

## UNTERNEHMEN IN DER VERANTWORTUNG

Die Parfümeriekette Douglas möchte „eine Welt, in der sich jeder gesehen, gehört und wertgeschätzt fühlt“, der Nahrungsmittelproduzent Dr. Oetker „ein Gefühl von Heimat schaffen“ und der Milchproduktkonzern Danone „möglichst vielen Menschen Gesundheit durch Lebensmittel bringen“. Drei selbstlose Konzerne? Nein, reinen Altruismus zeichnet sicherlich keines dieser Unternehmen aus. Aber ein Händchen für cleveres Marketing. Douglas, Dr. Oetker, Danone und unzählige weitere Firmen senden Botschaften, die sich um ethische Werte drehen. Sie verbinden ihre Unternehmen mit einem gewissen „Purpose“, einem höheren Sinn, der über das weit hinausgeht, was man Unternehmen eher unterstellt: dass sie vornehmlich gute Geschäfte machen wollen. Das hört sich erst einmal sehr gut an. Aber ganz ohne Risiken ist es nicht.

Purpose Driven Marketing setzt nicht auf die klassische Produkt- und Konsumentenorientierung, sondern auf einen Unternehmenszweck, eine Haltung, wobei das die Bedeutung des schwer zu übersetzenden Wortes „Purpose“ nicht ganz trifft. „Es ist das Bekenntnis zu bestimmten Werten“, erläutert Andreas Baetzgen, Professor für Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und Autor des Buches „Brand Purpose: Wie Marken nachhaltig Wert schaffen“. Diese Art von Marketing mache den eigenen Standpunkt deutlich: „Das Unternehmen stellt sich und seine Ziele in einen größeren, gesellschaftlich wünschenswerten Rahmen. Frieden etwa, soziale Gleichheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit.“ Dadurch entstehe im besten Fall ein Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen Zielgruppe und Unternehmen, „weil man ja gemeinsam für eine gute Sache einsteht“. Purpose Driven Marketing sei die Reaktion der Wirtschaft auf die Suche vieler Menschen im 21. Jahrhundert nach Sinnhaftigkeit sowohl im privaten als auch beruflichen Leben: „Dieses veränderte Bewusstsein in der Gesellschaft hat die Unternehmen positiv beeinflusst.“

### Von Unternehmen wird eine Positionierung erwartet

Auch für Alexander Biesalski, Vorstand des Bundesverbandes Industrie Kommunikation, ist der Wandel im Marketing folgerichtig: „Kein Unternehmen kann sich heute mehr allein um die eigenen Interessen drehen. Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner erwarten, dass es sich positioniert und auf gesellschaftlich relevante Ziele Rücksicht nimmt.“ Kein Wunder, dass acht von zehn Marketingexperten, so ein Ergebnis des jüngsten Trendbarometers des Verbandes, eine professionelle und glaubwürdige Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit auch im B2B-Bereich als einen „wesentlichen Differenzierungsfaktor“ ansehen. Größter Fallstrick beim Purpose Driven Marketing ist die Glaubwürdigkeit: „Wenn Unternehmen Ziele wie Natur-



Wurden diese Turnschuhe produziert, um jungen Menschen die Möglichkeit zu geben, sich durch Bewegung als Individuen auszudrücken? Oder wollte der Hersteller vielleicht doch ein wenig Profit damit erzielen? Der Purpose muss authentisch klingen, um nicht kontraproduktiv zu wirken.  
Foto Maridav | stock.adobe.com

Das Europäische Umweltbüro in Brüssel hat genau das gemacht – und das Unternehmen als „Leader der Energiewende 2023“ ausgezeichnet. Wille hat festgestellt, dass ein durch Werte getriebenes Marketing auch auf dem Arbeitsmarkt wirkt: „Wir hören in den Einstellungsgesprächen immer wieder, dass die Menschen einen Sinn in ihrer Arbeit finden wollen.“ Ihrem Haus gelingt es offensichtlich, als emphatischer, ehrlicher und authentischer Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, denn trotz Fachkräftemangel hat Stiebel Eltron seine Belegschaft in Deutschland innerhalb von drei Jahren um 1000 Mitarbeiter auf 3200 erhöhen können.

