

ÜBER SINN UND ZWECK EINES

# Corporate Purpose

In der Unternehmenswelt kursiert seit einiger Zeit der Begriff des *purpose*. Wirft man diesen Begriff in den Raum, so wird zumeist direkt darüber diskutiert, welchen *purpose* man sich als Unternehmen denn geben sollte. Es gilt als ausgemacht, dass ein Unternehmen heute einen *purpose* braucht. Ohne einen solchen würden Millennials sich gar nicht erst bewerben, langfristig orientierte Investoren das Unternehmen meiden und die Mitarbeiter lustlos ihrer sinnentleerten Arbeit nachgehen. Doch was meinen wir mit diesem Begriff? Und welchen Zweck hat er?

Von Kai Rolker

Der Begriff *purpose* kursiert seit einiger Zeit in der Unternehmenswelt. Er klingt so positiv und wird dabei so wenig hinterfragt, dass man zumindest darüber nachdenken sollte, warum das so ist. Mangels Übersetzung und abschliessender Definition verharret die Bedeutung des Begriffs im Ungefähren. So liess sich bisher die Frage nach dem konkreten Sinn auf elegante Weise umgehen.



**Bevor man als Unternehmen jedoch Zeit und Geld in die Entwicklung eines *purpose* investiert, sollten Zweck und Nutzen klar sein. What is the purpose of purpose?**



DR. KAI ROLKER ist Head Group Communications bei Clariant, einem weltweit führenden Spezialchemieunternehmen. Bis 2012 war er Director Marketing Communications bei Synthes. Er hat Philosophie und Alte Geschichte studiert sowie ein Masterstudium Communication Management absolviert.

## Der Zweck heiligt die Mittel

Der Begriff *purpose* kann im Deutschen «Zweck» heissen, aber auch «Absicht», «Bestimmung», «Ziel», «Funktion» oder «Sinn». Da all dies mitschwingt, wenn man vom *purpose* eines Unternehmens spricht, scheint eine einfache Übersetzung unmöglich. Gleichwohl lohnt es, den Faden aufzunehmen. Wenn man etwas *purposeful* tut, ist gemeint, dass man es nicht einfach so tut, sondern im vollen Bewusstsein und mit der Absicht, mit der jeweiligen Handlung etwas Bestimmtes erreichen zu wollen.

Man sagt ja auch, der Zweck heilige die Mittel – das heisst, der Zweck wird quasi als höhere Bestimmung gedeutet, als normative Kraft oder gar als etwas, das sich sogar über Normen hinwegsetzen kann – vorausgesetzt, der Zweck liefert eine ausreichende ethische Legitimation. Wenn ich eine Bestimmung erkannt habe, folge ich einem höheren Ziel, einer Absicht, die nicht einer beliebigen Laune, einem Zufall oder einem profanen Bedürfnis folgt.

## Was treibt uns morgens aus dem Bett?

Bei Individuen, beim einzelnen Menschen, hat man traditionell eher nach dem Sinn des Lebens gefragt, denn der Mensch braucht bekanntlich keinen Zweck, um zu existieren. Er ist einfach nur da und somit frei, sein Leben mit Sinn oder einer Bestimmung zu erfüllen oder eben auch nicht. Diese Freiheit wird einem Unternehmen nicht zugesprochen, denn es ist künstlich geschaffen und verändert seine Umwelt durch den Verbrauch von Ressourcen und durch das, was es produziert.

Die Frage nach dem Sinn des Lebens wird heute kaum mehr gestellt. Zu lange haben Philosophie und Religion sich an ihr abgearbeitet. Die moderne Wissenschaft geht realistischer und bescheidener vor. Sie stellt heute nicht mehr die grosse Frage nach dem Sinn des Ganzen, sondern sie untersucht, was den Einzelnen antreibt, was das Individuum am Leben erhält oder es zumindest dazu bringt, morgens aus dem Bett zu steigen und sich einer Aufgabe zu widmen.

