

Die Evolution des Purpose

Die Entwicklung des (höheren) Unternehmenszwecks im Zeitverlauf



Prof. Dr. Karsten Kilian
Markenstrategie und Leiter des
Masterstudiengangs Marken-
und Medienmanagement,
an der Hochschule Würzburg

kilian@markenlexikon.com



Markus A. Miklis
Purpose Experte und
Brand Consultant bei
Biesalski & Company,
München

miklis@biesalski-company.com

In den letzten 90 Jahren hat sich das Verständnis des Unternehmenszwecks stark gewandelt. Stand noch bis vor wenigen Jahren die Gewinnmaximierung im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit, so hat sich diese enge Sichtweise schrittweise und insbesondere durch Wirtschaftsskandale und die Finanzkrise erweitert. Neben den ökonomischen Zielen haben ökologische und soziale Ziele an Bedeutung gewonnen. Der auch als Mission bezeichnete herkömmliche Zweck von Unternehmen hat sich zu einem höheren Zweck hin entwickelt, der gesellschaftliche Belange stärker berücksichtigt. Die Autoren führen deshalb eine Unterscheidung in Commercial Purpose (herkömmlicher Zweck) und Collective Purpose (höherer Zweck) ein, um dem erweiterten Verständnis der unternehmerischen Existenzbegründung Rechnung zu tragen und damit einem gesellschaftlichen Mehrwert, der über die reine Bedürfnisbefriedigung der Kunden hinausgeht.

Schlagnworte: > Purpose > Unternehmenszweck > Mission > Aktionäre > Käufermarkt > Interessengruppen > höherer Zweck

1 Zunehmende Relevanz von Purpose

Drei aktuelle Initiativen verdeutlichen die besondere Relevanz von Purpose für die Zukunft. Im Juli 2018 veröffentlichte GlobeOne eine Studie, wie „Purpose Ready“ deutsche Unternehmen sind und ob der Purpose der untersuchten Unternehmen glaubhaft zu einer besseren Welt beiträgt. GlobeOne zufolge ist das der Fall, wenn Unternehmen als ehrlich, authentisch, verantwortungsvoll, nachhaltig und zukunftsfähig wahrgenommen und mit möglichst wenigen negativen Assoziationen und Skandalen in Verbindung gebracht werden (Schaffmeister, 2019). Im August 2019 hat die von acht international tätigen Unternehmen gegründete „Value Balancing Alliance“ ihre Arbeit aufgenommen. Ziel des Vereins ist es, einen standardisierten Ansatz zur Messung und Offenlegung der ökologischen, menschi-

chen, sozialen und finanziellen Wertbeiträge von Unternehmen für die Gesellschaft zu entwickeln (Fockenbrock, 2019). Ebenfalls im August 2019 veröffentlichten 181 US-amerikanische CEOs des „Business Roundtable“ eine Erklärung zum „Purpose of a Corporation“. Kern der Erklärung ist die Abkehr von der alleinigen Ausrichtung am Shareholder Value. Während Jahrzehnte lang die Anteilseigner und damit die Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals im Fokus der unternehmerischen Tätigkeit stand, soll nun eine breitere Stakeholder-Orientierung erreicht werden. Die im Deutschen als Interessensgruppen bezeichneten Stakeholder setzen sich dem Business Roundtable zufolge aus den Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, den lokalen Gemeinschaften und den Anteilseignern zusammen. Damit geht eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmenszwecks einher (Business Roundtable, 2019; Rottwilm 2019).

Bei allen drei Initiativen steht der Purpose im Fokus der Betrachtung, ein Thema, das in den vergangenen zehn Jahren deutlich an Popularität gewonnen hat (Aaker, 2017; Carlisi et al., 2017; GlobeOne 2018). Trotz zahlreicher Publikationen im deutsch- und englischsprachigen Raum mangelt es jedoch nach wie vor an einer einheitlichen Definition. Bei einer genaueren Betrachtung des Begriffs „purpose“ im unternehmerischen Kontext zeigt sich, dass es kein grundlegend neues Konzept darstellt, da englischsprachige Definitionen zur Unternehmensmission, verkürzt als Mission bezeichnet, bereits überwiegend das Wort „purpose“ und damit Aussagen zum Unternehmenszweck beinhalten (David, 2011, 11). Das Konzept „Mission“ reicht mindestens bis in die 1970er Jahre zurück (Drucker, 1974, 61). Es wird ergänzt durch das Konzept der Vision bzw. Unternehmensvision, die der Mission nahesteht und teilweise sogar synonym ver-

wendet wird (Dillerup & Stoi, 2016, 157f.). Eine daraus resultierende inhaltliche und sprachliche Überschneidung kann zu einer ineffizienten Verwendung der Konzepte führen. In der Literatur wird deshalb mehrfach darauf hingewiesen, dass die Konzepte voneinander getrennt betrachtet werden müssen (Kenny, 2014; EY Beacon Institute 2016).

