

Purpose als Wunderwaffe?

Von Franz-Rudolf Esch

Simon Sinek hat den Purpose wiederentdeckt. Er hat viele Manager mit einer einfachen Geschichte aufgeweckt und elektrisiert. Sein Mantra: Die meisten Manager beschäftigen sich mehr damit, was sie tun und wie sie tun, was sie tun, als mit der Frage, warum sie tun, was sie tun. Das trifft zweifelsfrei auch zu. Das Versprechen von Sinek ist einfach: Wer die Frage nach dem „Warum?“ beantwortet, stiftet Sinn und führt Unternehmen erfolgreicher. Andere schlagen in die gleiche Kerbe und stellen einen Bezug zwischen Purpose und Erfolg her. Manche Manager glauben dies auch. Dabei müsste klar sein, dass es keine Monokausalitäten gibt, sondern dass vielfältige Einflussfaktoren den Erfolg treiben.

Schlimmer noch: Der Purpose wird zunehmend missbraucht und muss für alles herhalten, was gerade angesagt ist, von Nachhaltigkeit bis zu sozialem Engagement. Stilknospen sind dann unter anderem „Purpose-driven Marketing“. Das führt wiederum dazu, dass andere Protagonisten dies zum Anlass nehmen zu empfehlen, den Purpose in die Tonne zu treten. Damit tut man dem Purpose keinen Gefallen. Der Purpose ist wichtig, er ist aber keine Allzweckwaffe. Als Verfechter des Purpose möchte ich mit diesen Vorurteilen aufräumen und zeigen, was der Purpose ist und was er kann und was eben auch nicht.

Was ist ein Purpose und wozu dient er?

Der Purpose ist der Zweck eines Unternehmens. Es ist die idealistische Motivation, warum es das Unternehmen gibt. Kernfragen zur Bestimmung des Purpose lauten: „Warum gibt es uns? Was treibt uns an?“ 3M hatte diese Frage mit „to solve unsolved problems innovatively“

beantwortet, The Walt Disney Company mit „to make people happy“. Für die Würth Group haben wir „We love to sell“, für die REWE Group „Gemeinsam für ein besseres Leben“ und für Faber-Castell „inspiring people to express themselves creatively“ entwickelt. Alle kurz, stark, prägnant, treffend und motivierend für Mitarbeiter. Der Purpose, häufig auch Mission oder Unternehmenszweck genannt, dient vor allem der Orientierung nach innen:

1.

Der Purpose bestimmt das Spielfeld, auf dem ein Unternehmen sich bewegt

So wie Fußballspieler nur auf dem Fußballfeld spielen und nicht daneben, muss sich ein Unternehmen auf dem gesetzten Spielfeld entwickeln. Das Spielfeld darf nicht zu eng sein, indem man den relevanten Markt beschreibt oder das, was man konkret tut. Bei Würth geht es nicht um Schrauben, bei Disney nicht um Comic-Hefte. Das Spielfeld ist größer und lässt Raum für Wachstum. 3M freut sich über jedes Problem, mit dem man an das Unternehmen herantritt. Probleme sind Chancen für Lösungen und somit Wachstum.

2.

Der Purpose beeinflusst Denken und Handeln im Unternehmen

Kollegen von der Business School INSEAD belegen in einer Analyse wachstumsstarker Unternehmen, dass der Purpose den Erfolg treibt, wenn er im Zentrum der Strategien und des Handelns von Unternehmen steht. Würth praktiziert dies seit Jahren. Für kleine Handwerksbetriebe wurden Niederlassungen eingeführt, weil Verkäufer diese nicht mehr wirtschaftlich bedienen konnten. Mit Einzugs der Digitalisierung begeistert Würth

Kunden mit dem E-Commerce-Shop, der mittlerweile für ein Drittel des Umsatzes steht. Und natürlich gibt es 24/7-Shops, wo Kunden jederzeit bargeldlos einkaufen können.

3.

Der Purpose wirkt sinnstiftend für Mitarbeiter

Alle bekannten Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Arbeit und ihren Wertbeitrag für das Unternehmen sehen, motivierter und engagierter sind. Sie fühlen sich stärker gebunden und wirken positiv auf die Unternehmensperformance. Mitarbeitern ist Sinn zu vermitteln.

