

Purpose: Greenwashing oder Schlüssel zur Transformation?

Purpose ist aus der aktuellen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Nachdem das Konzept häufig rein für Werbezwecke verwendet wurde, macht sich aber zunehmend Kritik breit. Das Trendthema bietet dennoch viel Potenzial.

Purpose gehört zweifelsfrei zu einem der prominentesten Management- und Marketing-Trendthemen der vergangenen Jahre. Dabei wird der Begriff so vielschichtig und breit ausgelegt wie kaum ein anderer. In der aktuellen Diskussion ist der rote Faden stets der unternehmerische Existenzgrund jenseits einer reinen Profitorientierung. Grundlegend hierfür ist das Verständnis, dass Unternehmen ein integraler Teil der Gesellschaft sind. Damit stehen sie nicht nur einzelnen heterogenen Anspruchsgruppen gegenüber, sondern sind selbst Teil dieses übergeordneten Systems – der Gesellschaft als Unternehmensumwelt im ganzheitlichen Sinne. Dies erhöht die Komplexität und sorgt dafür, dass sich Unternehmen einerseits ständig anpassen und andererseits für die langfristige Ausrichtung und als Orientierung für die Mitarbeiter und Markenarbeit interne Stabilität aufweisen müssen.

Diese Komplexität macht deutlich, dass es in der Praxis zahlreiche Herausforderungen gibt, wenn es um die konkrete Implementierung des Purpose geht. Unabhängig von Definitionen und akademischen Sichtweisen ist allerdings die tatsächliche Umsetzung in der Unternehmenspraxis entscheidend für den Erfolg.

Purpose-Washing?

Insbesondere die Umsetzung in der Praxis führt mittlerweile dazu, dass der Purpose-Ansatz zunehmend kritischer betrachtet und hinterfragt wird. Grund hierfür ist vor allem, dass der Begriff häufig nur in der Marketingkommunikation und somit oberflächlich genutzt wird, jedoch nicht tiefgreifend in der Unternehmenskultur verankert ist. Zuletzt berichtet das *Handelsblatt* im Oktober 2020 unter dem Titel Purpose in der Krise, dass es aktuell dringlichere The-

men gibt und Purpose häufig nur als kommunikativer Slogan verwendet wird. So wird in einem weiteren *Handelsblatt*-Artikel von Anfang des Jahres bereits betont, dass es falsch ist, wenn der Gedanke allein aus der Marketingabteilung kommt.

Häufig ist jedoch genau das der Fall: In der Kommunikation wird Position zu gesellschaftlich relevanten Themen bezogen. Unternehmensintern und in den tatsächlichen Handlungen ist jedoch nichts davon bemerkbar. Im Extremfall wird sogar das Gegenteil getan. Beispielsweise wird die 'Save the Species'-Aktion der Modemarke Lacoste kontrovers diskutiert. Hierbei wurde auf Poloshirts das ikonische Krokodil durch Abbildungen von Tierarten, die vom Aussterben bedroht sind, ersetzt. Gleichzeitig verarbeitet Lacoste in vielen Produkten tierisches Leder. Ein weiteres Beispiel ist ein britisches Einzelhandelsunternehmen, das angeblich für die Rechte von Homosexuellen eintritt und eine Produktverpackung mit dem Design der Regenbogenflagge versehen hat. Kurze Zeit später wurde die Expansion nach Saudi-Arabien bekannt gegeben. Dort ist Homosexualität gesellschaftlich tabuisiert und wird mit Gefängnisstrafe oder gar mit dem Tode bestraft.

Dieses Missverhältnis aus Kommunikation einerseits und den tatsächlichen Handlungen andererseits wird mittlerweile als 'Purpose-Washing' bzw. 'Woke-Washing' betitelt, angelehnt an Greenwashing.

