

# Dem Purpose auf der Spur

Viele deutsche Familienunternehmen haben keinen eindeutigen Purpose formuliert und lassen damit Potenzial ungenutzt. Denn nur ein gelebter Purpose, der in der Strategie verankert ist, trägt zum Erfolg eines Unternehmens bei.

**F**amilienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: 90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte Firmen. Sie erzielen 52 Prozent der Umsätze und stellen circa 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland. Doch bleibt das auch so?

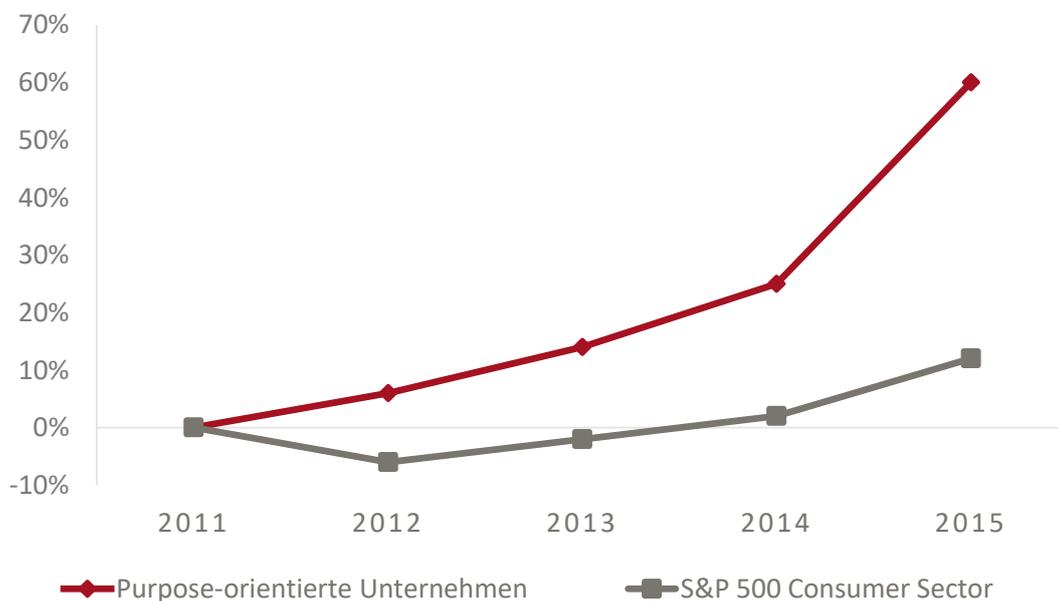
Unbestritten bleibt, dass die Märkte immer umkämpfter werden. Disruptive Geschäftsmodelle verschärfen die Spielregeln. Angebote werden immer austauschbarer. Gen Y und Z wollen zu hippen und jungen Marken. Tech-Giganten wie Amazon oder Google entwickeln sich zu direkten Mitbewerbern. Willkommen im horizontalen und vertikalen Konkurrenzkampf! Ist die Zukunft der Familienunternehmen also in Gefahr?

## Purpose als Indikator für Zukunftserfolg

Mit Familienunternehmen wird häufig ein langfristiges Handeln aus einer klaren Haltung heraus verknüpft. Manager werden nicht quartalsweise am kurzfristigen Erfolg bewertet. Stattdessen geht es darum, als unabhängiges Unternehmen langfristig profitabel zu wachsen. Hinzu kommt, dass in vielen Familienunternehmen der Unternehmenszweck (=Purpose) das Wirken der Manager bestimmt. Das, was die Gründerin oder den Gründer damals angetrieben hat, treibt bis heute das ganze Unternehmen an. Bei dem Purpose geht es somit um die Beantwortung der Frage: Warum gibt es uns?

Diese idealistische Motivation steckt das Spielfeld ab, auf dem sich Unternehmen bewegen. Es bestimmt

## Wirkung des Purpose auf die Unternehmensentwicklung



Quelle: Korn Ferry Institute, 2016, S. 5.

Der Purpose hat einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum

Denken und Handeln der Entscheider, stiftet Sinn bei Mitarbeitenden und stellt die Daseinsberechtigung in der Gesellschaft dar.

Einen Purpose zu haben ist dabei kein Selbstzweck: Aus Studien geht hervor, dass Purpose einen positiven Einfluss auf das Unternehmenswachstum hat. Voraussetzung dafür ist, dass der Purpose gelebt wird und die Grundlage für die Unternehmensstrategie bildet. Doch wie viele Familienunternehmen besitzen überhaupt einen Purpose und damit das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft?