2 Entwicklung vom Unternehmenszweck zum Purpose

Wit und Meyer betonen, dass der (Unternehmens-) Zweck in der Management-Literatur viele Jahre unbeachtet blieb. Den beiden Autoren zufolge lag dies an der verbreiteten Annahme, dass der Existenzgrund offensichtlich bzw. aufgrund des „wertegeladenen Anscheins“ kein Aspekt des Managements sei, sondern eher zur Unternehmensethik gehöre (Wit & Meyer, 2014, 125). Demgegenüber beschreibt Staehle den Zweck als Existenzberechtigung des Unternehmens, das Leistungen für die Gesellschaft erbringt, weshalb der Zweck, ihm zufolge, eine externe Orientierung aufweise (Staehle, 1999, 438).

Donham hatte bereits 1927 in „The Social Significance of Business“ die soziale Verantwortung von Unternehmen und die Notwendigkeit eines unternehmerischen Beitrags zur gesellschaftlichen Entwicklung thematisiert (Donham, 1927). Auch Drucker betonte bereits 1954, dass der Unternehmenszweck stets außerhalb des Unternehmens in der Gesellschaft liege, da Unternehmen Organe der Gesellschaft darstellten (Drucker, 1954, 37). Diesen Gedanken aufgreifend betonen Dillerup und Stoi, dass Unternehmen stets innerhalb ihrer Umwelt betrachtet werden müssen, für die sie einen Beitrag leisten. Hierbei lassen sich gesellschaftliche, technologische, ökonomische, politische, und ökologische Umweltsysteme unterscheiden. Der langfristige Erfolg hängt davon ab, wie gut sich ein Unternehmen an die Umweltbedingungen anpassen bzw. diese mitgestalten kann (Dillerup & Stoi, 2016, 4).

Die Einschätzung von Managementvordenker Peter Drucker aus dem Jahr 1954, dass der Unternehmenszweck in der Gesellschaft

Abstract

Over the last 90 years, the understanding of a company's purpose has changed dramatically. Until a few years ago, profit maximization was at the forefront of entrepreneurial activity, but this narrow perspective has gradually expanded, particularly as a result of economic scandals and the financial crisis. In addition to economic goals, ecological and social goals have gained in importance. The traditional purpose of companies, also referred to as mission, has developed into a higher purpose that takes greater account of societal concerns. The authors therefore introduce a distinction between Commercial Purpose and Collective Purpose in order to take into account the broader understanding of the entrepreneurial rationale and thus a societal added value that goes beyond the mere satisfaction of customer needs.

Keywords: › Purpose › Object of a Company › Mission › Shareholder
› Buyer's Market › Stakeholder › Higher Purpose

liegen müsse, hat unter Berücksichtigung der genannten Definitionen nach wie vor Bestand. Jedoch haben sich seit den 1950er Jahren die Gesellschaften weltweit zum Teil grundlegend verändert, was eine Weiterentwicklung des Unternehmenszwecks zur Folge hatte.

2.1 Verkäufermarkt

In den Nachkriegsjahren konnten sich Unternehmen noch auf die Entwicklung und Vermarktung von neuartigen Produkten beschränken. In vielen Branchen herrschte ein Verkäufermarkt vor – die Nachfrage war größer als das Angebot. Zu dieser Zeit lag der Fokus von Unternehmen vorrangig auf der Produktion von Gütern bzw. dem Bereitstellen von Dienstleistungen und deren Vermarktung (Becker, 2013, 1). Dementsprechend führte Drucker Marketing und Innovation als die zwei zentralen Grundfunktionen von Unternehmen an (Drucker 1954, 37f.). Das enge, produktorientierte Verständnis vom Unternehmenszweck überwog im Verkäufermarkt. Im Kern ging es darum: „Was wird produziert?“

2.2 Käufermarkt I

Durch die Fokussierung der Unternehmen auf die Beseitigung des Mangels kam es zu Beginn der 1970er Jahre vielfach zu einer Sättigung und, damit verbunden, zu einem stärkeren Konkurrenzkampf (Baetge, 1997). Der Verkäufermarkt veränderte sich in vielen Branchen hin zu einem Käufermarkt, da das Angebot immer häufiger größer als die Nachfrage war. Aus dem Überangebot ergab sich für die Nachfrager automatisch eine dominante Stellung. Sie hatten immer häufiger die Möglichkeit, aus einem reichhaltigen Angebot und unter zahlreichen Anbietern frei auszuwählen. Daraus resultierte eine stärkere Wettbewerbssituation, da Unternehmen nun vermehrt auf die Anforderungen der Nachfrager eingehen mussten, weshalb sich die Markt- und Kundenorientierung deutlich intensivierte (Becker, 2013, 1). Für diese erste Entwicklungsstufe wird die Bezeichnung „Käufermarkt I“ gewählt. Dabei geht es konkret um die Frage: „Für wen wird produziert?“ Diese Erweiterung der Leistungskomponente um eine Markt- und Kundenorientierung zeigt sich auch bei Hill. Ihm zufolge beschreibt der Unternehmenszweck „welche Arten von Leistungen (...) die Unternehmung erbringen will, wel-

che Eigenschaften diese Leistungen haben sollen und für welche Abnehmerkreise und Gebiete die Unternehmung tätig werden soll“ (Hill, 1968, 277). In den 1970er und 1980er Jahren erfolgte zudem eine verstärkte Internationalisierung von Unternehmen (Bartlett & Ghoshal, 1994), die diese Entwicklung forcierte.