Vom Purpose zur Meaningful Identity

Eine ähnliche Problematik kam bereits in den 1990er-Jahren in Zusammenhang mit Unternehmensmissionen auf. Professor Dr. Christopher K. Bart wies in einer Studie darauf hin, dass zwischen Anspruch

und Wirklichkeit von Unternehmensmissionen eine beträchtliche Differenz besteht. Dies brachte er auch durch den Studientitel *Sex, Lies and Mission Statement* plakativ zum Ausdruck.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es für Unternehmen unerlässlich ist, einen Sinn für die unternehmerische Mission zu entwickeln. Dazu muss ein intern geteiltes Verständnis vorhanden sein, das allen als Antrieb dient und konsequent umgesetzt wird. Gleiches gilt für den Purpose. Die reine Verschriftlichung und das Bekanntmachen sind weder für die Unternehmensmission noch für den Purpose ausreichend. Für die unternehmensweite Bedeutung des Purpose bedarf es einer ganzheitlichen Ausrichtung und Transformation über alle Hierarchien und Abteilungen hinweg. So beschreibt die Boston Consulting Group, dass Purpose der Kernerfolgswert für Transformationen ist. Er muss somit Teil der rahmengebenden bzw. strategischen Ausrichtung sein und dadurch das unternehmerische Selbstverständnis, die Unternehmensidentität, prägen.

Das Leitbild eines Unternehmens muss somit neben der klassischen Vision (wünschenswertes Zukunftsbild) und Mission (Beschreibung der tatsächlichen Geschäftsaktivitäten) auch den Purpose beinhalten. Es wird also um den unternehmerischen Beitrag für die Gesellschaft ergänzt – neben dem unternehmerischen Auftrag für die Kunden und Mitarbeiter. Das heißt, aus dem klassischen Unternehmensleitbild muss ein bedeutungsvolles und sinnstiftendes Leitbild werden, eine 'Meaningful Identity', die als verbindliche Ausrichtung für das Management gilt. Durch die normative und strategische Bedeutung eines Leitbildes wird deutlich, dass es nicht ausreicht, den Purpose als (alleinige) Initiative des Marketings oder als rein kommunikatives Mittel anzusehen.

Worten Taten folgen lassen

Wenn Unternehmen lediglich eine wohlklingende Formulierung erarbeiten und diese bekannt machen, wird dies selten für unternehmensweite Motivation sorgen. Häufiger wird es als eine Art Spielerei des Managements angesehen und kann im schlimmsten Fall, sofern den Worten keine Taten folgen, von den Mitarbeitern als negativ bis zynisch aufgefasst werden. Dies kann bis zur Entkopplung von Mitarbeitern und Management führen und zukünftige Aktivitäten in der Glaubwürdigkeit untergraben.

Laut Prof. Dr. Timo Meynhardt kann es auch schädlich für die Gesellschaft sein, wenn man die Tätigkeit lediglich am Kundennutzen ausrichtet.

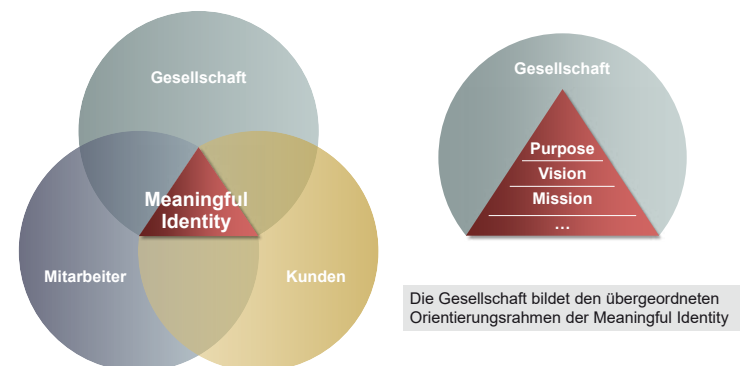
Einfluss des Ecosystems auf Unternehmen



Quelle: Biesalski & Company

Das Unternehmen sowie die Unternehmensumwelt innerhalb der Gesellschaft (mit beispielhaften Einflüssen)