# Creating Long-Term Value

Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

**hilda**  
DESIGN MATTERS

*hilda design matters gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.*  
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications

Menschen, die einer Bestimmung folgen, die in sich einen *purpose* tragen, sind psychisch gefestigter als solche, die einfach vor sich hinleben. «Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie» – diesem Motto folgend erforschte Viktor Frankl, einer der Urväter der Resilienzforschung, wie Sinnerfüllung auch angesichts schwerer Schicksalsschläge möglich ist und Menschen in die Lage versetzt, in Krisenzeiten seelisch stabil zu bleiben.

### Was treibt ein Unternehmen an?

Auch die Werbung hat das Thema besetzt. «Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt» war der Slogan einer sehr erfolgreichen Kampagne der Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland aus dem Jahr 2009. Auch hier geht es um Bestimmung und Zweck, und solchermassen angetrieben zu werden, ist in der Tat Individuen und Unternehmen gemeinsam. So können wir sagen, auch jedes Unternehmen hat etwas, das es antreibt und zusammenhält.

Dieses Etwas könnte man als den *inneren*, die Identität des Unternehmens konstituierenden Zweck bezeichnen, also einen *intrinsic purpose*. Dieser kann enorm wichtig werden, was wir zum Beispiel erleben, wenn Aktivisten sich anschicken, ein Unternehmen in Stücke zu zerteilen, um diese einzeln an den Markt zu bringen. Der Verwaltungsrat ist dann gefordert, seinen Aktionären zu erläutern, warum die Existenz des Unternehmens der Zerschlagung vorzuziehen ist, und hierfür ist es hilfreich, sich auf einen Daseinsweck berufen zu können.

Ergänzend dazu hat Larry Fink, legendärer Chef von Blackrock, in jüngster Zeit verstärkt gefordert, dass Unternehmen einen *social purpose* entwickeln müssten und dass Investoren diesen stärker einfordern und kontrollierten sollten.

### Braucht jeder einen purpose, der ihn antreibt?

Wird nun jedes Unternehmen von etwas getrieben, das über das Bedürfnis zur Erzielung von Gewinnen hinausgeht? Und wie verhalten sich eigentlich die verschiedenen Anspruchsgruppen zum *purpose* eines Unternehmens?

Mitarbeiter können durch einen *purpose* motiviert werden. Es ist ein grundlegendes Bedürfnis des Einzelnen, einer Sache angehören zu wollen, die grösser ist als er selbst. So kann ein *purpose* gute Gründe dafür liefern, zum Wohl des Unternehmens beizutragen. Es gibt auch Studien, die dies belegen, insbesondere was die Motivation von Führungskräften betrifft.

Ist ein solcher *purpose* aber Motivation für jeden Mitarbeitenden? Folgt dem *purpose* auch, wer lokal verwurzelt ist und wie die Generationen vor ihm in der einzigen Fabrik vor Ort arbeitet? Nach einem *purpose* zu verlangen, und dies wird insbesondere den *Millennials* unterstellt, setzt dies nicht voraus, dass die Bedürfnispyramide bereits zu einem guten Stück erklommen wurde? Wer bereits satt ist, Arbeit hat oder glaubt, sich eine nach seinem Geschmack aussuchen zu können, wer soziale und finanzielle Anerkennung erhält, bei dem steigt die Wahrscheinlichkeit, das eigene Wohlbefinden durch Bezug auf einen höheren Zweck weiter steigern zu wollen.

Für Kunden kann ein *purpose* durchaus Stimulus sein, ein bestimmtes Produkt einem anderen vorzuziehen. Das *purpose statement* von Apple lautet: «To empower creative exploration and self-expression.» Hält man sich vor Augen, wie viele Menschen ein Macbook besitzen, ohne es wirklich bedienen können, dann erklärt sich dies vielleicht wirklich nur mit einem höheren Zweck. Aber braucht deswegen jedes Unternehmen einen *purpose*, um Kunden von sich zu überzeugen? Vor allem im B2B-Bereich geht es vielleicht auch eine Nummer kleiner, zumal wenn der *purpose* des Produktes, sein konkreter Nutzen, selbst als Argument genügen mag.