Eine weitere Sichtweise auf den Unternehmenszweck entstand zu Beginn der 1970er Jahre mit der Shareholder-Orientierung und dem Beitrag „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“ von Friedman (1970). Sie führte zur Maxime, dass die Interessen der Anteilseigner den alleinigen Unternehmenszweck darstellen. Einer der Gründe für die weite Verbreitung lag darin, dass der Shareholder Value-Ansatz (Rappaport, 1986) vornehmlich in wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Fakultäten führender US-amerikanischer Universitäten gelehrt wurde und noch vielfach bis heute gelehrt wird. Studien zeigen, dass ein Großteil der MBA-Studierenden den Unternehmenszweck mit der Maximierung des Shareholder Values gleichsetzt (West, 2011). Sämtliche anderen Aktivitäten wie die Kunden-, Leistungs- und Mitarbeiterorientierung dienen demgegenüber, dieser Denkweise folgend, lediglich als Mittel für diesen eng gefassten Zweck (Stout, 2012).

2.3 Käufermarkt II

Als Gegenentwicklung zum Shareholder-Ansatz kann die Stakeholder-Orientierung von Freeman bezeichnet werden, dem sich

seit August 2019 auch der Business Roundtable verpflichtet hat. Freeman beschrieb bereits 1984, dass ein Unternehmen stets von einer Vielzahl von Anspruchsgruppen umgeben ist, die es zu befriedigen gilt und sich nicht nur, wie beim Shareholder-Ansatz, alleine auf finanzielle Kennzahlen fokussieren darf (Freeman & McVea, 2001, 3ff.). Damit erhält auch der Unternehmenszweck ein breiteres Verständnis, das möglichst viele Anspruchsgruppen berücksichtigt (Freeman, 2014).

Dazu passend postulierten Collins und Porras Mitte der 1990er Jahre, dass Unternehmen, die über eine visionäre Vorstellung mit grundlegenden Überzeugungen verfügen, überdurchschnittlich erfolgreich sind (Collins & Porras, 1996, 65f.). Der Unternehmenszweck liegt beiden Autoren zufolge jenseits einer reinen Profitorientierung. Collins und Porras gaben damit einen wegweisenden Impuls für die Entwicklung eines neuen, übergeordneten Verständnisses des Unternehmenszwecks, der nicht mehr rein leistungsorientiert sein sollte (Collins & Porras, 1991, 38). Ihre Betrachtungen wurden vielfach zitiert (David, 2011, 55; Creusen et al. 2010, 104 f.; Esch, 2012, 83f.; Lombriser & Abplanalp, 2013, 130f.; Dillerup & Stoi, 2016, 118; Niermann & Schmutte, 2017). Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre nahm auch das gesellschaftliche Interesse an Nachhaltigkeit und Ökologie merklich zu, wodurch das unternehmerische Handeln spürbar beeinflusst wurde (Kotler et al., 2011, 64). Meffert und Kirchgeorg betonen in diesem Zusammenhang, dass bei der früheren Unternehmenstätigkeit die „strategische Weitsicht in ökonomischen

Fragestellungen (...) offenbar mit einer ökologischen Kurzsichtigkeit verbunden“ (Meffert & Kirchgeorg, 1998, 3) war.

Insgesamt lassen sich diese Entwicklungen dem Stakeholder-Ansatz zurechnen, da auch Interessen von ökologisch und sozial orientierten Anspruchsgruppen vermehrt eingeflossen sind, weshalb diese Entwicklungsstufe als „Käufermarkt II“ bezeichnet wird. Sie beschäftigt sich mit der Frage: „Wie wird das Angebot erstellt?“

2.4 Käufermarkt III

Im Jahr 2005 starteten Mackey und Strong die „Conscious Capitalism“ Initiative. Sie sind, ähnlich wie Collins und Porras, der Auffassung, dass Unternehmen u. a. einen „Higher Purpose“ und damit einen Unternehmenszweck jenseits der reinen Profitorientierung aufweisen und explizit verfolgen sollten (Conscious Capitalism, o. J.). Bereits zuvor hatten Spreckley mit der „Social Economy“ (Spreckley, 1981, 13) und Elkington mit der aus Profit, People und Planet bestehenden „Triple Bottom Line“ (Elkington 1994, 92f.; Elkington, 1997), die Grundlagen hierfür gelegt.