Eine Meaningful Identity beschreibt den unternehmerischen Beitrag für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft



Die Gesellschaft bildet den übergeordneten Orientierungsrahmen der Meaningful Identity

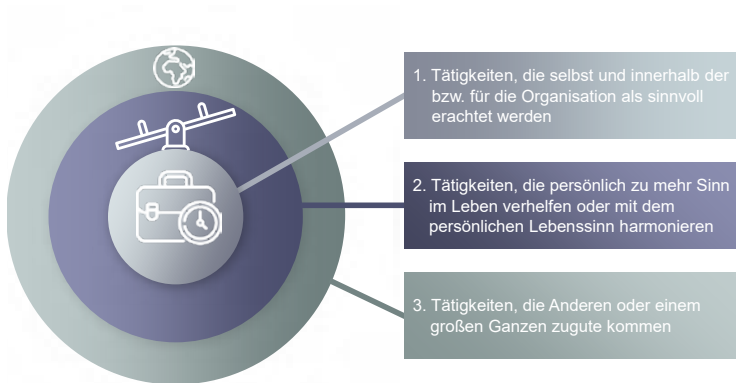
Quelle: Biesalski & Company

Einflussfaktoren und grundlegender Aufbau einer Meaningful Identity

Literaturtipps

- Badura, B./ Ducki, A./ Schröder, H./ Klose J./ Meyer M. (2018): Fehlzeiten Report 2018, Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.
- Harvard Business Manager (2020): Unternehmen auf Sinnsuche – Schwerpunkt Purpose. 42 (2), S. 19-43.
- Kienbaum/ Human Unlimited (2020): Purpose. Die große Unbekannte. <https://bit.ly/3iUCNf8> (letzter Abruf 08.10.2020).
- Kilian, K./ Miklis, M. A. (2020). Purpose im Marketing – erfolgreicher mit sinnstiftendem Unternehmenszweck. In: M. Stumpf (Hrsg.), Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. S. 21 – 41. 2. Auflage. Haufe, Freiburg.
- Zeitschrift Führung + Organisation (2020): Purpose Driven Organizations. 89 (4), S. 209 – 254.

Der Sinn der eigenen Tätigkeit als Motivationsmotor



Quelle: Biesalski & Company, angelehnt an Psychologe Michael F. Steger

Drei-Stufen-Modell der sinnstiftenden Arbeit

Als Beispiel nennt er die Finanzkrise mit der verheerenden Wirkung von Finanzprodukten, die sich am vermeintlichen Kundenbedürfnis und somit der reinen Renditemaximierung orientierten, ohne weitere moralische Aspekte gegenüber der Gesellschaft zu berücksichtigen. Ebenso haben sich in der Vergangenheit Modemarken stark auf die Finanzkraft der Kunden fokussiert, um Kleidung möglichst günstig anzubieten, und dabei die Produktionsbedingungen weitgehend außer Acht gelassen – bis hin zur Ausnutzung oder zumindest Duldung von Gesundheitsgefahren bei der Herstellung.

Den Mitarbeitern Sinn schenken

Die gesellschaftliche Orientierung von Unternehmen ist kein Zufall und kann zu einer grundlegenden Sinnstiftung und damit Motivation der Mitarbeiter verhelfen. Neuere Untersuchungen bestätigen die positiven Auswirkungen einer sinnvoll wahrgenommenen Tätigkeit. So beschreibt der *Fehlzeiten Report 2018*, dass es für 93 Prozent der Befragten wichtig ist, etwas Sinnvolles im Beruf zu tun. Im Vergleich: Ein gutes Gehalt findet dagegen nur 61 Prozent wichtig. Wird die Tätigkeit als wenig sinnhaft erlebt, werden gleichzeitig häufiger gesundheitliche Beschwerden beklagt. So klagen 57 Prozent der für die Studie befragten Personen über Erschöpfung, jedoch nur 33 Prozent derjenigen, die in ihrer Arbeit einen Sinn erkennen.

