmenmix sieht das Unternehmen neben den positiven Effekten auf die Markenpräferenz noch weitere Beiträge zur Erreichung anderer Ziele in Zusammenhang mit dem Corporate Purpose. Zum einen, dass Mitarbeiter ein stärkeres Identifikationspotential zum Unternehmen bekommen, welches sich auch für gesellschaftliche Belange einsetzt. Denn genau diese sieht Gillette zum anderen als gefördert an, wenn der öffentliche Dialog zu den Themen Männlichkeit, Respekt, Inklusion und Verantwortung gefördert wird. Tab. 7.13 zeigt die Effekte in der Übersicht.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen im Umgang mit Corporate Purpose bei Gillette und auch im Konzernverbund von Procter & Gamble sieht Jean-Gabriel Dureau das Thema als immer wichtiger werdend an. Es hat sich für den Konzern gezeigt, dass Purpose und Profit Hand in Hand gehen können.

**Tab. 7.13** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Gillette

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Gesellschaft:</b> Positive Beeinflussung der Diskussion um ein modernes Männerbild
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Identifikation:</b> Mitarbeiterbindung als ein verantwortungsbewusster Arbeitgeber
	<b>Entscheidungsfindung:</b> Leichtere Bestimmung von Kampagneninhalten oder Kooperationspartnern
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Präferenzbildung:</b> Stärkere Kundenansprache und -bindung über eindeutige Haltung

„Mit unseren Marken wollen wir Gutes bewirken und eine Kraft für Wachstum sein. Wir haben die Ergebnisse gesehen, die dies für unser Geschäft und den gesellschaftlichen Wandel bringen kann, und wir setzen uns langfristig dafür ein.“

7.2.4 Mercedes-Benz Cars

**Unternehmen:** Daimler AG/Mercedes-Benz Cars

**Branche:** Automobil

Mit Mercedes-Benz Cars wurde ein schriftliches Interview durchgeführt (Abb. 7.16).



**Abb. 7.16** Fallbeispiel Mercedes-Benz Cars. (Foto: Mercedes Benz Cars)

### **Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation**

Die Daimler AG ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars & Vans, Daimler Trucks & Buses und Daimler Mobility gehört der Fahrzeughersteller zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist einer der weltgrößten Hersteller von Nutzfahrzeugen. Die Firmengründer Gottlieb Daimler und Carl Benz haben mit der Erfindung des Automobils im Jahr 1886 Geschichte geschrieben. Als Pionier des Automobilbaus ist es für Daimler Motivation und Verpflichtung, die Zukunft der Mobilität sicher und nachhaltig zu gestalten.

Die Automobilbranche befindet sich aktuell in einer disruptiven Umbruchphase. Elektromobilität, Digitalisierung und automatisiertes Fahren – um nur einige zu nennen – verändern die Mobilität der Zukunft nachhaltig. In diesem dynamischen und unsicheren Umfeld ist es wichtiger denn je, sich seiner Stärken und seiner Rolle in der Welt bewusst zu sein und so gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

### **Mercedes-Benz Cars Purpose**

Der Purpose von Mercedes-Benz Cars wurde im Frühjahr 2018 erstmals offiziell in Worte gefasst und intern kommuniziert. Dazu wurden seit Sommer 2017 weltweit mehrere Hundert Interviews geführt und über 200 historische und aktuelle Dokumente ausgewertet. Mehr als 23.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Regionen, Funktionen und Hierarchieebenen haben sich daran aktiv beteiligt.

Anfangs wurde der Blick nach innen – auf sich selbst – gerichtet, und darauf, was Mercedes-Benz Cars einzigartig und authentisch macht – die Überzeugungen, Glaubensgrundsätze und Stärken, die die Organisation und Mitarbeiter seit der Firmengründung bis heute kennzeichnen. Die sogenannten Purpose Principles bilden das Fundament für den Purpose von Mercedes-Benz Cars und bringen die Stärken des Unternehmens zum Ausdruck.

**Der innere Antrieb, die Zukunft zu gestalten** (“An Inner Unrest for What’s Next”) bedeutet, sich nie mit dem Erreichten zufrieden zu geben:

„Es geht um eine spürbare Energie – eine Energie, die in uns allen schlummert – die uns und Mercedes nie zur Ruhe kommen lässt.“

**Das Symbol für unbedingtes Vertrauen** (“A Star Built on Trust”) – Sicherheit, Langlebigkeit und Qualität sind das Mercedes-Vermächtnis, auf dessen Fundament alles andere aufgebaut wird. Es ist ein Versprechen, dem die Kunden der Marke vertrauen.

**Die starke Gemeinschaft, die uns verbindet** (“A Bond that Unites”) – Jeder in dieser Gemeinschaft ist ein wichtiger Teil des großen Ganzen.

**Eine zeitlose Schönheit, die uns bewegt** (“A Beauty that Moves Us”):

„Sorgfalt und Leidenschaft sind nicht nur sichtbar sondern auch spürbar. Wir bewegen Menschen nicht nur physisch, sondern auch emotional.“

Durch die Symbiose mit dem Blick von außen und der Frage „Welche Bedürfnisse in der Welt wir mit unserer Arbeit befriedigen möchten?“ wurde das „wozu“ – der Purpose für Mercedes-Benz Cars – in vier Worten zusammengefasst:

► **Purpose Mercedes-Benz Cars:**

First Move the World

„‘First Move the World’ meint, dass wir uns bei jeder Idee zuerst fragen, inwieweit sie sich auf unsere Gemeinschaft, unser Land und unseren Planeten positiv auswirkt.“

Die Welt zu verändern war für Mercedes-Benz Cars das erste, was das Unternehmen getan hat. Heute besteht für das Unternehmen die Verantwortung nicht nur darin, sich selbst herauszufordern, sondern auch die gegründete Branche und die Welt, für die sie gegründet wurde. Der Purpose ist für Mercedes-Benz Cars damit sowohl Fundament als auch Ambition.

**Purpose-Aktivierung und Effekte**

Bei der Aktivierung des Mercedes-Benz Cars Purpose war und ist wichtig, zu verstehen, was “First Move the World” für jeden einzelnen Mitarbeiter bedeutet und wie diese Haltung im täglichen Denken und Handeln gelebt wird. Dies erfordert aus Sicht des Unternehmens einen kontinuierlichen Prozess aus interner Diskussion und Kommunikation, einer stetigen Bewusstseins-schaffung und ein nachhaltiges Vorleben.

**Purpose steigert die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** Bei “First Move the World” geht es bei Mercedes-Benz Cars in erster Linie um Menschen. „Mit authentischen Menschen zu arbeiten, mit denen ich mich verbunden fühle“ wurde von den Mitarbeitern im Rahmen der Purpose-Befragung mehr als dreimal so oft als Grund für ihren Verbleib bei Mercedes angegeben, als der Grund, warum sie ursprünglich zu Mercedes kamen.

Die ersten Mercedes-Benz Kunden, die ersten Fahrer, waren Pioniere. Der rennbegeisterte Geschäftsmann Emil Jellinek sagte einmal: „Ich interessiere mich nicht für das Auto von heute oder morgen – ich will das Auto von übermorgen!“ Auch heute will das Unternehmen für seine Kunden immer wieder aufs Neue das Beste geben.

**Purpose gibt strategische Orientierung und inspiriert nachhaltige Innovation** Der Mercedes-Benz Cars Purpose ist richtungsweisend und ein Eckpfeiler für die ganzheitliche und nachhaltige Geschäftsstrategie entlang der gesamten Wertschöpfungskette, die u. a. in der sogenannten “Ambition 2039”, beispielsweise mit der grünen Produktion mit CO<sub>2</sub>-neutraler Energieversorgung, zum Ausdruck gebracht wird. Die Ambition von Mercedes-Benz Cars ist es, durch nachhaltiges Handeln dauerhaft Wert für alle Stakeholder zu schaffen: Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Geschäftspartner und die Gesellschaft als Ganzes.

## 7.2.5 VAUDE

**Unternehmen:** VAUDE Sport GmbH & Co. KG

**Branche:** Outdoor-Ausrüstung und -Bekleidung

**Interviewpartnerin:** Dr. Antje von Dewitz, Geschäftsführerin. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Antje von Dewitz (Abb. 7.17).



**Abb. 7.17** Fallbeispiel VAUDE. (Foto: VAUDE)



### **Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation**

Das Unternehmen wurde 1974 von Albrecht von Dewitz gegründet. Die Marke war zunächst einer der ersten Anbieter in Europa für Bergsportausrüstung. Über die folgenden Jahrzehnte entwickelte sich VAUDE zu einer der führenden Outdoor-Marken in Europa. In den 1990er-Jahren wurde das Produktsortiment um Ausrüstung für Radfahrer und um eigene Kollektionen an urbanen Taschen und Daypacks erweitert. Heute wird das Familien-Unternehmen mit Sitz in der Nähe des Bodensees in zweiter Generation von Antje von Dewitz geleitet, die die Geschäftsführung im Jahr 2009 übernahm und Nachhaltigkeit ganzheitlich und systematisch ins Kerngeschäft integrierte.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Seit jeher naturverbunden, entwickelte VAUDE bereits relativ früh in der Unternehmensgeschichte sehr innovative Nachhaltigkeits-Aktivitäten. Zum Beispiel wurde ein Rücknahme- und Recycling-System für Outdoor-Bekleidung ins Leben gerufen. Im Rahmen der Geschäftsführungsübergabe an die zweite Generation wurden Aktivitäten wie diese einer genauen Prüfung unterzogen. Dabei stellte sich heraus, dass solche Einzel-Projekte mit viel Aufwand verbunden waren, ihre Akzeptanz bzw. Bekanntheit und Nutzung, bspw. beim Recycling-System, jedoch sehr gering ausfielen. Entsprechend gering war auch der relevante Effekt – sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen und die Umwelt.

Die Unternehmensführung um Antje von Dewitz stand vor der Entscheidung, den Weg der Nachhaltigkeit entweder mit voller Konsequenz weiter zu gehen oder die Aktivitäten einzustellen, da diese für das Familienunternehmen mit hohem Aufwand verbunden waren.

„Wir müssen das Thema Nachhaltigkeit konsequent verfolgen und es für unsere Kunden wahrnehmbar und relevant machen. Nur so können wir etwas verändern und einen positiven Beitrag leisten.“

Die Entscheidung fiel auf die konsequente weitere Verfolgung, mit dem Ziel, die wertorientierte Unternehmensführung relevant, wahrnehmbar und zu einem Mehrwert für alle Stakeholder zu machen. Mit dieser Entscheidung ist bis heute eine sehr systematische Herangehensweise mit einer klaren Zielsetzung verbunden:

### **► Unternehmens-Vision VAUDE**

Entwicklung zu Europas nachhaltigstem Outdoor-Ausrüster

Kurz nach der Formulierung dieser Zielsetzung in 2009 wurde intern im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops außerdem ein Markenversprechen definiert, das die unternehmerische Verantwortung bekräftigt:

► **Markenversprechen VAUDE**

Wir sind engagiert für deine lebenswerte Welt.