Einen weiteren wichtigen Meilenstein in der Entwicklung eines neuen Verständnisses des Unternehmenszwecks stellte Sineks populärwissenschaftlicher Bestseller „Start With Why“ aus dem Jahr 2009 dar. Darin erläutert Sinek, dass es wichtig ist, dass das einer Handlung oder einer unternehmerischen Tätigkeit zugrunde liegende „Warum“ beantwortet werden kann. Sinek beschreibt

Tab. 1: Weiterentwicklung zu Commercial und Collective Purpose

Bezeichnung bisher	Fokus	Inhalt	Bezeichnung neu
Unternehmenszweck Corporate Purpose	Profit (People) (Planet)	Existenzgrund ist die Leistungs-, Kunden- und Marktebene (Synonym mit oder Teil der Mission), allerdings über eine reine Profitorientierung hinausgehend	Kommerzieller Zweck Commercial Purpose
Höherer Zweck Higher Purpose	(Profit) People Planet	Existenzgrund ist der Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung mit gesellschaftlichem Mehrwert jenseits vom Profit	Kollektiver Zweck Collective Purpose

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 1: Differenzierung von Commercial, Corporate und Collective Purpose

Enge Sichtweise früher (Shareholder-Orientierung)	Erweiterte Sichtweise heute (Stakeholder-Orientierung)		
<p>Corporate Purpose =</p> <p><i>Commercial Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Products ▪ Services ▪ Markets ▪ Target Groups ▪ ... 	<p>Higher Corporate Purpose</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="865 568 1098 752"> <p><i>Commercial Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Products ▪ Services ▪ Markets ▪ Target Groups ▪ ... </td> <td data-bbox="1145 568 1362 689"> <p><i>Collective Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ People ▪ Planet ▪ ... </td> </tr> </table>	<p><i>Commercial Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Products ▪ Services ▪ Markets ▪ Target Groups ▪ ... 	<p><i>Collective Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ People ▪ Planet ▪ ...
<p><i>Commercial Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Products ▪ Services ▪ Markets ▪ Target Groups ▪ ... 	<p><i>Collective Purpose</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ People ▪ Planet ▪ ... 		
<p>Unternehmenszweck =</p> <p><i>Kommerzieller Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ▪ Dienstleistungen ▪ Märkte ▪ Zielgruppen ▪ ... 	<p>Höherer Unternehmenszweck / Purpose</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="865 860 1098 1043"> <p><i>Kommerzieller Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ▪ Dienstleistungen ▪ Märkte ▪ Zielgruppen ▪ ... </td> <td data-bbox="1145 860 1362 981"> <p><i>Kollektiver Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesellschaft ▪ Umwelt ▪ ... </td> </tr> </table>	<p><i>Kommerzieller Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ▪ Dienstleistungen ▪ Märkte ▪ Zielgruppen ▪ ... 	<p><i>Kollektiver Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesellschaft ▪ Umwelt ▪ ...
<p><i>Kommerzieller Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte ▪ Dienstleistungen ▪ Märkte ▪ Zielgruppen ▪ ... 	<p><i>Kollektiver Zweck</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesellschaft ▪ Umwelt ▪ ... 		

Quelle: Eigene Darstellung.

das „Warum“ als den Zweck eines Unternehmens bzw. als den unternehmerischen Existenzgrund jenseits einer reinen Profitorientierung (Sinek, 2009, 6, 193), wobei er das Warum mit zahlreichen Begriffen umschreibt, insbesondere mit Purpose, Ziel, Zweck, Antrieb, Überzeugung und Vision (Kilian, 2019).

Die genannten Beschreibungen verdeutlichen, dass sich das Verständnis vom Unternehmenszweck (bzw. Purpose) weiterentwickelt hat, vorrangig beeinflusst durch neue Rahmenbedingungen wie die Generation Y sowie verändertes Konsum- und Arbeitsverhalten. Für diese Entwicklungsstufe wird der Begriff „Käufermarkt III“ eingeführt. In Anlehnung an Sinek wird die Frage gestellt: „Warum wird etwas getan?“

3 Begriffliche Spezifizierung von Purpose

Die vielfältigen Veränderungen in der Unternehmensumwelt haben dazu geführt, dass sich auch der Unternehmenszweck inhaltlich weiterentwickelt hat, wobei die Veränderungen insbesondere zuletzt vergleichs-

weise umfangreich waren. Daraus ergeben sich zwei Möglichkeiten, um das neue Verständnis zu verdeutlichen:

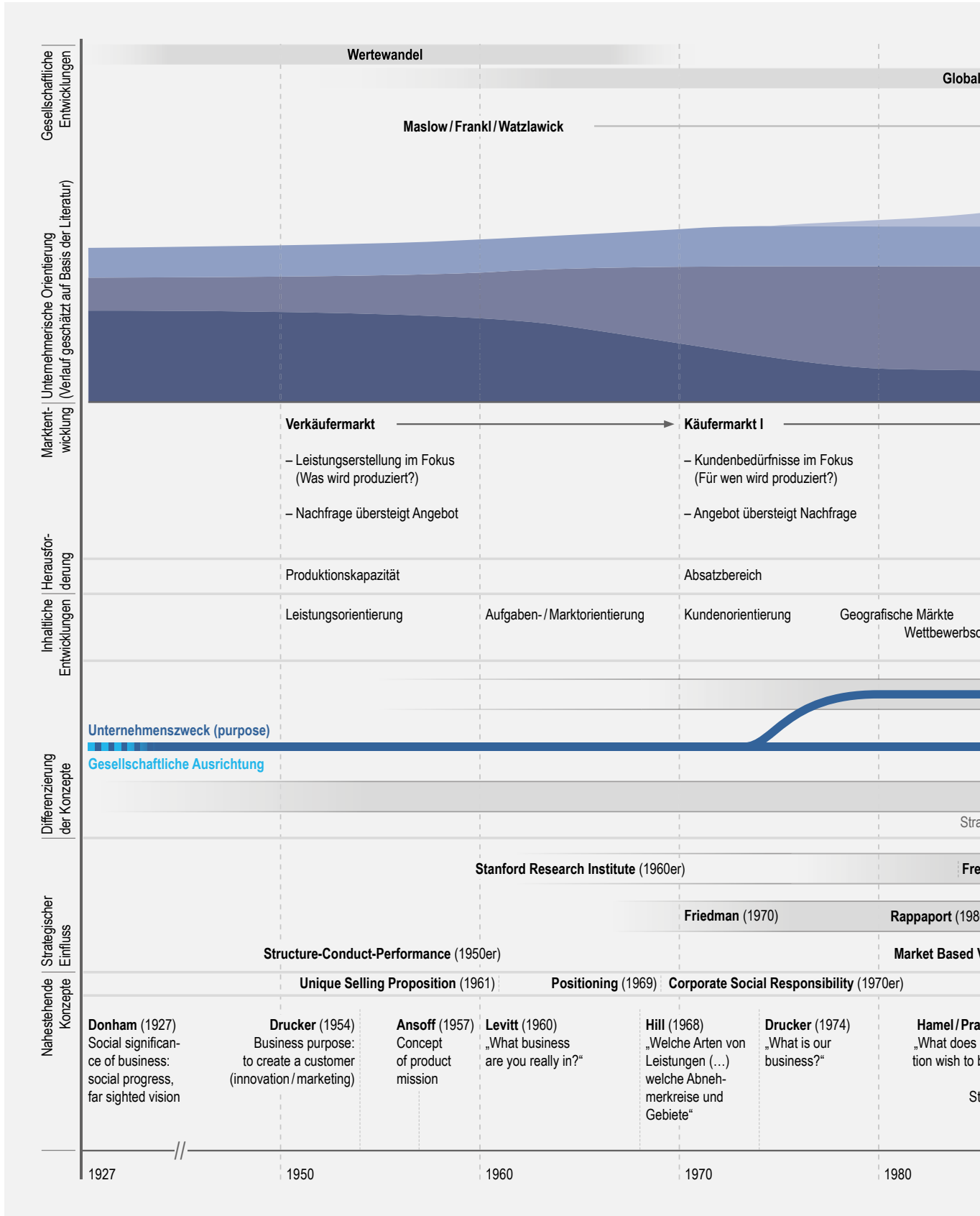
1. Der Begriff Unternehmenszweck wird inhaltlich erweitert bzw. neu ausgerichtet, um das veränderte Verständnis aufzugreifen.
2. Das erweiterte Verständnis des Unternehmenszwecks wird als eigenständiges Konzept aufgefasst und mit einem neuen Begriff versehen.