93 %
der Mitarbeiter möchten etwas Sinnvolles im Beruf tun, ein gutes Gehalt finden 63 % wichtig

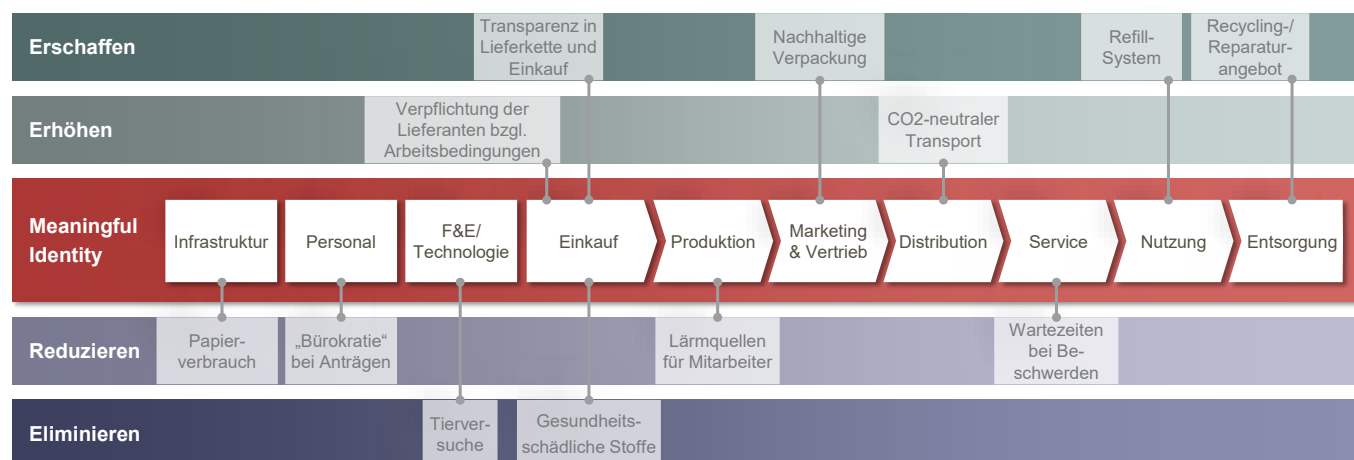
Das grundlegende Sinnempfinden von Mitarbeitern kann auf mehreren Ebenen stattfinden. Psychologie-Professor Michael F. Steger hat hierfür ein Drei-Stufen-Modell zur Erklärung der Sinnstiftung von Tätigkeiten erarbeitet. Dies liefert auch eine Basis zur Wirkung des Purpose auf Mitarbeiterebene. Im Zentrum steht die Bewertung, inwieweit die eigene Tätigkeit und direkte Handlung sinnvoll aus Sicht der Person ist. Die zweite Ebene beschreibt die Kongruenz des Lebenssinns der Person mit der Tätigkeit oder alternativ, ob die Tätigkeit der Person zu mehr Sinn im Leben verhilft. Die abschließende Ebene beschreibt die Sinnstiftung durch die positiven Auswirkungen der Tätigkeit auf andere Personen oder die Gesellschaft. Letzteres ist damit weitgehend deckungsgleich mit der grundsätzlichen Intention des Purpose-Ansatzes, einen Einfluss auf gesellschaftlicher Ebene bewirken zu können.