Investoren sind traditionell an Zahlen und Fakten orientiert. Der Trend zu nachhaltigen Anlageformen führt jedoch zu einer grösseren Bandbreite an Aspekten, die Einfluss nehmen auf die Bewertung von Unternehmen. Nachhaltigkeitskennzahlen gehören ebenso dazu wie Fragen zur Governance, der Blick richtet sich auch immer stärker in die Zukunft als in die Vergangenheit. Die Zukunft lässt sich jedoch nicht aus der Bilanz ablesen, deswegen geraten die *Prinzipien*, nach denen ein Unternehmen geführt wird, immer mehr in den Fokus. In diesem Kontext kann *purpose* zumindest einer der Faktoren sein, der die Entscheidung für eine Investition mit beeinflusst.

Anders als in Bezug auf die anderen Anspruchsgruppen ist der Begriff des *purpose* hinsichtlich der Öffentlichkeit äusserst problematisch. In einer aufgeklärten Welt wissen NGO und kritische Bürger um die Künstlichkeit eines solchen Konzepts und um seine instrumentelle Natur: Der *purpose* dient, wie alle Massnahmen rund um das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Verbesserung der Reputation, am Ende dazu, Produktivität und Gewinn weiter zu steigern und so letztlich den vermuteten «eigentlichen» Zweck, also den maximalen Profit, noch besser zu erfüllen.

Gelingt es, die Öffentlichkeit zumindest nicht gegen sich aufzubringen, verspricht der *purpose* «Win-win». Das Unternehmen gewinnt Geld, Loyalität, Reputation und seine *licence to operate*, die Stakeholder gewinnen, weil das Unternehmen in der Lage ist, ihre Ansprüche zu befriedigen.

Die Frage darf erlaubt sein, warum Unternehmen diese Ansprüche direkt bedienen sollten. Genügt es nicht, wenn der Staat per Gesetzgebung dafür sorgt, dass durch das Handeln der Unternehmen Nutzen für alle Anspruchsgruppen entsteht und dabei kein Schaden für die Umwelt entsteht?

## Jedes Unternehmen hat etwas, das es antreibt und zusammenhält.

### Wann hat purpose einen Zweck?

Daher sollte jedes Unternehmen sich fragen, ob es ein *purpose statement* braucht oder nicht. Ein *purpose* kann sinnvoll sein, aber eben nur dann, wenn er gewisse Bedingungen erfüllt:

- Er muss authentisch sein und aus dem Inneren des Unternehmens kommen.
- Er muss klar und einfach fassbar sein, also in keinem Fall abstrakt und abgehoben. Ein Beispiel dafür ist die Marke «Life is Good» (eine Kleidermarke), die sich diesen *purpose* gegeben hat: «To spread the power of optimism.»
- Er muss möglichst individuell sein, aber zugleich weithin anerkannten Werten genügen.
- Er muss in die Zukunft weisen und auf die Lösung eines gesellschaftlichen Problems hinweisen. Tesla definiert als *purpose* «to accelerate the world's transition to sustainable energy.»

Die Frage, ob jedes Unternehmen unter allen Umständen einen *purpose* benötigt, ist gleichwohl nicht entschieden. Zumindest dürfte jeder clevere Berater zustimmen, dass man sich über *purpose* seine Gedanken machen sollte – mit seiner Hilfe. Und grundsätzlich kann ein Unternehmen natürlich von einem *purpose* profitieren, da es ja schlussendlich Menschen sind, die als Mitarbeiter Wert generieren, als Investoren Kapital bereitstellen oder als Vertreter von Gesellschaft und Politik die *licence to operate* erteilen.

Allerdings wird der *purpose* nur dann positiv auf die Stakeholder abstrahlen, wenn er die genannten Kriterien erfüllt, denn sonst wird er schnell als Mogelpackung entlarvt und nicht nur seinen Zweck verfehlen, sondern im Gegenteil bewirken, dass Resilienz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens nachhaltig Schaden nehmen. Also: *purpose* ja, aber nur wenn er Sinn macht.