Diese beiden Steuerungsinstrumente bilden zusammen den Kern für die Verfolgung des höheren Unternehmenszwecks. Antje von Dewitz ist persönlich keine Freundin des Begriffs “(Corporate) Purpose”, da er für sie das Risiko birgt, nur eine „Marketing-Hülle“ zu sein. Unabhängig von Begrifflichkeiten formuliert sie ihren Anspruch so:

„Ich sehe es als unternehmerische Verantwortung, so zu wirtschaften, dass ich weder Mensch noch Natur schade.“

**Purpose-Implementierung und Effekte**

Nach der Entscheidung für eine konsequent nachhaltige und gemeinwohl-orientierte Unternehmensführung war es einer der ersten Schritte, die Messbarkeit des eingeschlagenen Weges zu gewährleisten. Denn nur so ist es möglich, den Zielerreichungsgrad der Unternehmens-Vision festzustellen. VAUDE nutzt dazu ein breites Spektrum von Auditierungen und Zertifizierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Übergreifend werden u. a. zwei Verfahren genutzt, die wir in vorherigen Kapiteln vorgestellt haben. VAUDE dokumentiert seine Aktivitäten regelmäßig nach den GRI Standards (s. Abschn. 6.2) und stellt außerdem eine Gemeinwohl-Bilanz (s. Abschn. 6.5) auf. In der letzten Gemeinwohl-Bilanz erreichte VAUDE 631 Punkte (auf der Skala von –3600 bis +1000) und wurde von der Organisation als Vorzeigeunternehmen bezeichnet. Diese beiden Reporting-Ansätze dienen dazu, eine umfassende Stakeholder-orientierte Sicht auf Unternehmenserfolg sowie die Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns abzubilden:

„Soziale und ökologische Ziele sind bei uns gleichberechtigt mit wirtschaftlichen und finanziellen. Sie werden auf Unternehmensebene jeweils auf dieselbe Weise verfolgt.“

Anfangs waren die Auswirkungen der Unternehmens-Vision für viele Mitarbeiter mit großen kulturellen Veränderungen und auch mit Zweifeln an deren Sinn und Ernsthaftigkeit verbunden. Als besonders wirksam zur Gewinnung und Überzeugung der Mitarbeiter stellten sich in der Folge vermeintlich kleine Veränderungen heraus, die für alle Mitarbeiter greifbar waren: der Bezug nachhaltigen Kaffees, die Bio-Kantine, konsequente Mülltrennung oder Bauvorhaben am Firmensitz zur Ressourcenschonung. Diese Signale konnten täglich wahrgenommen werden und sorgten so für die Verankerung der Vision im Unternehmen.

Ein weiteres zentrales Umsetzungselement war 2010 die Einführung eines eigenen Nachhaltigkeits-Labels für VAUDE-Produkte. Das “Green Shape” Label stellt im Markt mit die umfassendsten und strengsten Anforderungen an Design, Langlebigkeit, Materialien und Herstellungsbedingungen. Als ca. ein Jahr nach Formulierung der neuen Vision der erste Handelspartner eine Fläche für Green Shape Produkte anfragte, war dies ein starkes Signal, das Mitarbeiter und Stakeholder auf dem eingeschlagenen Weg bestärkte.

Neben der umfassenden Verankerung in der Wertschöpfungskette ist der höhere Unternehmenszweck auch Kern der Kundenkommunikation. Das Green Shape Label ist ein wichtiges Signal direkt am Produkt bzw. am POS oder im Online-Shop. Daneben ist die Nachhaltigkeitsbotschaft das zentrale Thema in den Kanälen PR und Social Media.

Mit den bisherigen Ergebnissen der nachhaltigen Unternehmensführung ist VAUDE sehr zufrieden, da es gelungen ist, einen umfassenden Mehr- und Marktwert für viele Stakeholder zu schaffen. Die ökologisch-gesellschaftlichen Effekte haben eine deutlich höhere Zugkraft entwickelt. Kunden nehmen die Anstrengungen wahr und honorieren diese. Parallel dazu gibt es immer mehr Kunden, die Wert auf nachhaltige Produkte legen und sich für Marken entscheiden, die Verantwortung übernehmen. Als Marke genießt VAUDE ein sehr positives Image, wächst in den vergangenen Jahren über dem Marktdurchschnitt und gewinnt kontinuierlich Neukunden. Letztlich schlagen sich positive Effekte auch intern nieder: Die Fluktuation in der Belegschaft ist sehr gering, was für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen spricht. Auch als Arbeitgeber ist VAUDE sehr attraktiv und hat keine Probleme Fachkräfte zu gewinnen – trotz des dezentralen Firmenstandortes. Tab. 7.14 zeigt die Effekte in der Übersicht.

**Tab. 7.14** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für VAUDE

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie:</b> Hohe Standards in der ressourcenschonenden Produktion von Textilien
	<b>Gesellschaft:</b> Weltweite Förderung fairer Arbeitsbedingungen
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Steuerung:</b> Konsequente und transparente Überprüfung und Anpassung der Unternehmensziele
	<b>Employer Branding:</b> Starke Mitarbeiterbindung und positiver Faktor im Recruiting
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Differenzierung:</b> Positionierung als glaubwürdige Marke, die Verantwortung übernimmt
	<b>Wachstum:</b> Kontinuierliche Gewinnung von Neukunden

## 7.3 Purpose-gestützte Transformation

### 7.3.1 Philip Morris International

**Unternehmen:** Philip Morris International Inc.

**Branche:** Tabakwaren

**Interviewpartner:** Markus Essing, Managing Director Philip Morris Deutschland. Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Markus Essing (Abb. 7.18).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Philip Morris International (PMI) ist einer der größten privatwirtschaftlichen Hersteller und Anbieter von Tabakprodukten. Auch in Deutschland ist das Unternehmen auf diesem Gebiet Marktführer. PMI besitzt ein breites Markenportfolio, zu dem Marken wie Marlboro, L&M, Chesterfield und viele mehr gehören, die in Deutschland und vielen anderen Märkten zu den stärksten Tabak- bzw. Zigarettenmarken zählen. Marlboro gehörte darüber hinaus seit Anfang der 2000er-Jahre zu den Top 10 der wertvollsten Marken weltweit im Ranking der Markenberatung Interbrand (Interbrand 2002). Im aktuellen Ranking von 2019 ist die Marke allerdings nicht mehr unter den Top 100 vertreten (Interbrand 2019) – auch ein Indiz, das für die im Folgenden vorgestellte Transformation spricht.



**Abb. 7.18** Fallbeispiel Philip Morris International. (Foto: Philip Morris International)

Bei Tabakprodukten sind die Verbindungen zur externen Marktumwelt aber auch besonders unmittelbar. Hier spielen vor allem negative Effekte wie Nikotinabhängigkeit, Gesundheitsschäden oder Jugendschutz eine Rolle, die in den Bereich „Gesellschaft“ der in Abschn. 4.1 vorgestellten PESTEL-Kategorisierung fallen. Entsprechend bedeutsam ist auch die Marktumwelt-Kategorie „Gesetzgebung“, die das Verhalten von Akteuren im Markt für Tabakprodukte umfangreich reguliert, wie z. B. durch Werbeverbote.

PMI und seine Wettbewerber konnten bisher auf ein sehr tragfähiges Geschäftsmodell zurückgreifen, welches mittelfristig gesehen angesichts von nach wie vor über einer Milliarde Rauchern weltweit (World Health Organization 2019, S. 72) für eine zwar rückläufige, aber doch sehr profitable Unternehmensfortführung geeignet wäre. Den ersten Anstoß für die Transformation sieht Markus Essing, Vorsitzender der Geschäftsführung der Philip Morris GmbH, Deutschland und Österreich, aber schon in den 1990er Jahren, als die Tabakindustrie rechtlich bindend die Gesundheitsschädlichkeit von herkömmlichen Zigaretten eingestand. Beschäftigte sich die Branche zunächst mit inkrementellen Innovationen zur Senkung der Gesundheitsschädlichkeit, wie z. B. verbesserten Filtern, entschied sich Philip Morris vor ca. 15 Jahren für einen radikalen Ansatz und die Entwicklung ganz neuer Produkte, die die Hauptursachen von Gesundheitsschädigung reduzieren sollten. Als Konsequenz gab PMI 2016 seine Vision von einer rauchfreien Zukunft bekannt und dem Ziel, herkömmliche Zigaretten durch schadstoffreduzierte Alternativen zu ersetzen (Philip Morris International 2016, S. 3).

### Entwicklung Corporate Purpose

Die Entwicklung des Corporate Purpose – bei PMI gleichgesetzt mit der Unternehmensvision – ist sehr eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Da ohne

eine grundlegende Transformation der Purpose nicht erreichbar wäre, sind diese quasi deckungsgleich. Damit erfüllt PMI schon im Ansatz eines der wichtigsten Kriterien von Corporate Purpose, nämlich die ganzheitliche Verankerung des Purpose in allen Bereichen des Unternehmens.

### ► **Corporate Purpose Philip Morris**

Eine rauchfreie Zukunft gestalten.

Darüber hinaus kommt besonderer Bedeutung zu, dass dieser Corporate Purpose nicht von einer Fachabteilung entwickelt worden ist, sondern direkt von der globalen Geschäftsleitung unter der Führung von André Calantzopoulos, der von Anfang an persönlich mit klarer Kommunikation für die strategische Neuausrichtung eingetreten ist und damit ihre Alternativlosigkeit unterstrichen hat.

Dementsprechend betont Markus Essing:

„Es gibt einen sehr starken Overlap zwischen unserem Purpose und der Unternehmensstrategie. Da passt eigentlich nichts dazwischen.“

Statt in Verbraucherkommunikation zu investieren, um sich werblich umzupositionieren, investierte Philip Morris zunächst in die Entwicklung neuer Produkte, die dem ursprünglich definierten Purpose gerecht werden können.

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Im Rahmen einer Purpose-zentrierten Transformation sind insbesondere die dazu getroffenen Maßnahmen von Relevanz. Im Falle von Philip Morris gehören dazu sehr vielschichtige und interessante Entwicklungen. Diese werden wir im Folgenden zunächst ausführlicher darstellen, bevor abschließend die Auswirkungen und Effekte anhand unserer drei Nutzendimensionen beleuchtet werden.

Von den in diesem Buch vorgestellten Handlungs-Szenarien ist die purpose-zentrierte Transformation als am anspruchsvollsten anzusehen. Im Falle von Philip Morris wurde die Transformation sogar schon in einer Phase angestoßen, in welcher externe Stakeholder bereits mit dem Thema Zigarette abgeschlossen hatten. Niemand hat von PMI gefordert, schadstoffreduzierte Alternativen zu entwickeln, wie heute zum Beispiel von der Automobilindustrie gefordert wird, sauberere und bessere Autos herzustellen. PMI hat selbst entschieden, schadstoffreduzierte Produkte zu entwickeln. Der neue Corporate Purpose hat somit die interne Transformation erst ausgelöst, ohne dass die externe Transformation begonnen hat.