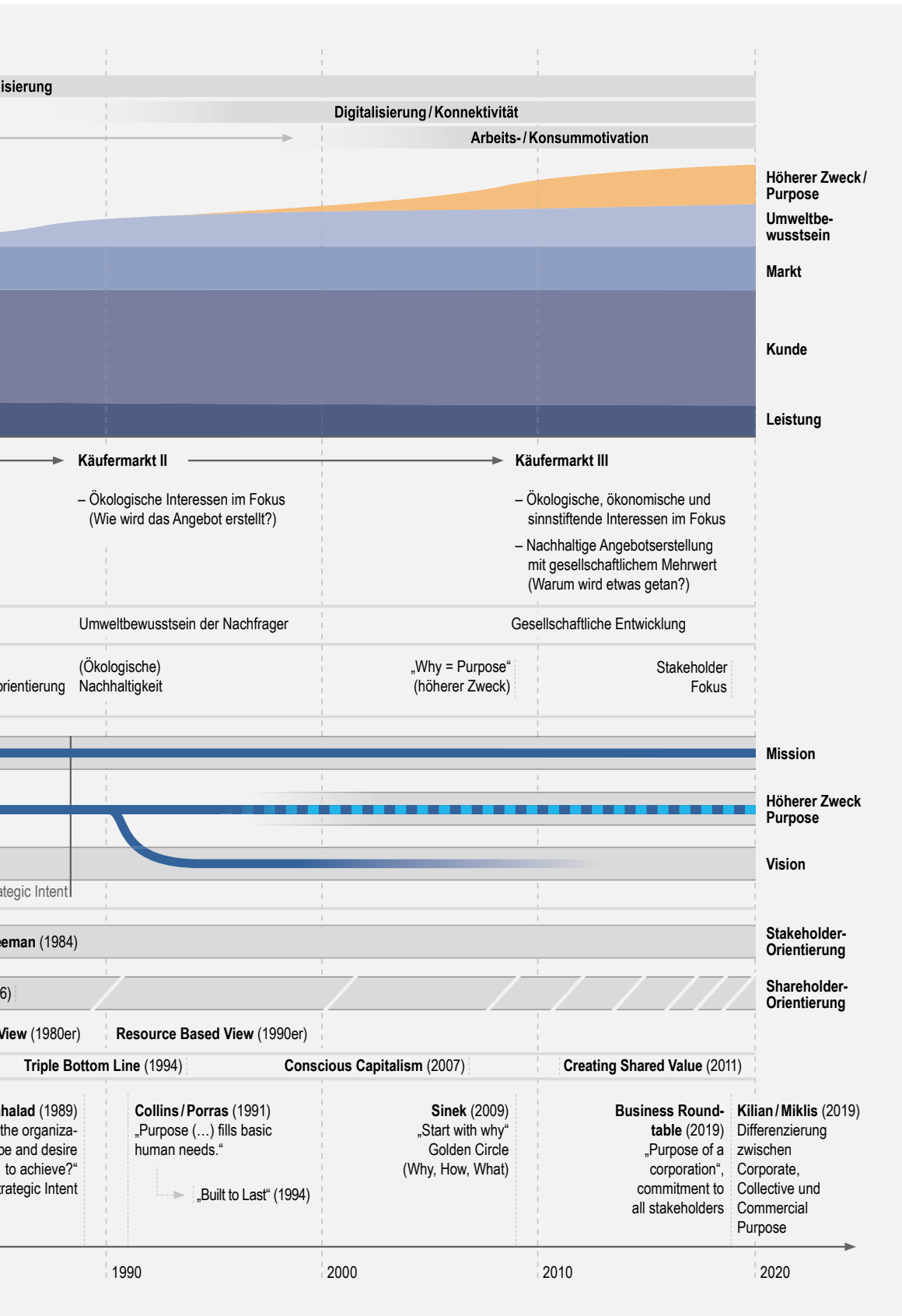
Die zweite Vorgehensweise, eine quasi-neue Bezeichnung für das erweiterte Verständnis des Unternehmenszwecks zu verwenden, ist aktuell vorherrschend. Die Unternehmensberatung EY beispielsweise verwendet den Begriff „Purpose“ im Englischen mit besonderem Fokus auf dem versalen „P“ (EY Beacon Institute, 2016, 6). Quinn und Thakor wiederum sprechen explizit vom „higher purpose“ (Quinn & Thakor, 2018, 79). Im deutschsprachigen Raum wird häufig die englische Bezeichnung „Purpose“ verwendet und darauf verwiesen, dass damit ein erweiterter Bedeutungsgehalt verbunden ist (Ayberk et al., 2017, 100). Meffert et al. sprechen von „Business Purpose“ (Meffert

et al., 2019, 281), wohingegen Lockermann von „Brand Purpose“ spricht (Lockermann, 2018). Gelegentlich wird im Deutschen auch die Bezeichnung „höherer Zweck“ in Verbindung mit Purpose verwendet (GlobeOne, 2018, 8f.; Göbel, 2018).

Die beiden Autoren dieses Beitrags wiederum sind der Auffassung, dass durch die inhaltlichen Veränderungen des Unternehmenszwecks, primär durch die Abkehr von der Shareholder-Orientierung hin zur Stakeholder-Orientierung, eine hierarchische Einteilung und Neustrukturierung sinnvoll erscheint. Die traditionelle Sichtweise auf den Unternehmenszweck (Corporate Purpose) sollte aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung mit kommerziellem Zweck (Commercial Purpose) bezeichnet werden. Unternehmenszweck und kommerzieller Zweck können in der traditionellen Sichtweise gleichgesetzt werden. Analog wird der höhere Zweck (Higher Purpose) aufgrund der gesellschaftlichen Orientierung zum Collective Purpose (>Tabelle 1). Während der Commercial Purpose den Hauptfokus auf die leistungsorientierte Nutzenstiftung legt und soziale und gesellschaftliche Fragestellungen dieser Orientierung unter-

Abb. 2: Entwicklung von Mission, Vision, Zweck und Purpose im Zeitverlauf





Quelle: Eigene Darstellung.

ordnet, aber nicht gänzlich vernachlässigt, geht der Collective Purpose deutlich darüber hinaus und fokussiert sich deutlich stärker auf gesellschaftliche Fragestellungen, wie wir sie heute bereits in ausgeprägter Form bei Social Entrepreneurships sehen (Yunus, 2011; Miltenburg, 2018).

Durch die Erweiterung des kommerziellen Zwecks (Commercial Purpose) um den kollektiven Zweck (Collective Purpose) ergibt sich ein zeitgemäßes Verständnis, das als höherer Unternehmenszweck (Higher Corporate Purpose) bezeichnet wird, wie >Abbildung 1 verdeutlicht.

Während der Commercial Purpose große Ähnlichkeit mit der Mission aufweist und dem herkömmlichen Zweck von Unternehmen entspricht, Gewinn zu erzielen, geht der Collective Purpose, auch höherer Zweck genannt, deutlich darüber hinaus. Auf Basis der vorhergehenden Betrachtungen lässt sich der Higher Corporate Purpose wie folgt definieren:

Der höhere Zweck oder Higher Purpose von Unternehmen beschreibt den grundlegenden Existenzgrund mit klarem Bezug zu einem gesellschaftlichen Mehrwert, der über die reine Bedürfnisbefriedigung von Kunden hinausgeht (Miklis, 2019, 62).