4.

Der Purpose ist eine Legitimation für das Unternehmen, eine „licence to operate“

Er zeigt, wodurch man einen gesellschaftlichen Wertbeitrag leistet. Der Purpose beinhaltet somit auch den Beitrag des Unternehmens für andere Stakeholder und ein großes Ganzes.

Was der Purpose nicht ist

1.

Der Purpose hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun

Purpose und Nachhaltigkeit sind zwei Paar Schuhe. Leider wird das Thema Purpose oft durch Protagonisten der Nachhaltigkeit missbraucht, indem beide Themen untrennbar miteinander verknüpft werden. Beliebtes Beispiel dafür ist Patagonia, wo der Purpose „We're in business to save our home planet“ lautet. Dies war, ist und bleibt der Antrieb des Firmengründers. Aber für viele Unternehmen ist dies nicht so. Denn Purpose entwickeln heißt Nabelschau zu betreiben. Er muss das Innere des Unterneh-

mens und dessen Antrieb nach außen kehren. Und das hat oft nichts mit Nachhaltigkeit zu tun. Das zeigen die starken Purpose-Statements oben. Diese würden nicht besser, würde man das Wort „nachhaltig“ einfügen. Wissenschaftler weltweit, die zu dem Thema forschen, sind sich einig darüber, dass ein Purpose keine vorgegebene inhaltliche Richtung hat.

Durch die Verquickung von Purpose und Nachhaltigkeit entstehen leider Forderungen, die nicht nachvollziehbar und für Unternehmen gefährlich sind. Eine Forderung lautet „Purpose vor Profit“. Wäre diese Forderung richtig, wären die Erfolgsbelege des Purpose obsolet. Er soll ja gerade den Erfolg treiben. Jedes Unternehmen, das langfristig existieren will, muss Gewinn erwirtschaften. Die Kausalität funktioniert andersherum: Nur erfolgreiche Unternehmen können sich „Gutes tun“ leisten und tun dies auch im überproportionalen Maße. Dies ließe sich leicht messen. Was wäre Ingolstadt ohne Audi und Künzelsau ohne Würth? Beide Unternehmen haben den Wohlstand einer ganzen Region geprägt und tun Gutes für die Region und die Menschen dort.

2.

Purpose-driven Marketing ist ein Verkaufstool für Agenturen und Beratungen

Es ist schon richtig: Das Marketing reflektiert immer die Werte der Zeit und gesellschaftsrelevante Entwicklungen. Deshalb wird heute der Mann auch nicht mehr vom Heimchen am Herd empfangen und nach der Arbeit mit einem schönen Essen begrüßt. Und das ist auch gut so. Mit Purpose-driven Marketing geht man einen Schritt weiter: Unternehmen und Marken sollen „Haltung“ zeigen. Purpose- und Haltungskampagnen sprießen nur so wie Tulpen aus Amsterdam.

Viele Unternehmen stoßen in dieses Horn, um zu zeigen, dass sie gute Bürger mit klarer Haltung sind. Zunehmend melden sich Marken zu diversen Themen zu Wort. Sie schwimmen Wellen aufmerksamkeitsheischender Themen ab, um für

oder gegen etwas zu sein. Zumindest so lange ein solches Thema im Fokus ist. Danach gibt es „Business as usual“.

Oftmals fragt sich der geneigte Betrachter, was dies mit der Marke zu tun hat, geschweige denn mit einem Purpose. Es riecht nach purem Opportunismus, wenn Marken wie VW ihre Logos in Regenbogenfarben färben, aber nur dort, wo es nicht schadet. Zudem: Wenn alle das Gleiche tun, hilft es der Marke und dem Unternehmen nicht.

Purer Opportunismus fällt auf: Mahnendes Beispiel ist Budweiser in den USA mit der Transgender-Werbung. Nachdem sich Bud-Kunden darüber echauffiert hatten, wurde die Werbung eingestellt, was in der Transgender-Szene erhebliche Wellen schlug. Bud verlor dadurch kurzfristig 27 Milliarden Dollar an Börsenwert und viel Vertrauen.

