

ANDREAS BAETZGEN (HRSG.)

BRAND PURPOSE

WIE MARKEN NACHHALTIG
WERT SCHAFFEN

SCHÄFFER
POESCHEL

Andreas Baetzgen (Hrsg.)

Brand Purpose

Wie Marken nachhaltig Wert schaffen

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5441-4 Bestell-Nr. 10822-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5442-1 Bestell-Nr. 10822-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5443-8 Bestell-Nr. 10822-0150

Andreas Baetzgen (Hrsg.)

Brand Purpose

1. Auflage, Februar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Grzegorz Jaszcyk

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Schindler, Rheinböllen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Mehr als zehn Jahre ist es her, dass Simon Sinek (2009) seinen Bestseller »Start with Why« veröffentlichte. Im gleichen Jahr erschien das in Deutschland weniger bekannte, aber ebenso lesenswerte Buch »It's not what you sell, it's what you stand for. Why every extraordinary business is driven by purpose« von Roy Spence (2009). Seitdem ist viel passiert: Die Folgen der Klimakrise, das Entbrennen gesellschaftspolitischer Konflikte um Gleichberechtigung und Gerechtigkeit, die Flüchtlingskrise und die Corona-Pandemie haben die Welt nachhaltig verändert. Damit verändert sich auch der Blick auf Marken und Unternehmen. Heute stellt sich weniger die Frage, warum eine Marke einen Purpose – also einen Daseinszweck bzw. eine Bestimmung – braucht, sondern wie sie diesen nachhaltig erfolgreich für ihre unterschiedlichen Stakeholder mit Sinn erfüllt. Stärker noch als bei Sinek und Spence ist die Diskussion um das Purpose-Konzept heute bestimmt von der ökologischen und sozialen Verantwortung für Mensch und Natur und die darin gründende Chance für Unternehmen und Marken, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Diese stärker kulturelle, am sozialen und ökologischen Gemeinwohl orientierte Perspektive ist auch in den insgesamt 20 Beiträgen dieses Buches erkennbar. Diese zeigen, dass sich die Diskussion um das Thema Purpose in den letzten zehn Jahren vor allem auch in Europa inhaltlich weiterentwickelt hat.

Die Marke wird in Fortführung dieser Herausgeberreihe als zentrale strategische Steuerungsgröße von Unternehmen verstanden, die im Zentrum der Unternehmensführung und der Austauschbeziehungen eines Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Stakeholdern steht. Mit Brand Purpose ist somit nicht lediglich ein Teilaspekt des Corporate Purpose gemeint. Vielmehr werden beide Begriffe – diesem ganzheitlichen Verständnis einer Marke folgend – hier synonym verwendet.

Dieses Buch ist ein Plädoyer für mehr Ernsthaftigkeit und Aufrichtigkeit im Umgang mit dem Thema Purpose. Denn nicht wenige Unternehmen reiten auf dem Thema wie auf einer Welle. Dabei ist die Welle in Wirklichkeit eine Wende, die ein Umsteuern verlangt. Viel Zeit bleibt nicht, um diese Wende in unserer Gesellschaft und Wirtschaft zu gestalten, die auch eine Zeitenwende für Marken und Markenmanagement ist. Schon der Vorgängerband in dieser Reihe – »Brand Innovation« (2019) – hat deshalb dem Thema Purpose ein eigenes Kapitel gewidmet.

Und noch etwas ist wichtig: Auch wenn es bei einem Purpose vielfach um Moral geht, möchte dieses Buch nicht moralisieren, denn das ist nicht die Aufgabe von Managern und Marken. Genauso wenig ist das Ziel, das Purpose-Konzept zu überhöhen.

Neben aktuellen Theorien, Tools, Prozessen und Managementkonzepten finden Sie in diesem Buch auch viele Beispiele, wie Marken mit Haltung nachhaltig Wert schaffen. Darunter sind viele bekannte Benchmarks wie Patagonia, P&G oder Apple, die immer wieder in der Diskussion

und der Literatur genannt werden. Sie werden aber auch auf weniger bekannte Beispiele stoßen, die manchmal sogar noch eindrücklicher sind.

Ich freue mich, dass auch in diesem Band wieder viele namhafte Unternehmens- und Markenstrategen Einblicke in ihre Prozesse und Konzepte geben. Einige Autorinnen und Autoren haben schon am ersten Band dieser Reihe »Brand Planning« (2011) mitgewirkt. Ihnen allen gilt mein großer und besonderer Dank. Möge auch dieses Buch wieder viele Gespräche und Diskussionen anregen.