>Abbildung 2 fasst die Entwicklung des Unternehmenszwecks hin zu einem höheren Zweckverständnis zusammen. Ergänzt um gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie naheliegende Konzepte ergibt sich eine chronologische Übersicht der letzten gut 90 Jahre.

4 Ausblick

Die aktuelle hohe Bedeutung der Frage nach dem Purpose von Unternehmen wurde bereits einleitend aufgezeigt, jedoch wird der Denkansatz mit zunehmender Popularität auch kritischer betrachtet und hinterfragt. Dies liegt vornehmlich daran, dass der höhere Zweck häufig lediglich in der Marketingkommunikation und damit oberflächlich genutzt wird, im Gegensatz zu einem tiefgreifenden und in der Unternehmenskultur gelebten Verständnis (Antoniadi, 2018). Dementsprechend findet sich neben der Bezeichnung „Green-Washing“ mittlerweile auch der Ausdruck „Purpose-Washing“ (Seegers, 2019). In ähnlicher Weise beschreibt Kilian beim Thema Corporate Social Responsibility, dass das unternehmerische Verhalten häufig lediglich einem „werblich nutzbaren Ablasshandel“ gleicht, wenn die interne Überzeugung für eine positive Verhaltensweise fehlt (Kilian, 2010). In seinem Beitrag „Brand Purpose is a lie“ betont Millar, dass der Purpose schnell wieder an Bedeutung verliert, wenn er nur oberflächlich als Kampagne angesehen wird und nicht aus einem moralischen Verständnis heraus handlungsleitend wirkt (Millar, 2019). Diese Problematik ergab sich in ähnlicher Form bereits beim Konzept der Mission. Bart untersuchte den Einfluss von Mission Statements und stellte fest, dass der Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit beträchtlich ist und die meisten Mission Statements kaum motivierend und handlungsleitend sind (Bart, 1997, 17). Es ist deshalb unerlässlich, dass Unternehmen einen „Sinn für die unternehmerische Mission“ benötigen. Dazu muss ein intern geteiltes Verständnis vorhanden sein, das allen als Antrieb dient. Die reine Verschriftlichung eines Missionsgedankens ist nicht ausreichend (Cooper, 2014, 320). Das glei-

che gilt für den Purpose eines Unternehmens, der, wie gezeigt wurde, darüber hinausgeht.

Die beiden Autoren des vorliegenden Beitrages sind der Überzeugung, dass ein erfolgreicher Purpose ausschließlich durch ein intern wahrhaft gelebtes Verständnis zum Erfolg führen kann. Dabei kann zwischen interner und externer Orientierung unterschieden werden. Bei der externen Orientierung bietet sich die Beantwortung folgender zwei Fragen an:

- Was würde der Welt fehlen, wenn unser Unternehmen morgen nicht mehr existieren würde?
- Welchen Beitrag liefert unser Unternehmen zu gesellschaftlich relevanten Herausforderungen?

Im Hinblick auf die interne Orientierung wiederum kann die Beantwortung folgender zwei Fragen hilfreiche Erkenntnisse liefern:

- Würden unsere Mitarbeiter beim definierten Unternehmenszweck temporär auf ihre Bezahlung verzichten aus der Überzeugung heraus, bei etwas Bedeutsamen mitzuarbeiten?
- Wenn morgen unsere gesamte Zielgruppe unser komplettes Leistungsangebot erhalten würde: An was würden wir übermorgen arbeiten?

Die Beantwortung der vier Fragen kann Unternehmen dabei helfen, eine motivierende, richtungsweisende und gesellschaftsrelevante Antwort auf die Purpose-Kernfrage zu geben: Warum existiert unser Unternehmen jenseits von finanziellen Zielen?

Literatur

Aaker, D. A. (2017). 5 Reasons Brands Need a Higher Purpose. Abgerufen von <https://www.ama.org/marketing-news/5-reasons-brands-need-a-higher-purpose>.

Ayberk, E.-M., Krätzer, L., & Linke, L.-P. (2017). *Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baetge, J. (1997). Gesellschaftsorientierung als Voraussetzung für Kunden- und Marktorientierung. In H. Meffert, M. Bruhn, H. Steffenhagen, & D. Ahlert (Hrsg.). *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven* (S. 103-108). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.

Becker, J. (2013). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements* (10. Aufl.). München: Vahlen.