## Familienunternehmen auf der Spur

Um diese Frage zu beantworten, haben wir bei Esch. The Brands Consultants in einer Studie 330 der 1.000 größten deutschen Familienunternehmen näher unter die Lupe genommen. Dabei lag der Fokus darauf, inwiefern Familienunternehmen ihre Haltung durch einen Purpose konkret zum Ausdruck bringen. Unsere Analyse bestand dabei aus drei Stufen:

1. Kommuniziert das Familienunternehmen einen Purpose?
2. Handelt es sich bei dem kommunizierten Purpose um einen korrekt definierten Unternehmenszweck?
3. Wie gut ist die Qualität des formulierten Purpose?

Daraus ergibt sich der Purpose-Funnel, der auf einen Blick verrät, wie gut deutsche Familienunternehmen heute in Sachen Purpose aufgestellt sind.

### Stufe 1: Kommunikation des Purpose?

Tue Gutes und rede darüber: Unserer Erfahrung nach sind gerade deutsche Familienunternehmen wahre Meister darin, viel Gutes zu tun, dies aber nicht in die weite Welt hinauszutragen. Offensichtlich gilt das Gleiche für die Kommunikation ihres Purpose. Gerade einmal 34 Prozent der untersuchten Familienunternehmen kommunizieren »öffentlich« einen Purpose. Zwei Drittel der Unternehmen besitzen somit entweder keinen eindeutig formulierten Purpose oder machen diesen zumindest nicht allgemein zugänglich. Ein überraschender Wert, wenn man davon ausgeht, dass ein ansprechender Purpose schon heute ein wesentlicher Kauftreiber für Kunden und ein wichtiger Faktor in der Arbeitgeberwahl von Arbeitnehmenden darstellt.

Dieser mangelnde Purpose zieht sich wie ein roter Faden durch alle Unternehmensgrößen. Selbst von den Top-100-Familienunternehmen kommunizieren

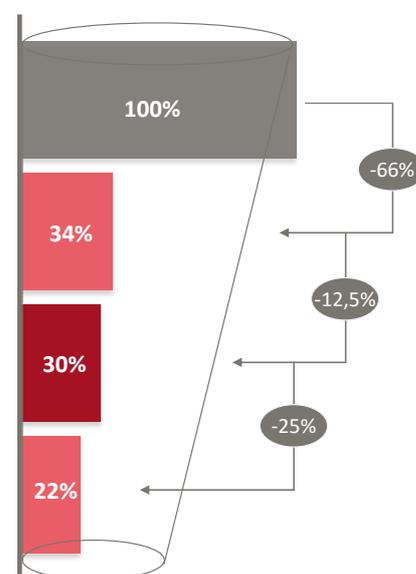
## Der Purpose-Funnel deutscher Familienunternehmen

Anzahl der Familienunternehmen...

...die einen Purpose kommunizieren.

...die einen echten Purpose haben.

...die einen qualitativ hochwertigen Purpose besitzen.



Quelle: Esch. The Brand Consultants: Familienunternehmen – Stärke aus Haltung? Studie 2023.

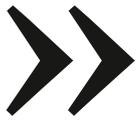
**Gerade einmal 34 Prozent der deutschen Familienunternehmen kommunizieren einen Purpose**

gerade einmal 36 Prozent ihren Purpose. Nachholbedarf besteht somit für den Großteil der von uns befragten Unternehmen.

### Stufe 2: Unternehmenszweck oder Beschreibung?

Einen Purpose zu haben, ist sicherlich besser als keinen zu haben. Dennoch lassen sich bei näherer Betrachtung auch erhebliche Qualitätsunterschiede feststellen. 87,5 Prozent der untersuchten Purpose-Statements beschreiben tatsächlich einen Unternehmenszweck. Das Bertelsmann-Statement »To empower. To create. To inspire.« ist ein Positivbeispiel, das kurz und prägnant auf den Punkt bringt, weshalb Bertelsmann-Mitarbeiter täglich zur Arbeit kommen. Die restlichen untersuchten Statements entsprachen hingegen einer reinen Tätigkeitsbeschreibung. Ein Negativbeispiel aus unserer Studie: 'Überlegene Lösungen für Hersteller und Betreiber kritischer Betriebsmittel zur Regelung von Lastfluss und Spannungsqualität in resilienten Stromnetzen'. Dieser Satz beschreibt zwar sehr genau, welche Lösungen das Unternehmen anbietet, wird jedoch kaum Mitarbeitende als inspirierende Leitidee motivieren.