Wenn sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren wollen, muss dies glaubwürdig zu ihren Werten und zur Marke passen. Die Telekom zeigt seit 2020 mit ihrer Kampagne gegen Hass im Netz, wie dies geht. Die daraus resultierende zunehmende Spaltung der Gesellschaft steht im Gegensatz zum Unternehmensanspruch, digitale Teilhabe, ein respektvolles Miteinander und einen fairen Dialog zu ermöglichen. Die Kampagne mit der Kernaussage „Lasst uns den 5 Prozent, die Hass verbreiten, zeigen, wie laut 95 Prozent sein können“ passt perfekt zu dem Markendaim „Erleben, was verbindet“, der den Kern der Marke vermittelt. Schon mehr als vier Millionen Menschen haben durch entsprechende Begleitmaßnahmen wie etwa Workshops von dieser Initiative profitiert. Das gesellschaftliche Engagement wird als glaubwürdig empfunden und wurde zum zentralen Treiber des Markenimages, das von 2020 bis heute um 27 Prozent zulegen.

3.

Nicht jede Marke braucht einen Purpose

Die Corporate Brand markiert das Unternehmen. Insofern ist der Purpose des Unternehmens auch der Purpose der Corporate Brand. Jede Unternehmensmarke braucht einen Purpose, das gilt

aber nicht unbedingt für jede einzelne Marke unter dem Unternehmensdach. Grundsätzlich sollte der Purpose auch das Fundament für alle unter der Corporate Brand geführte Marken sein. Der Purpose von Danone ist, „einmalige Geschmackserlebnisse und gesunde Produkte zu bieten – für alle Menschen und für jeden Tag“. Dies markiert das Spielfeld für die Marken im Markenportfolio: Die Marken sollte diesem Purpose gerecht werden. Dies ist bei Danone gewährleistet: Die Joghurtmarke Actimel hilft, das Immunsystem auf natürliche Weise zu unterstützen, MyPro versorgt als Marke die Sportler mit funktionaler und leckerer Ernährung.

Ob Marken unter einer Corporate Brand selbst einen Purpose brauchen oder nicht, hängt von deren Bedeutung und Rolle ab. Der LVMH-Konzern hat viele Marken in unterschiedlichen Kategorien, die selbst eigene Unternehmen sind. Louis Vuitton oder Tiffany & Co. ticken anders und haben unterschiedliche Existenzgründe. Deshalb ist ein eigener Brand Purpose hier sinnvoll. Bei Louis Vuitton geht es darum, neue Horizonte zu erforschen und um die Kunst des Reisens, bei Tiffany um die Neudefinition spezieller Momente der Liebe.

Bei Ferrero oder Henkel ist dies anders. Die Frage nach dem Purpose von Ferrero Rocher oder Mon Cheri ist hier wenig zweckmäßig. Vielmehr sind für solche Marken klare Markenwerte und eine überzeugende Markenpositionierung zu entwickeln, die die jeweilige Marke bei Kunden begehrt macht und vom Wettbewerb differenziert.

4.

Kunden kaufen keinen Purpose, sondern das, was ihre Bedürfnisse und Wünsche bestmöglich befriedigt

Denken Sie einmal darüber nach, warum Sie als Privatkunde Post-it für Notizen oder Scotchgard-Imprägnierung für Leder kaufen. Im ersten Fall geht es um bequeme und einfache Notizen zum Markieren, im zweiten Fall um schonende Pflege. Sie werden als Kunde diese Produkte nicht nachfragen, weil 3M un-

gelöste Probleme auf innovativem Wege lösen möchte. Aus diesem Purpose speisen sich allerdings viele neue Produkte und Marken, die als Problemlöser in unterschiedlichen Branchen dienen.

3M ist kein Einzelfall. Es ist die Regel, nicht die Ausnahme. Vielen Unternehmen reicht der Purpose nicht, um ihre Marke(n) wirksam im Markt zu positionieren und für Kunden relevant zu machen. Es bedarf somit einer Konkretisierung, wofür die Marke steht und warum Kunden die Marke kaufen sollen. Übrigens zeigen dies auch Befragungen zu relevanten Kaufkriterien weltweit: Die Liste ist seit Jahren stabil. Unter den Top-Nennungen findet sich das Thema Purpose nicht.