Andreas Baetzgen, Berlin

In diesem Buch wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kapitel 1 Purpose als nachhaltiger Wert: Warum Sinn entscheidet	9
Brand Purpose – eine Einführung	11
<i>Andreas Baetzgen</i>	
Purpose ist keine Religion	37
<i>Dominic Veken</i>	
Kapitel 2 Purpose und Gesellschaft: Warum Menschen Sinn suchen	47
Purpose: die Götterdämmerung der Konsumkultur durch die Generation Z	49
<i>Christoph Kamps</i>	
Why Purpose now? Vom Sinn der Menschlichkeit in der heutigen Zeit – eine kulturell-psychologische Einordnung	59
<i>Ines Imdahl</i>	
Der Purpose in der Sinnkrise – vorsorgende Markenführung im Zeitalter der Ungewissheit	69
<i>Hannes Fernow</i>	
Kapitel 3 Purpose als Erfolgsfaktor: Was Sinn schafft	81
How-to-Purpose?! Oder: Woran man einen guten Purpose erkennt	83
<i>Anja Schüling & Henning Schröder</i>	
Schluss mit Beliebigkeit! Erfolgsfaktoren für einen prägnanten Brand Purpose	93
<i>Wiebke Dreyer</i>	
Müssen wir immer gleich die Welt retten? Über Ideale, Moral und Freude eines Purpose	105
<i>Katrin Seegers</i>	
Wie viel gut ist gut genug? Was Marken bei der Findung und Implementierung eines Purpose beachten sollten	117
<i>Jan Pechmann & Emke Hillrichs</i>	
Wie Marken mehr gesellschaftlichen Impact erzielen: das Leitsystem für wertorientierte Markenführung	127
<i>Nina Rieke & Hans-Christian Schwingen</i>	

Kapitel 4 Purpose als Prozess: Wie Sinn entsteht	143
Purpose revisited: das Update für eine Welt im Wandel	145
<i>Hans Rusinek</i>	
 Der Weg zu einem überzeugenden Purpose	155
<i>Niklas Schaffmeister & Simon Aschermann</i>	
 Alles auf Zukunft: das Nachhaltigkeitsprogramm als Basis der Purpose-Entwicklung	169
<i>Sabine Braun & Paula Wäcker</i>	
 Wir sind keine Unterabteilung der Holzindustrie. Die Handelsblatt Media Group – ein Purpose Case	179
<i>Frank Dopheide</i>	
 Kapitel 5 Purpose und Kampagnen: Wie sich Sinn verbreitet	191
Brand Activism: Wie politisch dürfen Marken heute sein?	193
<i>Matthis Kaiser</i>	
 Haltungskampagnen: Heilsbringer und oft Tretmine zugleich	205
<i>Henrik Niehus & Jonathan Faerber</i>	
 Kapitel 6 Purpose als Stakeholder-Management: Wer Sinn sucht	221
Brand Purpose: Führungskräfte müssen vorangehen	223
<i>Fabian Kienbaum, Lukas M. Fastenroth & Michael Knappstein</i>	
 Bring Your Own Purpose	235
<i>Nico Rose</i>	
 Purpose. Ganz bewusst! Wie Sie und Ihr Unternehmen mehr Sinn finden	243
<i>Julia von Winterfeldt</i>	
 Die Relevanz des Purpose für Investorinnen und Investoren	259
<i>Stefan Hannen</i>	
 Literaturverzeichnis	274
Stichwortverzeichnis	287
Autorinnen- und Autorenverzeichnis	293

Brand Purpose – eine Einführung

Andreas Baetzgen

Alle reden von Purpose. Doch der Begriff und damit verbundene Managementkonzepte werfen viele Fragen auf: Was ist ein Brand Purpose? Was ist neu an dem Konzept? Warum gewinnt ein Purpose für Marken und deren Stakeholder an Bedeutung? Und wie gelingt es Unternehmen durch einen Brand Purpose, nachhaltig Wert zu schaffen? Diese Einführung sucht erste Antworten und bietet einen Ausblick auf die Themen in diesem Buch.

Marken versprechen Gutes – mit Slogans wie »*Quadratisch. Praktisch. Gut.*« (Ritter Sport), »*Das Gute daran ist das Gute darin*« (Erasco), »*Gut, besser, Paulaner*«, »*Für das Beste im Mann*« (Gillette), »*Save Money. Live better.*« (Walmart), »*Das Beste oder nichts*« (Mercedes-Benz). Doch was ist eigentlich gut? Was ist besser und was das Beste? Was ist gut für den Einzelnen und was ist gut für die Gesellschaft? Was ist gut für heute und was für morgen? Was ist gut für den Körper und was für den Geist? Was für den Geldbeutel und was für den Status? Und schließlich: Was ist gut für den Gewinn und was ist gut für das Gemeinwohl?

Die Frage, was gut und was schlecht ist, muss heute gesellschaftlich neu ausgehandelt und von Marken neu beantwortet werden.