### Gelten als Purpose-Musterbeispiele: Ben & Jerry's und Patagonia

Für Michael Moeller von der Beratergruppe Neuwaldegg betreiben der kalifornische Outdoor-Ausrüster Patagonia und der Eisproduzent Ben & Jerry's aus dem US-Bundesstaat Vermont – Teil des britischen Unilever-Konzerns – beispielhaft ein vom Purpose getriebenes Marketing. „Bei ihnen durchzieht die wertorientierte Ausrichtung das gesamte Unternehmen, prägt die Firmenkultur und -struktur, die Strategie und Steuerung“, sagt Moeller. Tatsächlich sind Patagonia und Ben & Jerry's bekannt dafür, schon seit ihrer Gründung von einem hohen sozialen und ökologischen Engagement geprägt zu sein.

Viele andere Betriebe seien allerdings noch nicht so weit: „Die Kunst liegt darin, nicht nur strategische Inhalte zu klären, sondern vor allem auch einen Prozess zu schaffen für kontinuierliches Strategizing.“ Dem Wiener Organisationsberater ist beim Blick auf die inflationäre Nutzung des Buzzwords „Purpose“ nicht ganz wohl: „Wenn alle Unternehmen etwa behaupten, für Umweltschutz zu sein, sollten sie vor allem auch entsprechend konsequent handeln. Als Differenzierungsmerkmal funktioniert die Aussage aber letztlich nur für die wirklichen Vorreiter.“

## Die Haltung als Alleinstellungsmerkmal

In hart umkämpften Märkten können Unternehmen, deren Produkte denen der Konkurrenz sehr ähneln, sich vor allem über ihre Werte unterscheiden. Doch gibt es dabei auch Risiken.

Von Jürgen Hoffmann

schutz oder Chancengleichheit nur vortäuschen, ohne entsprechend zu handeln, fahren sie es mit der Strategie gegen die Wand“.

Das sagt auch Michael Dunker, Geschäftsführer der Hamburger Agentur Content Fleet: „Im Marketing ist häufig die Sinnfrage von entscheidender Bedeutung. Gerade in Märkten mit starker Konkurrenz und sehr ähnlichen Produkten ist die Haltung des werbenden Unternehmens das stärkste Differenzierungsmerkmal.“ Eine sinnstiftende Botschaft erlaube es einer Firma, sich wohltuend von ihren Mitbewerbern abzusetzen. „Hier liegt aber auch die Herausforderung“, betont Dunker, denn es genügt nicht nur, zu behaupten, man sei ökologisch oder besonders sozial eingestellt. „Purpose Driven Marketing muss aufrichtig sein, zum Unternehmen und zur Marke passen. Green- oder Socialwashing oder halbherzige Aussagen, die nicht mit dem tatsächlichen Handeln des Unternehmens übereinstimmen, werden schnell zum Bumerang.“

Der Content-Fleet-Chef rät: „Bevor ein Betrieb eine bestimmte Haltung fürs Marketing nutzt, sollte er diese zunächst intern verankern und leben und

in seinen Werten und Zielen widerspiegeln.“ Das Marketing sollte am Ende eines Veränderungsprozesses stehen, nicht am Anfang. Auch Andreas Baetzgen warnt: „Ohne strategische Untermauerung droht Purpose Driven Marketing in sich zusammenzustürzen.“ Nach Überzeugung von Michael Dunker sollten sich Markenverantwortliche auch nicht von einem Selbstbild blenden lassen: „Oft ist ein Marketingkonzept von eigenen Wunschvorstellungen geprägt“.

### Purpose-Kampagnen nicht von der Selbsteinschätzung leiten lassen

Das hat auch Alexander Biesalski festgestellt: „Basiert eine Purpose-Kampagne nur auf der Selbsteinschätzung, besteht das Risiko, dass die gewählte Botschaft bei der Zielgruppe keine Rückkopplung findet und damit unglaubwürdig wirkt.“ Er empfiehlt deshalb als ersten Schritt einen intensiven Dialog mit den Stakeholdern, um zu erfahren, was sie über das Unternehmen denken.

Ein Unternehmen, das seit Jahren Purpose Driven Marketing betreibt, ist Stiebel Eltron. Der Holzmindener Mittelständler, dessen Slogan „Nachhaltig wohlfühlen“ lautet, entwickelt seit den

1970er-Jahren stromgetriebene Wärmepumpenheizungen, die keine CO<sub>2</sub>-Emissionen erzeugen. Damals ein Nischenprodukt, gelten die Geräte heute als wichtiger Baustein der Energiewende. „Kern unserer Markenstrategie ist, dass

wir als Greentech-Anbieter Verantwortung übernehmen und uns an unseren Taten, sprich unserer Produktpalette, messen lassen“, sagt Fátima Wille, Leiterin Marketing Deutschland bei Stiebel Eltron.