Von der Intention zur Transformation

Die gesellschaftliche Bedeutung der unternehmerischen Tätigkeit kann beispielsweise durch die Orientierung an den UN Sustainable Development Goals abgeleitet werden. Diese insgesamt 17 Ziele beschreiben Handlungsfelder, um eine bessere und nachhaltigere Zukunft weltweit zu erreichen. Ebenso kann man sich an übergeordneten (Mega-)Trends orientieren und relevante Aspekte ableiten. Der Tiefkühlkosthersteller Frosta verzichtet auf Zusatzstoffe und listet die Herkunft aller Zutaten auf der Verpackung auf. Mit dieser Vorreiterrolle orientiert sich Frosta an den Trends zu gesünderem Essen und bietet Transparenz. Weiterhin arbeitet das Unternehmen an einer neuartigen Verpackung aus Papier. Damit unterstützt es den Trend zu mehr Nachhaltigkeit durch weniger Plastikverpackungen im Lebensmittelbereich. Sowohl die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN als auch die Orientierung an (Mega-)Trends liefern eine vielseitige und universelle Grundlage für gesellschaftsrelevante Themenfelder. Auf dieser Basis müssen die unternehmerischen Tätigkeiten ausgerichtet werden. Die Grundlage hierfür bildet die Sammlung von Transformationsankern im gesamten Unternehmen.

Für die umfassende Betrachtung der unternehmerischen Tätigkeit dient eine erweiterte Wertekette als Analyseinstrument. Diese wird ergänzt um die vier Aktionsebenen Eliminieren, Reduzieren, Erhöhen, Erschaffen (in Anlehnung an die Blue-Ocean-Strategie von W. C. Kim und R. Mauborgne). Abteilungs- und hi-

Konsequente Verankerung im Unternehmen entlang der gesamten Value Chain



Quelle: Biesalski & Company

Erweiterte Wertschöpfungskette ergänzt um vier Aktionsebenen (mit realen Beispielen)

erarchieübergreifende Workshop-Formate eignen sich hierfür am besten. In Workshop-Runden werden entlang der Wertekette und unter Berücksichtigung der vier Aktionsebenen Transformationsanker gesammelt und zugeordnet. Damit werden transparent Veränderungspotenziale erarbeitet und im weiteren Verlauf durch Maßnahmen und Umsetzungspläne konkretisiert. Durch die Definition der 'Meaningful Identity' auf Managementebene wird somit auch eine Verbindlichkeit in der Ausgestaltung geschaffen.

Von oben nach unten, von innen nach außen

Purpose sollte nicht als Maßnahme zur Kundengewinnung/-bindung angesehen werden. Und damit auch nicht als Marketing- und Kommunikationsinitiative gestartet werden. Es geht um den Beitrag, den das Unternehmen übergreifend zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten kann. Das sind zweifellos frei normative und strategische Entscheidungen. Diese müssen vom Management vorangetrieben werden. Für die unternehmensweite Implementierung ist es jedoch unabdingbar, sämtliche Hierarchien und Abteilungen mit einzubeziehen. Damit wird der Bezug zum operativen Geschäft sichergestellt. Im Anschluss müssen begeisterte und begeisternde Purpose-Botschafter ausgebildet werden, die mutig vorangehen und den Purpose für alle im Unternehmen erlebbar machen. Erst dann sollte die Kommunikation nach außen erfolgen. ■

Markus A. Miklis, Heike Amler, Alexander Biesalski



■ Markus A. Miklis ist Brand Consultant bei Biesalski & Company. Er hat BWL/Marketing sowie Markenmanagement studiert. Zuletzt sammelte er praktische Erfahrungen in einer Purpose-Beratung in New York und untersuchte die Entwicklung des Purpose-Ansatzes.



■ Heike Amler ist Senior Consultant bei Biesalski & Company. Mit der Entwicklung digitaler Tools und Lösungen verhilft sie Unternehmen zur integrierten Steuerung von Marke und Marketing und begleitet das Management der Reputation im Markt.



■ Alexander Biesalski ist Gründer sowie Managing Partner der Managementberatung Biesalski & Company in München. Er war zuvor u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie bei Brand Rating tätig, seit 2006 als Partner.