Aus den bisher erfolgten Transformationsschritten wird deutlich, wie eng diese am formulierten Corporate Purpose ausgerichtet sind, und dass sie das gesamte Unternehmen, alle Prozesse und so gut wie jeden Geschäftsbereich betreffen.

**Produktangebot** Zentraler Bestandteil der Verfolgung des Corporate Purpose ist die Entwicklung schadstoffreduzierter Produkte als Alternative für Raucher zur herkömmlichen Zigarette.

Nikotin ist einer der Gründe, warum Menschen rauchen, wie auch der Geschmack und das mit dem Rauchen verbundene Ritual. Entgegen der verbreiteten Ansicht ist es aber nicht das Nikotin, das Zigaretten schädlich macht. Es sind die Toxine und Karzinogene, die durch den Verbrennungsprozess entstehen, die als Hauptverursacher von dem mit Rauchen assoziierten Krankheiten gelten. Damit Raucher sich für potentiell weniger schädliche Alternativen entscheiden, müssen diese Produkte Nikotin enthalten und dem konventionellen Produkt ähneln.

PMI konzentriert sich dabei auf sogenannte Tabakerhitzer, bei denen mittels eines elektronischen Gerätes Tabak so weit erhitzt – aber nicht verbrannt – wird, dass ein nikotinhaltiges und inhalierbares Aerosol (Dampf) entsteht. Aus dieser Beschreibung geht direkt ein zentrales Transformationsfeld hervor: Um Produkte herzustellen, die Tabak erhitzen können, muss sich PMI zu einem Technologieunternehmen weiterentwickeln. Dies war und ist mit erheblichen Investitionen in Forschung und Entwicklung verbunden. Derzeit arbeiten über 400 Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker in Forschungszentren in der Schweiz und in Singapur an der Weiterentwicklung schadstoffreduzierter Produkte.

**Geschäftsmodell und Vertrieb** Basierte das Geschäftsmodell und der Markterfolg von PMI bisher vor allem auf dem Aufbau und der Pflege bekannter und starker Marken wie Marlboro, geht mit dem Corporate Purpose eine Transformation zu einer sogenannten “Consumer Centric” Organisation einher. Dies zeigt sich auf operativer Ebene vor allem im Vertrieb: Aufgrund der erhöhten Komplexität und der Neuartigkeit der schadstoffreduzierten Produkte sowie ihrer Erklärungsbedürftigkeit wird eine viel direktere Kundenbeziehung benötigt, aber auch ermöglicht. Läuft der Verkauf von herkömmlichen Zigaretten in einer lange etablierten Beziehung im indirekten Vertriebsweg über den Handel, betreibt PMI nun auch eigene stationäre Ladengeschäfte sowie einen Online-Shop. Auch für die Phase nach dem Kauf müssen in Form von Kundenservice und Call-Centern ganz neue Ressourcen und Kompetenzen geschaffen werden, die im Falle herkömmlicher Zigaretten kaum oder gar nicht nötig waren.

**Vermarktung und Kommunikation** Für das neue Angebot des Tabakerhitzers, der eine eigene neue Produktkategorie darstellt, hat sich PMI entschieden, diesen unter der neu geschaffenen Marke “IQOS” zu vermarkten. Hier geht das Unternehmen sehr konsequent vor: Seit 2017 werden 95 % des gesamten Marketingbudgets in die Vermarktung von IQOS investiert. Neben der Markenkommunikation wurde auch die Unternehmenskommunikation unter einem neuen Fokus intensiviert. Es wird nun ein deutlich aktiverer Dialog mit der Öffentlichkeit, der Politik, wissenschaftlichen Fachkreisen und vielen weiteren gesellschaftlichen Akteuren gesucht, um mit diesen Gruppen einen faktenbasierten und sachlichen Diskurs zum Rauchverhalten im Allgemeinen und zum Thema Schadstoffreduzierung beim Rauchen zu führen.

**Mitarbeiterführung** Bei einer solch umfangreichen Unternehmenstransformation liegt eine wesentliche Herausforderung darin, Mitarbeiter vom Anfang an auf dem Weg mitzunehmen und sie in den Veränderungsprozess aktiv mit einzubinden. Dies ist für das Management von PMI mit einem erheblichen Aufwand verbunden, gerade was die interne Kommunikation angeht. In diesem Zusammenhang wurden auch unterstützende neue Stellen im Bereich Personal/ Unternehmenskultur aufgebaut. Eine wesentliche Neuerung bei der internen Kommunikation liegt darin, dass besonders wichtige Informationen und Botschaften zentral vom Top-Management – z. B. über Videobotschaften – an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Der Grund dafür ist die durch die Transformation ausgelöste gestiegene Komplexität, die es erschwert, solche Botschaften effektiv über die einzelnen Hierarchieebenen und geografischen Standorte zu kommunizieren und damit auch wirklich alle Mitarbeiter zu erreichen. Ein besonders wichtiger Aspekt dabei ist, nicht nur Mitarbeiter zu informieren, sondern mit ihnen in Dialog zu treten, ihnen zuzuhören, ihre möglichen Ängste und Unsicherheiten zu verstehen und ihnen diese zu nehmen.

Gerade im Falle einer Purpose-zentrierten Transformation lassen sich vielfältige Effekte identifizieren. Die entsprechende Übersicht für Philip Morris zeigt die Nutzen-Matrix in Tab. 7.15 auf.

Auf der Dimension „Mehrwert“ ist Philip Morris ein Beispiel für ein Szenario, in dem die Effekte von Corporate Purpose darin liegen, negative Auswirkungen auf die Marktumwelt und externe Stakeholder zu reduzieren.

**Gesellschaft** Raucher, die nicht aufhören, sollten Zugang zu schadstoffreduzierten Alternativen zur Zigarette haben – und daran setzt PMI mit seiner Forschung und seinen neuen Produkten an.



**Tab. 7.15** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Philip Morris

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Gesellschaft:</b> Alternative für Raucher, die nicht aufhören
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Strategische Klarheit:</b> Orientierung über die langfristige Unternehmensausrichtung
	<b>Fundiertere Entscheidungsfindung:</b> Leitplanken bei Implementierung des Purpose
	<b>Employer Branding:</b> Stärkung von Mitarbeitergewinnung und -bindung
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Langfristige Sicherung Geschäftsgrundlage:</b> Etablierung eines Markt(segments) mit nachhaltigem Unternehmenszweck und Option auf höhere Marge bei kleiner werdendem Markt
	<b>Reduzierung Geruchsbelastung und Gesundheitsrisiken:</b> Zentrale Nutzenversprechen für Konsumenten

Die Nutzendimension „Mensch – Mitarbeiter und Unternehmen“ ist bei Purpose-zentrierten Transformationen besonders wichtig und entscheidend für das Gelingen des Prozesses. Entsprechend sind bei Philip Morris hier starke Effekte zu beobachten.

**Strategische Klarheit** Vom Corporate Purpose „eine rauchfreie Zukunft gestalten“ geht eine starke Orientierungsfunktion vor allem für Mitarbeiter und interne Stakeholder aus.

„Unser Corporate Purpose gibt uns eine sehr starke strategische Klarheit. Jeder wird verstehen, wofür wir unsere Ressourcen einsetzen wollen.“

Sorgte er bei der Verkündung intern wie extern – laut Markus Essing – mindestens für Überraschung, bei manchen sogar für Schock, so hat der Purpose doch einen großen Mehrwert, da durch ihn die langfristige Ausrichtung des Unternehmens eindeutig festgelegt wurde. Gleichzeitig geht aus dem Corporate Purpose auch klar hervor, was *nicht* mehr im Fokus steht: Die Verwendung von Ressourcen und Kompetenzen für die Weiterentwicklung und Vermarktung herkömmlicher Tabakprodukte.

**Fundiertere Entscheidungsfindung** Aus dieser strategischen Klarheit entsteht ein positiver Effekt für die Umsetzung und Implementierung des Purpose. Einzelentscheidungen können leichter getroffen werden, da das Ziel, welchem

sie dienen sollen, durch den Corporate Purpose klar definiert ist. Markus Essing weist allerdings darauf hin: Entscheidungen mögen zwar leichter zu fällen sein, allerdings finden diese unter sehr viel höherer Unsicherheit statt, weil sich so viele Elemente des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungskette ändern. Die Menge an erstmals zu treffenden Entscheidungen steigt ebenfalls entsprechend an.

„Grundsätzlich verläuft die Entscheidungsfindung oft leichter. Es muss aber mehr kommuniziert werden, da jede Entscheidung dahingehend hinterfragt wird, was sie für unseren gemeinsamen Purpose bedeutet.“

**Employer Branding** In Bezug auf Mitarbeiterbindung und -gewinnung hat die Unternehmens-Neuausrichtung am Purpose positive Effekte gezeigt. Trotz der radikalen Veränderung der Strategie blieb die große Mehrheit der bestehenden Mitarbeiter an Bord und arbeitet motiviert an der Transformation. Andererseits wird Philip Morris auch für potentielle Mitarbeiter attraktiver, die unter dem bisherigen Geschäftsmodell angesichts der negativen Auswirkungen des Rauchens das Unternehmen als Arbeitgeber kategorisch ausgeschlossen haben. Darüber hinaus bietet die radikale und umfassende Transformation von PMI für viele Talente ein spannendes und forderndes Arbeitsumfeld.

Neben den bereits beschriebenen Effekten betont Philip Morris in Bezug auf die Dimension „Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit“ die Verbindung von gesellschaftlichem Nutzen und einem tragfähigen, profitablen Geschäftsmodell.

**Langfristige Sicherung Geschäftsgrundlage** Auch wenn, wie beschrieben, das bisherige Geschäftsmodell der Tabakindustrie wahrscheinlich noch auf einen mittelfristigen Zeitraum gesehen tragfähig gewesen wäre – die Transformationsanstrengungen von Philip Morris dienen auch der langfristigen Sicherung der Unternehmensgrundlage. Durch die Etablierung eines neuen Marktes für schadstoffreduzierte Produkte geht PMI diese Herausforderung aktiv an.

Aus Sicht von PMI ist der gewählte Corporate Purpose nicht unbedingt von einer hohen Einzigartigkeit geprägt. Er wäre vielmehr von Wettbewerbern relativ leicht adaptierbar. Im Sinne der gemeinsamen Entwicklung eines neuen Marktes wären solche Adaptionen aus Sicht des Unternehmens sogar wünschenswert.

**Reduzierung Geruchsbelastung und Gesundheitsrisiken** Neben der Reduktion der Schadstoffe zeichnen sich auch Vorteile mit Blick auf den Geruch, die Hygiene und den Geschmack ab. Es entsteht kein Zigarettenrauch-Geruch, da der Tabak nicht verbrannt wird. Mit dem Tabakerhitzer werden viele unangenehme Begleiterscheinungen des Zigarettenrauchs deutlich reduziert – für den Raucher wie auch für sein Umfeld.