# Wie werden wir erfolgreich nachhaltig und nachhaltig erfolgreich?

Gemeinsam finden wir die Antworten für morgen.

Machen Sie den Wandel zur Chance: mit umfassender Beratung und der passenden Finanzierung. Mehr dazu: [sparkasse.de/unternehmen](https://sparkasse.de/unternehmen)



In Partnerschaft mit:

Deutsche Leasing |

Weil's um mehr als Geld geht.



## Unternehmen mit Dreiklang

Vision und Mission haben alle. Aber nun noch der Purpose, muss das denn wirklich sein? Warum Unternehmen den dritten Teil der Selbsterklärung tatsächlich brauchen und wie sie im Idealfall aussehen sollte.

Von Michael Hasenpusch

Es gilt als ausgemacht, dass Unternehmen den Zweck ihrer Existenz erklären. So jedenfalls wird der Begriff „Purpose“ gern übersetzt. Doch das greift zu kurz. In einem eher praktischen, handlungsorientierten Sinn steht das bereits in der „Mission“. Sie beantwortet die Frage, warum das Unternehmen existiert und wie es erreichen will, was als „Vision“ formuliert wurde. Manche erklären sich lakonisch, wie die Deutsche Bank, die einfach „globale Hausbank“ sein will. Andere würzen mit einer Prise Pathos, wie etwa Bayer, wo „Science for a better life“ betrieben wird, um „Health for all, hunger for none“ zu erreichen. Die Selbsterklärungen haben also Zuwachs bekommen: Mission, Vision

und Purpose bilden den Dreiklang, den immer mehr Unternehmen ertönen lassen. Bereits 2021 hatten laut der Beratungsfirma Globe One 80 Prozent der damals noch 30 im DAX gelisteten Unternehmen ein entsprechendes Statement veröffentlicht. Ein Großteil ist also davon überzeugt, eines formulieren zu müssen. Aber warum: Wozu dient der Purpose, und welche Information liefert er, die nicht schon in der Mission, dem Unternehmenszweck, enthalten ist?

Die Antworten darauf sind so zahlreich wie widersprüchlich. Hilfreich ist die Reise zurück an den Ursprung der Idee, zu Simon Sinek, dem Unternehmensberater, der vielen als Vordenker des Trends gilt. Ausgerüstet mit Flipchart und Stift erklärte er in einem legendären TED-Talk: „Alle Unternehmen wissen, was sie tun. Manche wissen, wie sie es tun. Aber nur sehr wenige wissen, warum sie es tun“.

Das Problem seien Reihenfolge und Priorität, sagt Sinek. „Menschen kaufen nicht, was oder wie ein Unternehmen etwas tut, sondern warum“. Das sei die Information, die den Teil des Gehirns anspreche, der Verhalten steuere und zu Bauchentscheidungen führe. Und wenn die Unternehmen selbst das Warum nicht kennen, woher sollen es dann die Kundinnen und Kunden wissen?

Die Frage danach klingt ein wenig nach dem herkömmlichen Mission-Statement: Verständlich wird der Unterschied erst durch weitere Erklärungen.

Eine mögliche liefert Catherine Bailey, Professorin am King's College London. Gemeinsam mit anderen Autorinnen hat sie jüngst im „Harvard Business Review“ fünf Aspekte herausgearbeitet, die ein gelungenes Purpose-Statement beinhalten sollte.

Erstens sollte es ein drängendes menschliches, gesellschaftliches oder ökologisches Problem ansprechen. Zweitens muss das Statement authentisch sein und zu den wahren Zielen des Unternehmens passen. Drittens geht es um die Glaubwürdigkeit: Wäre das Unternehmen überhaupt in der Lage, seinen Purpose zu erfüllen? Viertens enthalten besonders gute Statements klare Hinweise darauf, wer oder was davon profitieren würde. Und fünftens schließlich sollte ein Purpose Vorstand und Herz gleichermaßen inspirieren.

### Impressum

Unternehmen in der Verantwortung  
Verlagsspezial der Süddeutsche Zeitung GmbH

Verantwortlich für den Inhalt:  
Fazit Communication GmbH, 80289 München  
Geschäftsführung: Hannes Ludwig,  
Jonas Grashey

Redaktion: Michael Hasenpusch,  
Christina Lynn Dier (verantwortlich)

Anzeigen: Jürgen Maukner (verantwortlich)  
und Ingo Müller, REPUBLIC Marketing &  
Media Solutions GmbH, Mittelstraße 2-4,  
10117 Berlin, [www.republic.de](https://www.republic.de)

Druckerei siehe Impressum dieser Zeitung.