Nur selten gilt die Beziehung Purpose = Marke = Kaufgrund. Dafür steht Patagonia. Der Purpose bildet die Grundlage für die gesamte Marketingstrategie. Patagonia schwört als Marke dem Massenkonsum ab. Stattdessen möchte die Marke für ihre Transparenz in der Wertschöpfungskette bekannt sein. Patagonia möchte als Arbeitgeber das Image haben, mit den Arbeitern gerecht und sozial umzugehen. Und Patagonia möchte als nachhaltige Marke wahrgenommen werden, die langlebige Produkte entwickelt, die wo möglich aus recyceltem Fair Trade und organischem Material hergestellt werden.

Patagonia zeigt, dass der Purpose der Markenprofilierung dienen und kaufrelevant sein kann. Aber eben nicht für alle Unternehmensmarken. Wenn der Purpose zur Positionierung einer Marke im Markt dienen soll, sind drei Anforderungen zu erfüllen:

- Ist der Purpose für Kunden so relevant, dass diese bereit wären, Produkte und Dienstleistungen der Marke zu kaufen? Wird klar, welche Verbesserungen daraus für Kunden resultieren?
- Ist der Purpose wirklich einzigartig, und grenzt er die Marke vom Wettbewerb ab? Würde den Kunden etwas fehlen, wenn es die Marke nicht mehr gäbe?
- Können wir diesen relevanten Kundennutzen auch wirklich als Marke besitzen und weiter ausbauen, um

dadurch überlegene Leistungen sicherzustellen?

Purpose ist wichtig, aber kein Allheilmittel

Der Purpose ist kein Allheilmittel. Er wirkt primär nach innen im Unternehmen und nur in den seltensten Fällen gegenüber Kunden. Für Kunden brauchen Marken vor allem eine klare Markenidentität und überzeugende Markenwerte, die die Marke sichtbar und begehrt machen.

Nach innen ist der Purpose erfolgswirksam. Unternehmen, die einen Purpose konsequent umsetzen, sind erfolgreicher als andere. Allerdings zeigt sich, dass solche Unternehmen nicht beim Purpose haltmachen. Für den Erfolg sind auch klare Unternehmensgrundsätze abzuleiten, die verbindlich das Verhalten im Unternehmen und gegenüber anderen Anspruchsgruppen regeln. Und schließlich bedarf es einer Vision, welches große Ziel das Unternehmen in zehn bis 15 Jahren anstrebt. Ohne Ziel kein Weg. Das gibt Schubkraft nach vorne und bündelt die Kräfte im Unternehmen. Damit diese Vision wirksam werden kann, sind daraus Strategien, Ziele, Maßnahmen und KPIs abzuleiten, um Schritt für Schritt prüfen zu können, ob man erfolgreich zum Ziel unterwegs ist.

Wir kennen Unternehmen, die dies konsequent betreiben. Dieses macht dann den Erfolg aus. Ist das neu? Nein! Der Management-Guru Jim Collins belegte dies in einer Langzeitstudie schon in den achtziger Jahren eindrucksvoll. Wir konnten es kürzlich wieder bestätigen. Nur fehlt Unternehmen oft der lange Atem und der Durchsetzungswille dafür. Denn nur ein Drittel aller Unternehmen zählt zu diesen Top-Performern.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants (www.esch-brand.com)

Esch, F.-R. (2021): Purpose & Vision. Wie Unternehmen Zweck und Ziel erfolgreich umsetzen, Campus Verlag, Frankfurt am Main

Die Neuerfindung von Marken im digitalen Zeitalter

Von Simon Thun und Sam Crocker

Anfang der 2000er Jahre bedeutete „digital“ für viele Marken vor allem, dass die Unternehmenswebsite gut aussehen musste. Diese Zeiten sind längst vorbei. Content, Marketing, Commerce, Communities, Internet of Things, VR, AI, die Liste der digitalen Disziplinen wird fast täglich länger. Wir haben im Rahmen des Deutschen Marken-Summits im Juli dieses Jahres die anwesenden Marken- und Marketingexperten gebeten, einzuordnen, in welchen dieser Bereiche ihr Unternehmen heute aktiv ist. Die Ergebnisse zeigen, es gibt keine Einheitslösung. Und passend dazu ist bei all den Möglichkeiten für digitale Innovation die häufigste Frage der Markenverantwortlichen: Wo soll ich bloß anfangen? Eine gute Frage, doch aus Markensicht ist etwas anderes noch wichtiger.