Die Transformation ist aktuell in einem fortgeschrittenen Stadium, da schon mehrere Produktgenerationen auf den Markt gebracht worden sind und Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette entsprechend weiterentwickelt wurden. Was die Markt- und Kundenakzeptanz angeht, konnte PMI weltweit nach eigenen Angaben (Stand 3. Quartal 2019) bisher 12,4 Mio. Nutzer des Tabakerhitzers IQOS gewinnen, von denen 8,8 Mio. komplett auf das Alternativprodukt umgestiegen sind.

### 7.3.2 Weleda

**Unternehmen:** Weleda AG

**Branche:** Konsumgüter, Naturkosmetik

**Interviewpartnerin:** Nataliya Yarmolenko, Chief Commercial Officer.

Alle wörtlichen Zitate in diesem Kapitel stammen von Frau Yarmolenko (Abb. 7.19).

#### Unternehmensentwicklung und aktuelle Situation

Die Weleda AG ist der weltweit führende Hersteller von zertifizierter Naturkosmetik sowie von Arzneimitteln für die anthroposophische Therapierichtung. Gegründet wurde das Unternehmen 1921 von den Pionieren der Anthroposophie um Rudolf Steiner. Das Produktsortiment ist sehr breit und umfasst ca. 120 Naturkosmetikprodukte und mehr als 1000 Arzneimittel. Hergestellt werden diese Produkte aus über 1.000 natürlichen Rohstoffen, die an drei Hauptstandorten in



**Abb. 7.19** Fallbeispiel Weleda. (Foto: Weleda)

der Schweiz, Frankreich und Deutschland verarbeitet werden. Im Jahr 2019 erwirtschaftete Weleda mit rund 2500 Mitarbeitern einen Nettoumsatz von 429 Mio. €. Für das Unternehmen spielt die Beschaffung der zahlreichen natürlichen Rohstoffe eine zentrale Rolle. Neben externer Beschaffung ist Weleda in diesem Bereich auch zum Teil vertikal integriert. Das Unternehmen besitzt in der Nähe des deutschen Standorts in Schwäbisch Gmünd einen der größten Heilpflanzengärten Europas. Seit 2017 befindet sich Weleda in einer großen organisatorischen Transformation, bei der der Corporate Purpose eine zentrale Rolle spielt.

### **Entwicklung Corporate Purpose**

Mit dem anthroposophischen Hintergrund war das Unternehmen von Anfang an stark purpose-geprägt und verfolgte den Zweck, eine ganzheitliche Sichtweise auf Mensch, Natur und Gesundheit auch ins Wirtschaftsleben zu bringen. Ein Corporate Purpose war damit zwar schon lange implizit existent, aber nicht explizit formuliert. Diese Aufgabe bekam durch eine weitreichende Entscheidung 2017 eine neue Relevanz. Weleda begann in diesem Jahr einen Transformationsprozess hin zu einer Organisation mit einer kollegialen Führung, bei der die Tätigkeiten der Mitarbeitenden und Partner berücksichtigt und gefördert werden sollen. Mit diesem Ziel ging u. a. auch die Entscheidung einher, keinen CEO als Einzelspitze des Unternehmens mehr zu haben. Die aktuell vierköpfige Geschäftsleitung führt das Unternehmen daher nun gleichberechtigt.

Durch die Abkehr von einer klassisch hierarchischen Führung wird eine starke Orientierungsleistung für die Mitarbeiter besonders wichtig, um ein konsistentes und effizientes Handeln im Rahmen eines Wirtschaftsbetriebs zu ermöglichen. Deshalb wurde im Sommer 2018 im Rahmen des Transformationsprozesses eine Initiative zur Entwicklung eines Corporate Purpose gestartet. Dazu wurde ein funktions-, hierarchie- und standortübergreifendes Team von 12 Personen zusammengestellt, das sich auf ein "Purpose Quest" begab. Dieses fand über drei Tage im unternehmenseigenen Heilpflanzengarten statt. Über eine vielschichtige Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinen Werten entstand die folgende Formulierung des Corporate Purpose:

#### **► Corporate Purpose Weleda**

We dare to care. Inspired by anthroposophy we dare to make a difference.

Zentrale Aussage dieser Purpose-Formulierung ist es, Mut zu haben, sich um Natur, Mensch und Gesellschaft zu kümmern und dafür den umfangreichen

Wissensstand von Weleda in ihrer Produktkategorie zu nutzen. Gerade weil an der konkreten Erarbeitung des Purpose nur ein kleiner Teil der Organisationsmitglieder beteiligt war, hatte sich das Team eine möglichst breite Akzeptanz und Relevanz als Ziel gesetzt:

„Wir haben versucht, den Purpose so zu formulieren, dass jeder etwas darin für sich finden kann, unabhängig davon, in welchem Bereich er tätig ist.“

### **Purpose-Implementierung und Effekte**

Da der Corporate Purpose vorrangig zur Unterstützung der Transformation in der Führungs- und Unternehmenskultur gedacht ist, stehen bei der Implementierung interne Stakeholder an erster Stelle. Die Purpose Arbeitsgruppe stellte ihr Ergebnis zunächst der Geschäftsleitung und weiteren Gremien vor, anschließend in Workshops den weiteren Mitarbeitern. Insgesamt waren die Reaktionen sehr positiv, sodass der Corporate Purpose offiziell Teil der Unternehmensstrategie und -führung geworden ist.

Für den Gesamt-Transformationsprozess ist ein dauerhaftes “Transformation Board” eingerichtet worden, in dem Mitglieder aus allen Unternehmensteilen – Geschäftsleitung, Verwaltungsrat, Fachabteilungen, Betriebsrat – vertreten sind. Der Corporate Purpose wurde an dieses Board übergeben, damit die weiteren Transformationsanstrengungen aus einer Hand gesteuert werden können. Aktuell arbeitet Weleda an einem Set von Werkzeugen, die den weiteren Roll-Out unterstützen sollen, um den Corporate Purpose konkret in den Arbeitsalltag einzubeziehen. Auch in einer Organisation mit kollegialer Führung sieht Nataliya Yarmolenko Führungskräfte in der Verantwortung, wenn es um die erfolgreiche Verankerung des Purpose in der Organisation geht:

„Ob etwas wie ein Corporate Purpose tatsächlich lebt oder nicht, steht und fällt aus meiner Erfahrung mit den Führungskräften und Teamleitern. Es braucht konkrete Vorbilder. Ein Purpose muss im Alltäglichen gelebt werden, um seine Kraft entfalten zu können.“

Ein wichtiger nächster Schritt im Transformationsprozess ist die Integration von geeigneten Messgrößen für den Fortschritt und Key Performance Indicators. Diesen Schritt will man bei Weleda möglichst bald in Angriff nehmen, um auch darüber eine noch stärkere Verankerung des Corporate Purpose in den Arbeitsroutinen zu erreichen. Grundsätzlich soll sich auch hier ein Stakeholder Value Ansatz widerspiegeln:

**Tab. 7.16** Nutzen-Matrix von Corporate Purpose für Weleda

Mehrwert – Marktumwelt und externe Stakeholder	<b>Ökologie und Gesellschaft:</b> Förderung des Einklangs zwischen Mensch, Natur und Gesellschaft
Mensch – Unternehmen und Mitarbeiter	<b>Transformation:</b> Wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer selbstführenden Organisation <b>Orientierung:</b> Entscheidungs- und Handlungshilfe für den selbstgeführten Arbeitsalltag
Markt – Kunden und Wettbewerbsfähigkeit	<b>Marktposition:</b> Festigung und Stärkung der Vorreiter-Rolle im Bereich nachhaltiger Naturkosmetik

„Indikatoren für eine erfolgreiche Transformation sind für mich einerseits eine positive Umsatz- und Profitentwicklung und andererseits zufriedene und glückliche Mitarbeiter. Ich glaube, Letzteres ist wichtiger, denn mit zufriedenen Mitarbeitern kommt auch der Umsatz.“

Abschließend ist festzuhalten, dass im Falle von Weleda der Corporate Purpose eine Klammer für viele Aktivitäten und Effekte ist, die schon vorhanden waren und deren konsequente Weiterentwicklung er fördern soll. Das Unternehmen hat seine Wertschöpfungskette bereits sehr nachhaltig gestaltet. So belegte Weleda 2018 zum dritten Mal nach 2013 und 2016 auf dem Branchenkongress Sustainable Cosmetics Summit den ersten Platz in der Kategorie “Sustainable Leadership”. Darüber hinaus ist Weleda die erste europäische Marke, die das Zertifikat der “Union for Ethical Biotrade” bekommen hat. Es steht für hohe Standards in der Rohstoffbeschaffung, die darauf fokussieren, Biodiversität zu erhalten und alle Partner entlang der Lieferketten gerecht zu behandeln und fair zu bezahlen. Tab. 7.16 zeigt die Effekte in der Übersicht.

## Literatur

- Fast Company. (2018). Exclusive: “Patagonia is in business to save our home planet.”. <https://www.fastcompany.com/90453180/in-arizona-a-case-study-in-how-architecture-can-adapt-to-climate-change>. Zugegriffen: 23. Jan. 2020.
- Interbrand. (2019). Best global brand 2019 ranking. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>. Zugegriffen: 14. Dez. 2019.
- Interbrand. (2002). Best global brands previous years. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/previous-years/2002/>. Zugegriffen: 2. Jan. 2020.
- Patagonia (2018). 2018 Patagonia environmental + social initiatives. <https://issuu.com/thecleanestline/docs/patagonia-enviro-initiatives-2018>. Zugegriffen: 23. Jan. 2020.

- 
- Philip Morris International. (2016). Sustainability report. [https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi_sustainability_report_2016.pdf). Zugegriffen: 2. Jan. 2020.
- World Health Organization. (2019). WHO report on the global tobacco epidemic 2019. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/326043/9789241516204-eng.pdf>. Zugegriffen: 22. Jan. 2020.

# Wie Verantwortungseigentum ein glaubhaftes Purpose Versprechen ermöglicht

## 8

*Autor: Achim Hensen, Purpose Stiftung*

### 8.1 Corporate Purpose und die Frage nach Eigentum

Die Frage der Glaubwürdigkeit steht im Zentrum der aktuellen Purpose Debatte: Wer garantiert, dass es Unternehmen ernst meinen und am Ende des Tages kein Purposewashing betreiben? Wie lässt sich der Corporate Purpose langfristig in der Unternehmensstruktur verankern? Um MitarbeiterInnen, KundInnen, Partnern und InvestorInnen ein glaubhaftes Versprechen geben zu können, gehen immer mehr UnternehmerInnen einen Schritt, der radikaler nicht sein könnte: Sie enteignen sich selbst. Genauer gesagt: sie sorgen dafür, dass ihre Unternehmen nicht ihr Privateigentum sind, sondern dauerhaft “sich selbst” gehören. Von großen Industrieunternehmen wie ZEISS, BOSCH und ZF Friedrichshafen seit Jahrzehnten gelebt, von vielen mittelständischen Unternehmen wie ALNATURA, und ELOBAU in der Praxis nachhaltig erprobt, von immer mehr erfolgreichen Start-Ups wie ECOSIA, EINHORN und STARTNEXT als Entwicklungsmöglichkeit entdeckt. Und doch kaum bekannt: Verantwortungseigentum als alternatives Eigentumsmodell für sinnorientierte Unternehmen.