- Business Roundtable (August 2019). Our Commitment. Abgerufen von <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment>.
- Carlisi, C., Hemerling, J., Kilmann, J., Meese, D., & Shipman, D. (15.05.2017). Purpose with the Power to Transform Your Organization. Abgerufen von <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Conscious Capitalism (o. J.). Learn what we do. Abgerufen von <https://www.consciouscapitalism.org/learn-what-we-do>.
- Cooper, C. L. (2014). *Wiley encyclopedia of management* (3. Aufl.). Chichester, West Sussex: Wiley.
- Creusen, U., Eschemann, N.-R., & Johann, T. (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung; erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13. Aufl.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Dillierup, R., & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung: Management & Leadership* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Donham, W. B. (1927). The Social Significance of Business. *Harvard Business Review*, 5(4), 406-419.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Esch, F.-R. (2012). *Strategie und Technik der Markenführung* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- EY Beacon Institute (2016). The state of the debate on purpose in business. Abgerufen von <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/%24FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf>.
- Fockenbrock, D. (19.08.2019): Konzerne gründen Werteallianz. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/bilanzierung-konzerne-gruenden-werteallianz/24918648.html>.
- Freeman, R. E. (2014). Stakeholder Management. Abgerufen von <https://redwardfreeman.com:443/stakeholder-management>.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper No. 01-02. Abgerufen von <https://ssrn.com/abstract=263511>.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Time Magazine*, 122-124.
- No Purpose, no brand! Juli, Abgerufen von https://www.globe-one.com/wp-content/uploads/2018/07/180702_Purpose-Study_Germany_EN_FINAL_WEBSITE.pdf.
- Göbel, V. (2018). 'Purpose': Unternehmen sollten einem höheren Zweck folgen. Abgerufen von https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=marketing&nr=22992.
- Hill, W. (1968): Beitrag zu einer modernen Konzeption der Unternehmensleitung. *Die Unternehmung*, 22(4), 225-239.
- Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. Abgerufen von <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>.
- Kilian, K. (2019). Vom Golden Circle zur Golden Ratio. *Absatzwirtschaft*, 61(11), 40-42.
- Kleinaltenkamp, M., & Ehret, M. (2009). Schattenseiten der Arbeitsteilung. In T. Oltmanns, M. Kleinaltenkamp, & M. Ehret (Hrsg.). *Kommunikation und Krise: Wie Entscheider die Wirklichkeit definieren* (S. 45-54).
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2011). *Grundlagen des Marketing* (5. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Lockermann, K. (2018). Brand Purpose: Das Mentoring von Marken. Abgerufen von <https://kantaradddvalue.de/brand-purpose-als-marken-mentoring>.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2013). *Strategien verstehen: Anhang Begriffe, Konzepte und Instrumente des strategischen Managements*. Zürich: Versus-Verlag.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (13. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., & Kirchgeorg, M. (1998). *Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption - Strategie - Implementierung mit Praxisfällen* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Miklis, M. A. (2019). *Purpose Prinzip: Konzeptionelle Fundierung des Purpose-Ansatzes unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule Würzburg-Schweinfurt.
- Millar, B. (2019): "Brand purpose" is a lie. Abgerufen von <https://www.fastcompany.com/90293137/brand-purpose-is-a-lie>.
- Mittlenburg, A. (2018). *Brand the Change: The Branding Guide for Social Entrepreneurs, Disruptors, Not-For-Profits and Corporate Troublemakers*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Niermann, P. F.-J., & Schmutte, A. M. (2017). Management: Ideen und Legenden. In P. F.-J. Niermann, & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*, 3-19.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value, A Guide for Managers and Investors*. New York: The Free Press.
- Rottwilm, C. (2019). Business Roundtable: US-CEOs bekennen sich zu Stakeholder-Value. Abgerufen von <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/business-roundtable-us-ceos-bekennen-sich-zu-stakeholder-value-a-1282762.html>.
- Schaffmeister, N. (20.08.2019). Globeone „Purpose readiness“ Studie – Grossteil deutscher Unternehmen nicht „Purpose Ready“. Abgerufen von <https://www.globe-one.com/blog/purpose-readiness-studie/?lang=de>.
- Seegers, K. (2019): Niemand braucht Purpose-Washing. Abgerufen von https://www.wuv.de/agenturen/niemand_braucht_purpose_washing.
- Spreckley, F. (1981). *Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working 1981*. Leeds: Beechwood College.
- Staehele, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Stout, L. A. (2012). The Problem of Corporate Purpose. Issues on Governance Studies. Abgerufen von https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Stout_Corporate-Issues.pdf.
- Sinek, S (2009). *Start with why – How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio Penguin.
- West, D. (2011). The Purpose of the Corporation in Business and Law School Curricula. Governance Studies at Brookings. Abgerufen von https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/0719_corporation_west.pdf.
- Wit, B. de, & Meyer, R. (2014). *Strategy: An international perspective* (5. Aufl.). Andover: Cengage Learning EMEA.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Philadelphia: PublicAffairs.

Hinweis: Beiträge in der Rubrik „Forschung“ sind in einer Doppelblind-Begutachtung jeweils von zwei Wissenschaftlern und einem Praktiker bewertet und für die Veröffentlichung in transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement empfohlen worden. Veröffentlichungen in der Rubrik „Praxis“ sind vom Herausgeber bewertet und zur Veröffentlichung empfohlen worden. Sie müssen zur Unterscheidung vom Autor in seinen Publikationslisten mit dem Zusatz „im Praxisteil von transfer – Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement publiziert“ geführt werden.