Die Erwartungen der Menschen ändern sich, auch dank der Digitalisierung, schneller, als Unternehmen reagieren können. Dabei sind es insbesondere (digitale) Top-Marken, die die Maßstäbe setzen. Apple, Google, Amazon – sie zeigen uns, wie gut User-Experiences sein können, wie Verfügbarkeit heute gedacht werden muss und welche Convenience heute möglich ist. An den Erwartungen, die sie wecken, müssen sich alle anderen Marken messen lassen. Denn die Kunden denken: Wenn die das können, wieso ihr nicht?

Für Marken bedeutet dies, dass sie konstant aufholen und besser werden müssen. Allerdings ist es unternehmerisch wenig sinnvoll, sich nur auf dieses

„Hamsterrad“ zu fokussieren. Das Ziel muss sein, selbst Kundenerwartungen zu wecken – durch mutige Schritte, die wir „Iconic Moves“ nennen. Bevor Marken das jedoch tun können, müssen sie zunächst eine Ambition, also ein klares und erreichbares Ziel innerhalb eines festen Zeitraums, für ihre Marke formulieren. Erst dann wissen sie, wo das Potential für einen „Iconic Move“ steckt und wie sie die Erwartungen ihrer Kunden übertreffen können.

John F. Kennedy sagte einst, dass innerhalb eines Jahrzehnts Menschen auf dem Mond landen und sicher wieder nach Hause zurückkehren sollen. Das ist

eine präzise Ambition. Sie ermöglicht allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt zu vergleichen, wo sie stehen und was als nächstes getan werden muss. Marken hilft eine solche Ambition zu entscheiden, welcher Schritt wann der Richtige ist. Sowohl digital als auch darüber hinaus. In der Theorie schön und gut, doch wie sieht das in der Praxis konkret aus?

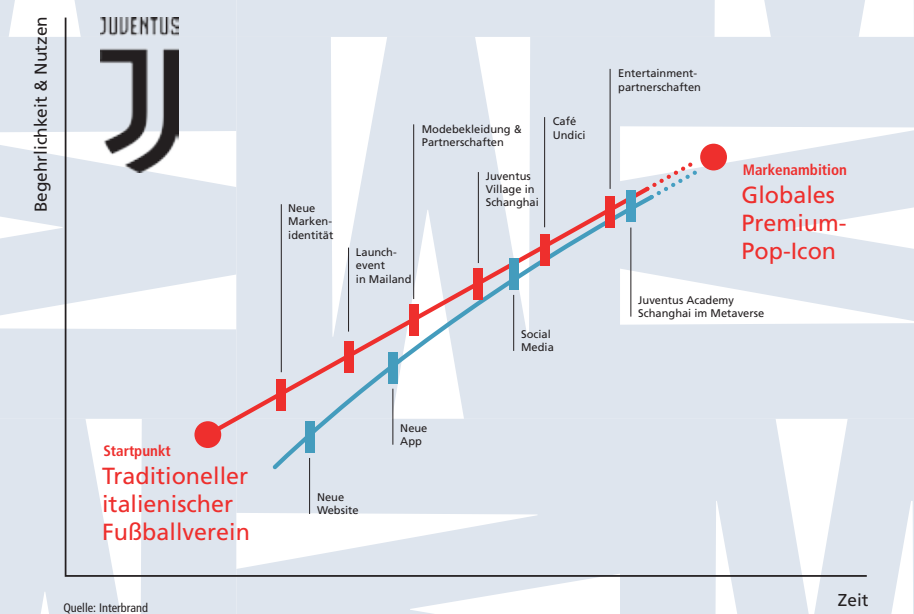
Beispiel #1:

Juventus – mit „Digital Refresh“ zur globalen Pop-Ikone

Früher war Juventus hochgradig davon abhängig, wie gut die Mannschaft auf dem Platz spielte. War die Mannschaft

Digital Refresh

Aktualisierung der digitalen Produkte und Erlebnisse, um gegenüber den Kundenerwartungen aufzuholen.



Quelle: Interbrand