Was nach Verzicht klingt, ist für diese Unternehmen das Gegenteil. Sie wollen damit sicherstellen, dass der Corporate Purpose tatsächlich der Nordstern des Unternehmens ist, der über dem Profit steht, damit das Unternehmen langfristig unabhängig, erfolgreich und seinen Werten treu bleiben kann. Die GründerInnen der genannten Unternehmen haben ihre Unternehmensanteile mal über Stiftungen, mal über andere rechtliche Behelfskonstruktionen den Unternehmen geschenkt und gehören damit zu den Pionieren von Verantwortungseigentum. Die Vielfalt auch an älteren erfolgreichen Unternehmen in Verantwortungseigentum



zeigt: Eigentum auf diese Art neu zu denken, ist nicht nur eine innovative Idee – es ist zugleich eine historisch bewährte Praxis.

Verantwortungseigentum ist ein sicherer Indikator dafür, dass es Unternehmen tatsächlich um einen Sinn geht, der über reines Gewinnstreben hinausgeht. Denn: Verantwortungseigentum institutionalisiert den Corporate Purpose in der DNA des Unternehmens und garantiert, dass dies auch in Zukunft so bleibt. Diese Purpose Garantie wird durch zwei Prinzipien ermöglicht, auf denen Verantwortungseigentum basiert:

1. **Selbstbestimmungsprinzip:** Die Stimmrechte, das Steuerrad des Unternehmens, sind weder vererblich noch verkäuflich, sondern bleiben, wie bei einer Anwaltpartnerschaft, bei den mit den Unternehmen verbundenen Menschen.
2. **Sinnprinzip:** Das Unternehmensvermögen ist nicht personalisierbar, sondern dient dem Zweck des Unternehmens (asset-lock). Gewinne sind Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck.

Das bedeutet nicht, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum die “besseren Unternehmen” sind und damit anderen Unternehmen automatisch moralisch überlegen. Es gibt unzählige Beispiele von Unternehmen in konventionellen Eigentumsformen, besonders im Mittelstand, die seit Generationen die besten Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung von Corporate Purpose sind und einen Multi-Stakeholder Ansatz haben. Es geht also nicht um die besseren Unternehmen per se. *Vielmehr geht es darum, das Aufkommen des neuen Purpose Paradigmas als Chance zu sehen, ein längst überfälliges Gespräch über den Sinn von Wirtschaft im Allgemeinen und über den Sinn von Unternehmen im Besonderen zu führen.*

Sehen wir Unternehmen als Geldmaschinen, deren einziger Sinn darin liegt Profite und Shareholder Value zu maximieren und alle anderen Aspekte diesen Zielen unterzuordnen? Oder existieren Unternehmen für uns, um Aufgaben zu übernehmen, die KundInnen, Gemeinden oder der Gesellschaft dienen? Falls wir uns für die zweite Variante entscheiden, stellt sich die Frage nach dem passenden Rechtskleid: Welche Eigentumsmodelle erlauben es Unternehmen, dem Corporate Purpose als Nordstern langfristig zu folgen und nicht kurzfristigen Gewinnerwartungen opfern zu müssen?

Das Verblüffende ist: Unternehmen in Verantwortungseigentum haben nicht nur einen Weg gefunden den Corporate Purpose in ihrer DNA zu verankern, lange bevor es den Begriff des Corporate Purpose überhaupt gab, sie beweisen auch seit vielen Jahren, dass sie auch nach herkömmlichen ökonomischen

Kriterien erfolgreich sind. So übertreffen sie zum Beispiel Unternehmen in konventionellen Eigentumsstrukturen nicht nur bezüglich ihrer langfristig höheren Gewinnmargen (Thomsen 2017, S. 135), sondern sind außerdem weniger anfällig für politische und wirtschaftliche Krisen (Thomsen 2017, S. 122; Børsting et al. 2018, S. 22–24). Weitere statistische Unterschiede im Vergleich zu herkömmlichen Eigentümerstrukturen sind zum Beispiel, dass sie durchschnittlich höhere Löhne und Zusatzleistungen für MitarbeiterInnen zahlen (Børsting und Thomsen 2017, S. 326–328) und eine außerordentlich hohe MitarbeiterInnenbindung bzw. eine um 40 % niedrigere Fluktuation bei Führungskräften aufweisen (Thomsen 2017, S. 122–125, 163).

Trotz über 200 Unternehmen in Verantwortungseigentum allein in Deutschland, die mehr als 1,2 Mio. MitarbeiterInnen beschäftigen (Stiftung Verantwortungseigentum (o. J.)), ist diese Kategorie von Unternehmen wohl die unbekannteste und vermutlich unterschätzteste. Es lohnt sich in jeder Hinsicht, einen genaueren Blick auf das Modell Verantwortungseigentum zu werfen. Nicht zuletzt um die Chance zu nutzen, welche in der Etablierung von Purpose als *New Corporate Normal* liegt: eine grundsätzliche Transformation der Wirtschaft in Richtung Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit.

---

## 8.2 Eine funktionierende Alternative

Während der Zweck der Unternehmung in der ökonomischen Theorie traditionell in der Gewinnmaximierung und der Steigerung ihres Unternehmenswerts gesehen wird, wollen Unternehmen in Verantwortungseigentum einem Sinn dienen und sehen Gewinne als Mittel zu diesem Zweck. Worin genau dieser Sinn liegt, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Für manche ist die Antwort auf das „Wofür“ eine gesellschaftliche Aufgabe, wie zum Beispiel die Forderung nachhaltiger Landwirtschaft oder ein Beitrag zur Sicherstellung eines freien und für alle zugänglichen Internets (wie z. B. für die Mozilla-Stiftung mit ihrem Firefox-Browser).

Für andere Unternehmen liegt der Sinn in ihren hochwertigen Produkten, ganz egal, ob es sich dabei um Technologie, Konsumgüter oder Dienstleistungen handelt. Alle Unternehmen in Verantwortungseigentum haben jedoch eine Gemeinsamkeit: Die Überzeugung, dass Gewinne kein reiner Selbstzweck sind, sondern Saat für die Zukunft, ein Mittel, mit dessen Hilfe der eigentliche Sinn des Unternehmens vorangetrieben wird. Verantwortungseigentum als Rechtsform ermöglicht Unternehmen, diesen Anspruch nicht nur zu formulieren, sondern rechtlich verbindlich zu machen.

### 1. Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit

Verantwortungseigentum ermöglicht das positive unternehmerische Handeln, das oft mit Familienunternehmen verbunden wird: persönliche Haftung und Verantwortungsübernahme, Identifikation mit dem Unternehmen, langfristige Planung und vor allem wertegeleitetes Handeln. Mit dem Unterschied, dass die langfristige Eigenständigkeit und Unternehmensverantwortung nun nicht mehr an eine genetische EigentümerInnenfamilie gebunden ist, sondern an eine „Fähigkeiten- und Werteverwandtschaft“ – kurz an VerantwortungseigentümerInnen. Damit wird die langfristig unabhängige Unternehmensführung durch treuhänderische EigentümerInnen sowie ein konsequenter Fokus auf den von den jeweiligen VerantwortungseigentümerInnen zu definierenden Corporate Purpose fester Bestandteil der rechtlichen DNA des Unternehmens. Mit diesem Eigentums- und Unternehmensverständnis knüpfen die Unternehmen an die Tradition der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland und Teilen Europas an. Konkret stellen Unternehmen in Verantwortungseigentum – egal in welcher rechtlichen Form – sicher:

### 2. Das Selbstbestimmungsprinzip: Unternehmenschaft = Eigentümerschaft

Die Mehrheit der Stimmrechte und damit die Kontrolle über das Unternehmen liegt bei Menschen, die eng mit dem Unternehmen verbunden sind und die Werte des Unternehmens tragen – damit ist das Unternehmen selbstbestimmt. Es gibt keine automatische Vererbung der Stimmrechte, und das Unternehmen kann nicht mehr als Spekulationsgut gehandelt werden. Entscheidungen werden von denjenigen getroffen und ausgeführt, die sich mit der Mission der Organisation identifizieren. Diese VerantwortungseigentümerInnen übernehmen die unternehmerische Verantwortung für das Handeln, die Werte und das Vermächtnis des Unternehmens.

### 3. Das Sinnprinzip: Gewinne sind Mittel zum Zweck

Schon heute betrachten viele UnternehmerInnen ihre Unternehmen nicht als ihr persönliches Privatvermögen, sondern als etwas, für das sie TreuhänderInnen sind. Verantwortungseigentum verankert dies rechtlich verbindlich. Nach diesem Prinzip werden Gewinne und Vermögen des Unternehmens weitestgehend für die Unternehmensentwicklung freigehalten – sie dienen dem Unternehmenszweck, werden reinvestiert, zur Deckung der Kapitalkosten verwendet oder gespendet. Vermögen kann nur „gecapped“ ausgezahlt werden, um InvestorInnen einen risikoadäquaten Return und GründerInnen eine faire Kompensation zu ermöglichen. Die „VerantwortungseigentümerInnen“ sind eben nicht mehr „VermögenseigentümerInnen“.

### Verantwortungseigentum als Chance

Unternehmen in Verantwortungseigentum haben als zentralen Wert den Erhalt der Selbständigkeit, stellen verbindlich sicher, dass das Unternehmen langfristig der Unternehmensidee dienen kann und binden das Unternehmensvermögen sowie Gewinne und halten das Kapital so frei für die Unternehmensentwicklung. Sie bilden die Übernahme und Nachfolge langfristiger Unternehmensverantwortung in einer „Werte- und Fähigkeitenfamilie“ ab und können als ein eigener Unternehmenstypus neben Familien- und kapitalmarktorientierten Unternehmen betrachtet werden.

### Die Geschichte des Verantwortungseigentums am Beispiel von Zeiss

Verantwortungseigentum ist eine neue und alte Idee zugleich. Neu, weil sie heute im Vergleich zu Familien- und kapitalmarktorientierten Unternehmen selten angewendet wird. Alt, weil Pioniere schon vor langer Zeit Verantwortungseigentum umgesetzt haben und es viele erfolgreiche Beispiele dafür gibt. Eines der ersten Beispiele für Verantwortungseigentum in seiner modernen Form ist das deutsche Technologieunternehmen „Zeiss“, das 1846 von Carl Zeiss gegründet wurde. Nach dem Tod des Unternehmensgründers im Jahr 1888 rief der Miteigentümer Ernst Abbe die Carl-Zeiss-Stiftung ins Leben, kaufte die verbliebenen Anteile der Erben von Carl Zeiss und spendete in den folgenden Jahren das gesamte Unternehmen an die Stiftung. Abbe unterrichtete Physik und Mathematik an der Universität Jena, wo er das mathematische Fundament entwickelt hatte, auf dem der Erfolg von Zeiss fußt. Ernst Abbes Erfindung des Mikroskops machte die Firma Zeiss erfolgreich und weltberühmt, doch er war sich immer bewusst, dass diese Erfindung nicht ohne die Arbeit vieler Forscher vor ihm möglich gewesen wäre. Deshalb war er der Überzeugung, dass der Erfolg nicht ihm allein gebührte. Diese Haltung hat seine Arbeit an der Eigentümerstruktur von Zeiss stark beeinflusst. Er suchte nach einer Form, die dem Unternehmen Langfristigkeit gibt und klarstellt, dass es der Gesellschaft und den Menschen gehört und nicht nur ihm persönlich. Eine Genossenschaft lehnte er ab, weil damit die Steuerung in den Händen von ständig wechselnden Personen läge, eine willkürliche Demokratie. Eine Aktiengesellschaft wollte er nicht, weil damit die kurzfristigen Gewinninteressen im Vordergrund stünden. Also erfand er etwas noch nicht Dagewesenes: Er nutzte die Rechtsform einer Stiftung und gestaltete diese so aus, dass sie Träger des Unternehmens wurde.