Was als Resümee bleibt: Von 330 betrachteten Unternehmen haben 66 Prozent keinen Purpose. Von den restlichen 34 Prozent haben 12,5 Prozent keinen korrekt definierten Purpose. Somit haben von den 330 untersuchten Familienunternehmen lediglich 30



*Das, was implizit in Familienunternehmen schlummert, sollte man deutlich hervorheben und kommunizieren.*

Dr. Dennis Esch, Esch. The Brand Consultants

Prozent einen waschechten Purpose. Eine alarmierend niedrige Zahl.

### Stufe 3: Qualität des Purpose

Im letzten Schritt sind wir der Qualität der Purpose-Statements auf den Grund gegangen. Anhand von fünf Kriterien wurde jedes Statement bewertet. Zu den Bewertungskriterien zählten unter anderem Eigenschaften wie eine prägnante Formulierung oder die Verwendung von Verben statt Substantiven. In erster Linie muss der Purpose zum Unternehmen passen und sowohl Führungskräften als auch allen anderen Mitarbeitenden Orientierung für das Denken und Handeln bieten.

Die erfreuliche Nachricht: Von den kommunizierten Purpose-Statements erfüllen 75 Prozent die Anforderungen an eine gute Formulierung. Drei Best-Practice-Unternehmen unserer Untersuchung, die die Kriterien besonders gut erfüllen, sind Villeroy & Boch, Wilo und die Nordmann-Unternehmensgruppe. Warum wir diese Purpose-Statements als positiv eingestuft haben, erläutern wir exemplarisch am Beispiel von Villeroy & Boch, das lautet: 'Wir gestalten mit der besten Keramik Momente und Räume zum Wohlfühlen.'



■ Daniel Kochann ist Partner bei der Unternehmensberatung Esch. The Brand Consultants und hilft seit über 15 Jahren Marken dabei, im Wettbewerb herauszustechen.



■ Dr. Dennis Esch ist Senior Advisor bei Esch. The Brand Consultants und Assistant Professor in Marketing and Behavioural Science an der Cranfield School of Management.

Dieses kurze und prägnante Statement beschreibt exakt, weshalb Villeroy & Boch vor 275 Jahren gegründet wurde und warum das Unternehmen heute noch existiert. Es regt durch die Verwendung von Verben wie 'gestalten' und affirmativen Begriffen wie 'beste Keramik' und 'wohlfühlen' nicht nur zum Handeln an, sondern inspiriert zu Höchstleistungen. Das Wort 'Wir' zu Beginn des Statements unterstreicht zudem den Teamgedanken. Es gibt Mitarbeitenden das Gefühl, Teil eines Großen und Ganzen zu sein und einen wertvollen Beitrag zur Erfüllung des Unternehmenszwecks zu leisten. So gut wie bei Villeroy & Boch ist die Purpose-Qualität allerdings bei vielen anderen nicht. Bei jedem vierten Familienunternehmen, das einen Purpose kommuniziert, besteht noch deutlich Luft nach oben.

### Die Zukunft von Familienunternehmen

Geht man nun die vorab beschriebenen Stufen Schritt für Schritt durch, ergibt sich der Purpose-Funnel deutscher Familienunternehmen. Am auffälligsten ist der extreme Verlust auf der ersten Stufe – lediglich 34 Prozent der Familienunternehmen kommunizieren überhaupt einen Purpose. Betrachtet man die gesamte Pipeline, lässt sich feststellen, dass von 330 untersuchten Unternehmen lediglich 22 Prozent einen gut formulierten Purpose haben. Oder anders formuliert: Bei vier von fünf Familienunternehmen besteht dringender Handlungsbedarf.

Deutsche Familienunternehmen sind eine Klasse für sich. Die Bandbreite deutscher Unternehmen, die seit Generationen in Familienhand sind, ist beeindruckend. Auch die zum Teil jahrhundertelange Erfahrung und das Bewahren von Traditionen über Generationen hinweg lassen uns immer wieder staunen. Daher ist es besonders überraschend, wie viele der erfolgreichsten deutschen Familienunternehmen keinen eindeutig formulierten Purpose aufweisen und somit Erfolgspotenzial ungenutzt auf der Strecke liegen lassen. Es gibt jede Menge zu tun: bei der Entwicklung, Formulierung sowie der Umsetzung des Purpose. Denn nur ein gelebter Purpose, der in der Strategie verankert ist, trägt nachweislich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Gerade Familienunternehmen haben eine über viele Jahrzehnte gewachsene Haltung. Das, was implizit in den Familienunternehmen schlummert, sollte man deutlich hervorheben und kommunizieren. Bescheidenheit ist gut. Aber Gutes tun und darüber zu reden, noch besser! ■

Daniel Kochann, Dr. Dennis Esch