Die Carl-Zeiss-Stiftung stellt sicher, dass das Unternehmen nicht verkauft werden kann und dass der Unternehmensgewinn entweder reinvestiert wird oder dem Gemeinwohl zugutekommt. Abbe stellte zudem sicher, dass die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen respektiert werden, sie einen Anspruch auf Kranken- und Rentenversicherung sowie bezahlten Urlaub und einen 8-Stunden-Tag haben. Außerdem führte er das Prinzip ein, dass das höchste von Zeiss ausgezahlte Gehalt den geringsten Verdienst eines zwei Jahre lang im Unternehmen Beschäftigten nicht um mehr als das Zwölfwache übersteigen darf.

Heute ist Zeiss ein erfolgreiches, innovatives Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 7 Mrd. Euro. Mit gemeinnützigen Spenden unterstützt Zeiss lokale wie weltweite Initiativen zur Verbesserung der medizinischen Versorgung sowie weitere Projekte in Wissenschaft, Bildung und Forschung. So ist die Carl-Zeiss-Stiftung auch ein großzügiger Förderer der Universität Jena, dem Ort an dem die „Zeiss-Technologie“ ihren Ursprung hat.

Verantwortungseigentum hat Zeiss ermöglicht, auch bei der Unternehmensstrategie nicht nur auf Rentabilität, sondern auf Sinnhaftigkeit zu schauen. So entschied sich Zeiss z. B. dafür, im Bereich der Gehirnoperationen bessere Instrumente zu produzieren, trotz enormer Entwicklungskosten, welche eine kurzfristige Rentabilität ausschließen. Wie sich später herausstellen sollte die richtige Entscheidung – auch, aber nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Viele chirurgische Eingriffe wären heute gar nicht möglich ohne das Unternehmen Zeiss und die dafür entwickelten Produkte.

Über die Jahre sind hunderte zusätzliche Unternehmen in Verantwortungseigentum entstanden. Zu den bekanntesten dieser Unternehmen gehören das deutsche Technologieunternehmen Bosch, das dänische Pharmaunternehmen Novo Nordisk, die britische Warenhauskette John Lewis und der US-amerikanische Internetpionier Mozilla.

---

### **8.3 Die rechtliche Umsetzung von Verantwortungseigentum**

In der Praxis können rechtliche Eigentümerstrukturen, die Verantwortungseigentum sichern, verschiedene Formen annehmen. Alle haben gemein, dass sie die Prinzipien des Verantwortungseigentums, der Selbstbestimmung und der Vermögensbindung gewährleisten. Im Folgenden werden einige der rechtlichen Strukturen, die in Deutschland Verantwortungseigentum ermöglichen, vorgestellt:

das Einzelstiftungsmodell (s. Abb. 8.1), das Doppelstiftungsmodell (s. Abb. 8.2) und das Veto-Anteil-Modell (s. Abb. 8.3).

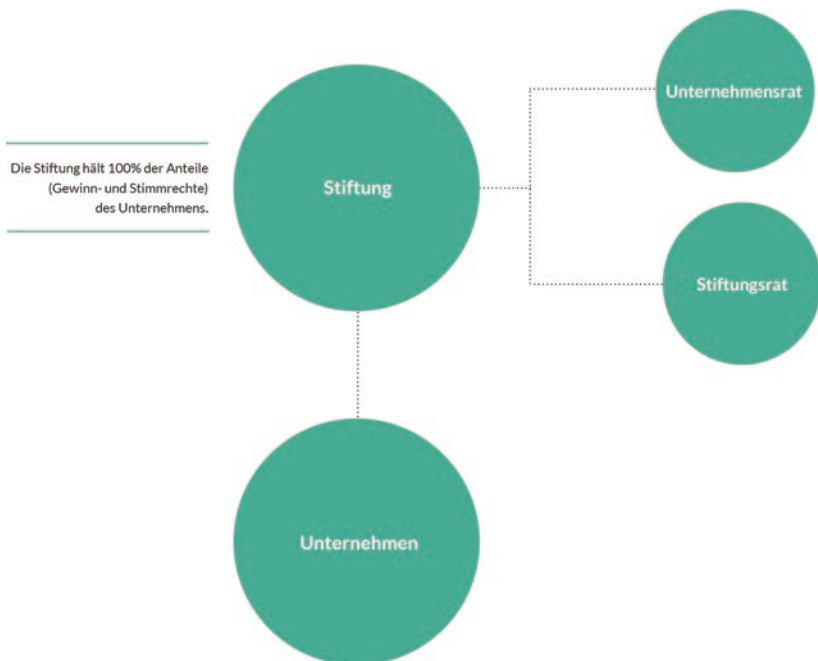
### Einzelstiftungsmodell

Rechtsraum: Bekannte Beispiele aus der Europäischen Union, den USA und Lateinamerika: Dr. Hauschka/Wala (Deutschland), Hempel Foundation (Dänemark), Zeiss (Deutschland)

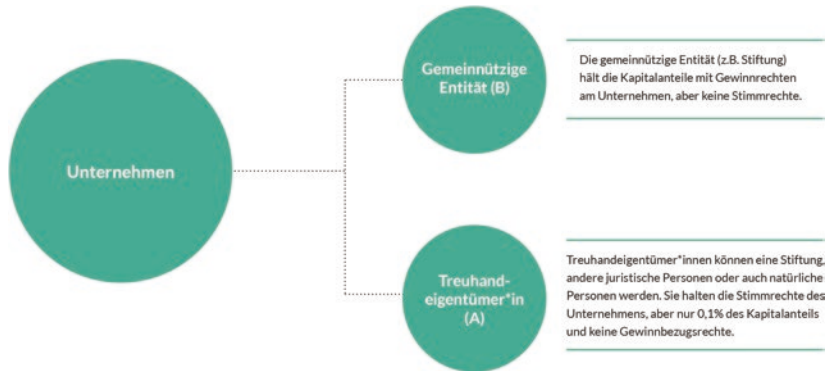
### Doppelstiftungsmodell

Rechtsraum: Bekannte Beispiele aus Deutschland und den Niederlanden:

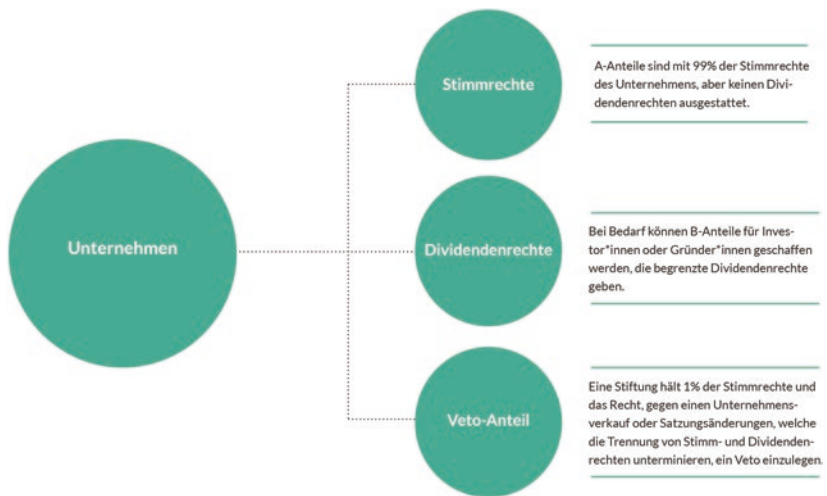
Fallbeispiele: Bosch (Deutschland), elobau (Deutschland), Mahle (Deutschland)



**Abb. 8.1** Einzelstiftungsmodell. (Abbildung: Purpose Stiftung)



**Abb. 8.2** Doppelstiftungsmodell. (Abbildung: Purpose Stiftung)



**Abb. 8.3** Veto-Anteil-Modell. (Abbildung: Purpose Stiftung)

### Veto-Anteil-Modell

Rechtsraum: Bekannte Beispiele aus Deutschland, den Niederlanden, Finnland und den USA

Fallbeispiele: Sharetribe (Finnland), Zielwear (USA), Creative Action Network (USA), Ecosia (Deutschland), Waschbär (Deutschland).

---

**Modelle des Verantwortungseigentums**

Die hier aufgeführten Formen von Verantwortungseigentum unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer rechtlichen und strukturellen Komplexität. Einige Eigentumsstrukturen wie das Veto-Anteil-Modell garantieren eine einfache und kostengünstige Umsetzung, während andere wie das Doppelstiftungsmodell mehr Vorteile für größere Unternehmen bieten, dabei jedoch die Etablierung und Ausgestaltung neuer Rechtsträger erfordern. Bei der Suche nach der „passenden“ Form von Verantwortungseigentum müssen folglich immer auch die spezifischen Bedürfnisse, die Unternehmenskultur und der Entwicklungsstand der Firma berücksichtigt werden. In jedem Fall sind die hier vorgestellten Lösungen Umwege, die über eine neue Rechtsform für Unternehmen in Verantwortungseigentum abgekürzt werden könnten.

---

**8.4 Vorteile von Verantwortungseigentum**

Verantwortungseigentum verankert den Purpose des Unternehmens tief in den Strukturen der Firma und ermöglicht Generationen von treuhänderischen EigentümerInnen, die Unternehmensidee zu verwirklichen und dabei den Werten des Unternehmens treu zu bleiben. Dieses Eigentumsverständnis bietet gute Voraussetzungen, die Interessen aller Stakeholder einschließlich der MitarbeiterInnen, der KundInnen und der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Vor allem steigert es innerhalb der aktuellen Purpose Debatte und mit der zunehmenden Gefahr des Purposewashings einen zentralen Faktor: Glaubwürdigkeit.

**Verankerung des Corporate Purpose**

Verantwortungseigentum ermöglicht Unternehmern, dem Sinn und den Werten des Unternehmens langfristig treu zu bleiben. Sie können nach wie vor Kapital aufnehmen, machen das Unternehmen damit aber nicht zu einem Spekulationsgut, da die Mehrheit der Stimmrechte nicht verkäuflich ist. Selbst wenn ein Unternehmen in Verantwortungseigentum keine andere Option mehr sieht und vor dem Verkauf steht, bleiben die Verkaufserlöse an die Eigentümerstruktur gebunden und würden damit weiterhin dem Zweck der Firma dienen oder an gemeinnützige Zwecke fließen.

**Langfristige Orientierung**

Ohne den kurzfristigen Druck von Finanzmärkten und InvestorInnen können sich Unternehmen in Verantwortungseigentum auf das langfristige Wohl des



Unternehmens, von MitarbeiterInnen, KundenInnen, InvestorInnen und der Gesellschaft im Allgemeinen konzentrieren. Da ein Großteil der Einnahmen in Forschung und Entwicklung investiert werden kann, steigt die Innovationskraft der Unternehmen (Thomsen 2017, S. 124, 143–144). Dies erhöht wiederum die Lebensdauer und sorgt für eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Die Wahrscheinlichkeit, 40 Jahre nach der Unternehmensgründung noch zu bestehen, liegt laut Studien ca. sechsmal höher als bei „herkömmlichen“ Unternehmen (Børsting et al. 2018, S. 28–30).

### **Produktivität und MitarbeiterInnenbindung**

Verantwortungseigentum ist ein bindendes Versprechen an die MitarbeiterInnen, LieferantenInnen und DienstleisterInnen, dass die Zusammenarbeit dem Unternehmenszweck dient und nicht dem finanziellen Nutzen von anonymen EigentümerInnen. Das ermöglicht eine grundsätzlich andere Motivation – die intrinsische Kraft wird gestärkt. Zusätzlich verfügen MitarbeiterInnen über eine höhere Arbeitsplatzsicherheit und erhalten einen besseren Lohn (Børsting und Thomsen 2017, S. 328). Dies führt zu erhöhter Produktivität (Børsting et al. 2014, S. 10) und sozialem Zusammenhalt, die den Unternehmen ermöglichen, Spitzentalente und Fachkräfte anzuziehen und an sich zu binden.

### **Glaubhaftigkeit und Kundenbindung**

Über die Hälfte der Deutschen vertrauen laut einer Allensbach-Umfrage (IFD Allensbach 2012) Stiftungsunternehmen deutlich mehr als anderen Unternehmen und sind überzeugt, dass diese besser für die Gesellschaft sind. Zunehmend wird es wichtig für Kunden, „wem“ ein Unternehmen gehört. Erst kürzlich hat dies der Kunden-Boykott einer Bio-Marke, die an L’Oreal verkauft wurde, deutlich gezeigt. Verantwortungseigentum signalisiert rechtlich klarer und glaubhafter als jeder Werbespruch, dass der Purpose dem Unternehmen als Leitstern dient.

---

#### **Startup Beispiel: Sharetribe**

Verantwortungseigentum wird von Unternehmen unterschiedlicher Größe in verschiedenen Branchen erfolgreich umgesetzt: Hier stellen wir mit Sharetribe ein Startup vor, welches Verantwortungseigentum implementiert hat. Wie Mitgründer Juho Makkonen in einem Artikel beschreibt: “Für mich ist Verantwortungseigentum ein Weg, mit dem wir als Gesellschaft alle Vorteile einer freien Marktwirtschaft erhalten können – ohne die negativen Effekte eines ungezügelten Kapitalismus” (Makkonen 2018).

Das Ziel von Sharetribe ist die Demokratisierung der Sharing Economy. Ihr Eigentumsmodell stellt den langfristigen Schutz dieser Mission sicher und ermöglicht gleichzeitig, das nötige Wagniskapital zu beschaffen, um wachsen und das Team vergrößern zu können. Die Sharetribe-Gründer Juho Makkonen und Antti Virolainen begannen schon 2008, Lösungen für die Sharing Economy zu entwickeln. Seitdem haben sie Sharetribe zu einem erfolgreichen Unternehmen gemacht und eine Technologie entwickelt, die es mehr als 700 KundInnen aus 50 Ländern ermöglicht, ihre eigenen Online-Marktplätze zu entwickeln.

Laut Schätzungen soll die Sharing Economy bis 2025 auf 300 Mrd. US\$ wachsen (Forbes 2019). Heute wird sie weitestgehend von Giganten wie Airbnb, Etsy, Uber und Fiverr bestimmt. All diese Online-Marktplätze bieten effektive, kosteneffiziente Lösungen, die VermittlerInnen überspringen und gleichzeitig Nutzerfreundlichkeit und Qualität bieten. Ein großes Problem der Sharing Economy liegt allerdings darin, dass diese Anbieter immer größere Anteile jeder Transaktion für sich beanspruchen und somit wenig für die Menschen bleibt, die über diese Plattformen Wert erzeugen. Selbstständige, die solche Plattformen nutzen, kämpfen oft ums finanzielle Überleben und müssen zusätzlich auf die Vorteile traditioneller Anstellungsverhältnisse verzichten.

Sharetribe bietet eine Alternative: Ihre Technologie ermöglicht heute jedem einfach selbst einen Online-Marktplatz aufzusetzen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass der geschaffene Wert im System bleibt, die Menschen die Kontrolle über ihre Arbeitsbedingungen behalten und Ressourcen effizient genutzt werden. Sharetribe will die Entwicklung von Online-Marktplätzen für jeden zugänglich machen und so ihrem Ziel näher kommen: Einer Demokratisierung der Sharing Economy.

Um diese Idee zu schützen und allen NutzerInnen glaubhaft zu versprechen, dass Sharetribe sich selbst treu bleibt, keine Gewinne auf Kosten der User machen wird sowie niemals zu einem Exit oder Börsengang gezwungen werden kann, haben sich Juho und Antti 2018 für Verantwortungseigentum entschieden. Das Veto-Anteil-Modell stellt sicher, dass das Steuerrad des Unternehmens immer in den Händen der Menschen bleibt, die aktiv und mit den Werten verbunden sind. Darüber hinaus ermöglicht es ihnen, neues Investmentkapital aufzunehmen. Zudem ist sichergestellt, dass das Risiko der Gründer und frühen MitarbeiterInnen angemessen ausgeglichen wird und sie am Erfolg beteiligt sind.

Mitgründer und CEO Juho Makkonen fasst zusammen, welchen Effekt dieses Eigentumsmodell hat:

“Von nun an liegt es im Interesse unseres Managements, unsere soziale Mission in den Vordergrund zu stellen, auch wenn dies bedeutet, dass wir womöglich unser Wachstum verlangsamen. Alle, die im Unternehmen arbeiten, haben jetzt den Anreiz, Entscheidungen zu treffen, die allen anderen Interessengruppen, der Umwelt und der Gesellschaft insgesamt zugutekommen. Nach diesem Schritt können wir endlich sagen, dass unser Unternehmen immer eine positive Kraft für die Gesellschaft sein wird.”

---

## 8.5 Verantwortungseigentum als New Normal

Die Beispiele Zeiss und Sharetribe zeigen: Verantwortungseigentum kann ganz unterschiedlichen Unternehmen helfen, den Corporate Purpose langfristig in der DNA zu verankern. Nicht zuletzt unter jungen UnternehmerInnen hat die Idee in den letzten Jahren viel Zuspruch erfahren. Alleine in Berlin ist im letzten Jahr eine Bewegung aus über 2000 GründerInnen entstanden, die sich mit dem Thema intensiv beschäftigen (RBB 2020).

Alles gut, könnte man also meinen. Die schlechte Nachricht lautet jedoch: Das deutsche Recht legt diesen Pionieren einer Sinn-orientierten Wirtschaft Steine in den Weg. Obwohl sie genau das wertgeleitete unternehmerische Handeln institutionalisieren, welches gesellschaftlich zunehmend gefordert wird, könnte es um die rechtlichen Rahmenbedingungen für sie deutlich besser stehen. Um Verantwortungseigentum umzusetzen, sind heute relativ umständliche und kostspielige rechtliche Krücken nötig. Bosch musste seine Doppelstiftungs-konstruktion mit 40 AnwältInnen über 22 Jahre erarbeiten. Der Mittelständler Elobau, ein Weltmarktführer in der Sensorentechnologie, kämpfte sechs Jahre mit Finanzämtern und Stiftungsbehörden, bevor eine Struktur zugelassen wurde, die Verantwortungseigentum ermöglicht. Kostenpunkt: 180.000 € an Gebühren für AnwältInnen, Steuerberater und das Finanzamt.

Neue Modelle wie das Veto-Anteil Modell der Purpose Stiftung haben die finanziellen und administrativen Hürden für die Umsetzung deutlich gesenkt, sodass die Lösung inzwischen auch für kleine und mittlere Unternehmen möglich ist. Trotzdem könnten verbesserte rechtliche Rahmenbedingungen einen enormen Unterschied machen, wie das Beispiel Dänemark zeigt. Dort zählen dank besserer Gesetzgebung inzwischen 60 % des gesamten Wertes des Börsenindex zu Unternehmen in Verantwortungseigentum. Aus Dänemark kommen auch die Studien, welche den ökonomischen Erfolg von Unternehmen in Verantwortungseigentum bestätigen.

Die gute Nachricht lautet: Veränderung wäre möglich. Das einzige was es dazu braucht ist eine entsprechende Rechtsform oder Wahloption bei

vorhandenen Rechtsformen, die zwei Prinzipien von Verantwortungseigentum – Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit – rechtlich verbindlich sicherstellen kann. 127 Jahren nach Erfindung der „GmbH“, könnte Deutschland in Zeiten dringend benötigter systemischer Innovationen so einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung einer Sinn-orientierten Wirtschaft leisten.

Für Prof. Colin Mayer, Ökonom und Corporate Governance Experte an der University of Oxford, sind die Alternativen klar:

„Es gibt zwei Möglichkeiten: Wir verfolgen weiterhin den eingeschlagenen Weg und das vorherrschende Paradigma, was zu weiteren Zusammenbrüchen und Krisen der Finanzsysteme und anhaltender Vernachlässigung und Zerstörung der Natur führen wird. Oder wir erkennen, dass es grundsätzlicher Veränderungen bedarf: Wir brauchen Unternehmen, die klar der Gesellschaft, der Allgemeinheit und den Kunden dienen.“ (Purpose Stiftung o. J., S. 97).

Die zunehmende Bedeutung von Corporate Purpose kann vor diesem Hintergrund als Indikator gelesen werden, dass die Bedingungen für einen Paradigmenwechsel gegeben sind: Das zeigt sich nicht zuletzt an den Erwartungen der Generation Y, welche die nächsten Jahrzehnte als KonsumentInnen und als ArbeitnehmerInnen prägen wird: Schon heute ist es dieser Generation wichtiger für einen Sinn zu arbeiten, als möglichst viel Geld zu verdienen (Wetzel 2016). Diese Trends bieten die Chance für eine grundlegende Transformation der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit. Wenn wir uns trauen Unternehmenseigentum neu zu denken.

---

## Literatur

- Børsting et al. (2014). The performance of danish foundation-owned companies. <http://www.tifp.dk/wp-content/uploads/2014/04/The-Performance-of-Danish-Foundation-Owned-Companies.pdf>. Zugriffen: 4. Febr. 2020.
- Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T., & Thomsen, S. (2018). Industrial foundations as long-term owners. *Corporate Governance*, 26(3), 180–196.
- Børsting und Thomsen. (2017). Foundation ownership, reputation, and labour. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(2), 317–338.
- Forbes. (2019). The sharing economy is still growing, and businesses should take note. <https://www.forbes.com/sites/forbeslacouncil/2019/03/04/the-sharing-economy-is-still-growing-and-businesses-should-take-note/#73fba28b4c33>. Zugriffen: 4. Febr. 2020.
- IFD Allensbach. (2012). Stiftungsunternehmen in Deutschland. [http://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2015/37546/pdf/Allensbach\\_Studie.pdf](http://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2015/37546/pdf/Allensbach_Studie.pdf). Zugriffen: 4. Febr. 2020.
- Makkonen, J. (2018). Steward-ownership is capitalism 2.0. <https://medium.com/better-sharing/steward-ownership-is-capitalism-2-0-76a1c50a6d88>. Zugriffen: 4. Febr. 2020.

- Purpose Stiftung. (o. J.). Verantwortungseigentum – Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert. [https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose\\_book\\_de.pdf](https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- RBB. (2020). Gesucht: Zukunft – Modelle für das Leben in einer „Postwachstums-gesellschaft“. [https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/perspektiven/archiv/20200116\\_2204.html](https://www.rbb-online.de/rbbkultur/radio/programm/schema/sendungen/perspektiven/archiv/20200116_2204.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Stiftung Verantwortungseigentum. (o. J.). Politik und Forschung. [https://www.stiftung-verantwortungseigentum.de/politik\\_forschung.html](https://www.stiftung-verantwortungseigentum.de/politik_forschung.html). Zugegriffen: 4. Febr. 2020.
- Thomsen, S. (2017). *The danish industrial foundations*. Copenhagen: DJOF Publishing.
- Wetzel, D. (2016). Warum es Studenten auch heute nur ums Geld geht. <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article154501510/Warum-es-Studenten-auch-heute-nur-ums-Geld-geht.html>. Zugegriffen: 4. Febr. 2020.

Obwohl das relativ junge Konstrukt des Corporate Purpose noch am Anfang seiner Entwicklung steht, zeigen die ersten Beispiele deutlich, welch großes Potential für Unternehmen und Gemeinwohl in dem Ansatz steckt.

Die großen Herausforderungen unserer Zeit erfordern ein neues Denken in der Wirtschaftswelt. Auf der einen Seite hat der Staat weder das Geld noch die Kompetenz, die anstehenden Probleme alleine zu meistern. Auf der anderen Seite fordern nachwachsende Generationen eine Sinnhaftigkeit in ihrem beruflichen Tun. Die Trennung von Erwerbszeit und privater Zeit ist in Auflösung begriffen. Die globale Marktumwelt muss zum integralen Bestandteil der Unternehmensaktivitäten werden. Die reine Optimierung der Position eines Unternehmens oder einer Marke innerhalb des Marktes und seiner Akteure ist heute in den allermeisten Fällen nicht mehr ausreichend.

Niemand kann heute die Zukunft voraussagen. Sie ist volatiliter denn je. Die Welt ist so global geworden, dass schon kleinste Veränderungen zu großen Auswirkungen auf der ganzen Welt führen können. Immer größere Naturkatastrophen bedrohen unseren Planeten. Im südlichen Afrika ist aufgrund der anhaltenden Dürre jeder zweite Mensch von Hunger betroffen, Wassermangel bedroht unseren Planeten auf allen Kontinenten. In Australien brennen zigtausend Hektar Land.

Auch gesellschaftlich erleben wir größte Umbrüche. Gesellschaften driften auseinander in arm und reich, politische Extrempositionen erhalten großen Zuspruch, das Vereinigte Königreich hat die EU verlassen, gegen den amerikanischen Präsidenten lief ein Impeachment-Verfahren, Prinz Harry hat seine Kündigung bei der englischen Königin eingereicht und China sperrt Millionen-Städte durch sein Militär ab, um das längst nicht mehr aufzuhaltende Corona Virus unter Kontrolle zu halten.

Eine Zukunftsprognose ist vor diesem Hintergrund unmöglich. Sicher ist aber, dass wieder mehr Menschen mehr Verantwortung für das Wohl Aller übernehmen müssen. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Macht sind hier Unternehmen gefragt, ihren Beitrag zu übernehmen. Die Zeit ist reif für einen neuen Kapitalismus, der das parallele Erreichen eines langfristigen Profits *und* eines nachhaltigen Nutzens für das Gemeinwohl zu seinem Zielsystem erklärt.

Unternehmen mit Corporate Purpose haben das Potential, die Welt zu verändern. Nicht alles und nicht alles gleichzeitig. Aber wenn alle einen kleinen Beitrag leisten, wird das große Ganze sich deutlich verändern. Wir hoffen, dass viele Unternehmen diese Verantwortung mit Mut und Zuversicht annehmen werden.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

Agenda 2030, 69  
Angebotsdifferenzierung, 38  
ArmedAngels, 20, 64  
Audi, 130

## B

beyerdynamic, 63  
Black Friday, 79  
Bosch, 35  
Brave Action, 74  
Brave Architecture, 76  
Brave Future, 78  
Brave Heart, 71  
Brave Identity, 61  
Brave Potential, 68  
Business Round Table, 10  
Business Transformation, 53

## C

Certified B Corporation, 84, 88  
Corporate Purpose  
  Definition, 22  
  Effekt, 32  
  Potential, 71  
  Widerstand, 79  
Corporate Social Responsibility, 2, 7, 27, 66

## D

Dachmarke, 78  
Deutscher Nachhaltigkeitskodex, 84, 87  
Differenzierung, 9, 77  
  Purpose-gestützte, 48  
Digitalisierung, 8, 51  
DKB, 50, 70  
DNV GL, 25, 65, 74, 95

## E

Ecover, 47  
Einzelmarke, 77  
enjoy, 23, 47, 75, 100  
Erfolgsmessung, 85  
Essity, 134

## F

Führungsstil  
  purpose-orientierter, 22

## G

Gemeinwohl, 9, 33, 61, 69  
Gemeinwohl Bilanz, 84, 89  
Geschäftsmodell, 51  
Gewinnorientierung, 23  
Gillette, 49, 70, 77, 138  
Golden Circle, 26



Greenwashing, 33  
GRI Standards, 84, 85

## H

Haltung, 49, 73, 74  
Hamburg Towers, 104  
Handlungs-Szenarium, 41, 42, 44  
Hinz&Kunzt, 60, 108

## I

Identifikationspotential, 50  
Innovation, 20, 21

## K

Kapitalismus, 4, 7, 10, 73  
Konsumentenbedürfnis, 65  
Kundenbindung, 38

## L

Leidenschaft, 19  
Lemonaid, 113

## M

MAREDO, 62  
MarieKondo, 9  
Markenversprechen, 73  
Markt, 32, 37  
Marktumwelt, 17, 31, 32, 42, 44, 50, 53  
Maslow-Pyramide, 8  
Mehrmarken-Portfolio, 77  
Mehrwert, 23, 32, 50, 68, 69, 75  
Mehrwert-Audit, 69  
Mercedes-Benz Cars, 62, 65, 141  
Method, 46, 47, 75  
Mission, 7, 26  
Mitarbeiter, 35, 60  
    Bindung, 35, 38  
    Evaluation, 19  
    Gewinnung, 35, 38  
    Loyalität, 19, 36

Motivation, 38

## N

Netflix, 26  
Nike, 18  
Nutzenpotential, 77, 79

## P

Patagonia, 33, 79, 116  
Pestel-Analyse, 42  
Philip Morris International, 52, 148  
Produktivität, 36  
Profitorientierung, 20, 37, 41  
Prozess, 59  
Pukka, 28  
Purpose-basierter Unternehmensaufbau, 45  
Purpose-gestützte Differenzierung, 48, 53  
Purpose Quest, 65  
Purpose-zentrierte Transformation, 51, 52, 57  
Purposewashing, 33, 161, 169

## R

Ressourcenmanagement, 88  
Return on Investment, 68  
Rügenwalder Mühle, 76

## S

Selbstbestimmungsprinzip, 162, 164  
Selbstverpflichtung, 71  
Shared Value, 1, 28  
Shareholder Value, 10, 21  
Sharetribe, 170  
Sinnprinzip, 162  
sleeperoo, 120  
Southwest Airlines, 23  
sozialer Wert, 44  
Stakeholder, 32, 76, 77  
Start-Up, 19, 20, 23  
Stop the water while using me, 123  
Szenario-Planung, 42

**T**

Transformation, [57](#), [70](#), [75](#)  
    gesellschaftliche, [128](#)  
    Purpose-zentrierte, [51](#), [52](#), [57](#)  
Transparenz, [84](#)

**U**

Umweltfaktoren, [46](#)  
United Nations Sustainable Development  
    Goals, [16](#)  
Unternehmensaufbau  
    Purpose-basierter, [45](#)  
Unternehmensentwicklung, [61](#)  
Unternehmensführung, [24](#)  
Unternehmenskommunikation, [50](#)  
Unternehmensstrategie, [2](#), [60](#), [64](#)  
Unternehmenstransformation, [52](#)  
Unternehmenszweck, [20](#), [26](#), [37](#), [38](#), [54](#),  
    [56](#), [64](#), [78](#)

**V**

VAUDE, [19](#), [144](#)  
Venture Capital, [47](#)  
Verantwortung, [13](#), [16](#), [20](#), [73](#), [88](#)

Verantwortungseigentum, [161](#), [172](#)  
Vision, [7](#), [25](#), [63](#), [74](#)  
Viva con Agua, [75](#), [126](#)

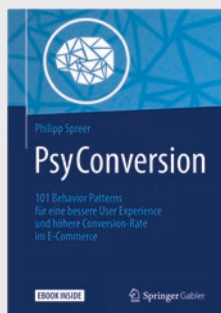
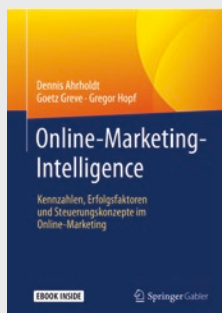
**W**

Weleda, [155](#)  
Wertschöpfungskette, [13](#), [17](#), [44](#), [46](#), [50](#),  
    [53](#), [66](#), [75](#), [88](#)  
Wert  
    sozialer, [44](#)  
Wettbewerb, [21](#), [67](#)  
Wettbewerbsfähigkeit, [37](#), [38](#), [44](#), [50](#), [51](#),  
    [53](#), [56](#)  
Wirtschaftsethik, [3](#)

**Z**

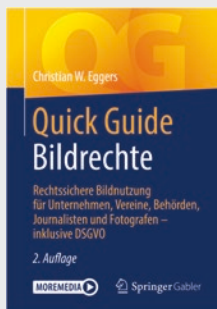
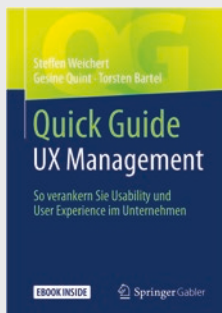
Zeiss, [165](#)

# Kluge Bücher



Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)

# Noch mehr kluge Bücher



Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](https://springer-gabler.de)