Gutes bemisst sich heute weniger als früher an materiellen, sondern eher an postmateriellen Werten, die für eine neue Lebensqualität stehen. Vor allem in Wohlstandsgesellschaften, in denen viele Menschen fast alles haben, werden Bedeutung, Sinn und Folgen des Konsumhandelns von immer mehr Menschen hinterfragt. An die Stelle klassischer, materieller Statussymbole wie Autos, Uhren oder Schmuck treten neue, kulturelle Statussymbole wie Freizeit, Gesundheit, Bildung, Kreativität, Kinderziehung oder Ernährung. Damit verbunden ist ein neues Verständnis von Werten, Wohlstand und Bedürfnisbefriedigung. Und es entsteht daraus ein neues Verständnis davon, was ein gutes Produkt auszeichnet: Ein gutes Spielzeug ist nachhaltig und bildet, gutes Essen ist vegan und gesund, und gute Schuhe sind fair produziert und recycelbar. Soziale und ökologische Eigenschaften wie Herkunft und Inhaltsstoffe, Haltbarkeit und Wiederverwertbarkeit oder Art der Produktions- und Wertschöpfungsprozesse haben heute in vielen Märkten einen erheblichen Einfluss auf den wahrgenommenen Produktnutzen und das Konsumverhalten der Menschen.

Die Frage, was gut ist, bemisst sich heute weniger als früher an materiellen, sondern mehr an postmateriellen Werten.

Produkte und Dienstleistungen haben heute folglich nicht nur einen ökonomischen Wert, sondern ihnen wird auch ein moralischer Wert zugeschrieben oder abgesprochen. »Die Ökonomie ist damit nicht nur ein Austausch von Waren, die einen Wert haben, sondern auch ein Austausch

von Werten«, so der Soziologe Nico Stehr (2007), der in seinem gleichnamigen Buch von einer *Moralisierung der Märkte* spricht. Vor allem in Marken manifestieren sich Werte und Normen, an denen sich Menschen in ihrem Denken und Handeln orientieren – weit über die eigentliche Kaufentscheidung hinaus. Die Soziologie spricht deshalb von einem *kulturellen Kapitalismus*, in dem zunehmend Symbole gehandelt werden, die mit einer fortschreitenden Moralisierung der Märkte immer weniger von hedonistischen Werten wie Konsumlust und Genuss bestimmt sind, sondern von sozialen und ökologischen Werten wie Verantwortung, Toleranz, Achtsamkeit, Freundschaft, Fairness, Gleichberechtigung und Nachhaltigkeit. Dabei ist der soziale und ökologische Wert einer Marke nicht irgendein Zusatznutzen, sondern rückt im Konzept des Brand Purpose ins Zentrum der Marke. Ich werde im Rahmen dieses Textes immer wieder vor allem auf soziologische Theorien und Konzepte Bezug nehmen. Eine stärker psychologisch betonte Einordnung des Purpose-Konzeptes liefert der Beitrag von Imdahl in Kapitel 2 dieses Buches.

Mit *Brand Purpose* ist der *Daseinszweck* einer Marke gemeint. Dieser begründet sich in dem sozialen und/oder ökologischen Wert einer Marke für die Gesellschaft als Ganzes. Ein Brand Purpose gibt somit Antworten auf die Fragen, *warum* und wie eine Marke die Welt zum Positiven verändern möchte, *warum* es sich lohnt, an die Marke zu glauben, *warum* diese für die Menschen bedeutungsvoll ist und für das Gute in der Welt eintritt. Ein Brand Purpose steht damit nicht nur für eine bessere Welt, sondern auch für ein besseres Ich, indem er Menschen als Konsumenten oder Arbeitnehmerinnen dazu verhilft, zu einer besseren Welt beizutragen und damit ein bedeutungsvolles Statement in ihrem Umfeld zu setzen. Auch kann ein Purpose einem Menschen zu mehr Selbstachtung und Selbstverwirklichung verhelfen, indem er das Individuum mit Sinn erfüllt, in seiner Werteorientierung bestärkt oder in dem individuellen Bestreben unterstützt, ein guter, glücklicher, verantwortungsvoller, geschätzter oder achtsamer Mensch zu sein.

Mit Brand Purpose ist der Daseinszweck einer Marke gemeint. Dieser begründet sich in dem sozialen und/oder ökologischen Wert einer Marke für die Gesellschaft als Ganzes.

Golden Circle

Besonders eingängig hat das Purpose-Konzept der US-Amerikaner Simon Sinek (2009) beschrieben. Sinek glaubt, dass jeder Mensch und jede Marke ein ›Why‹ besitzt – also einen »purpose, cause or belief that drives every one of us.« Dieses ›Why‹ leitet das Denken und Handeln von erfolgreichen Menschen und Marken, die von einem inneren Purpose beseelt sind. Doch längst nicht alle Menschen und Marken machen sich ihr ›Why‹ bewusst. Sie wissen was (›What‹) und wie (›How‹) sie etwas tun, aber nicht, warum sie es tun. Und genau darin liegt der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Marken, so Sinek: Erfolgreiche Menschen und Marken richten ihr Denken und Handeln – ihr ›What‹ und ›How‹ – am ›Why‹ (Purpose) aus, während die weniger erfolgreichen Marken sich rein über

das ›What‹ (Produkte und Leistungen) und ›How‹ (Alleinstellungsmerkmale) definieren. Why-Brands inspirieren andere Menschen durch ihren unbedingten Glauben an einen bedeutungsvollen Wert oder an eine große Idee. Vor allem in Märkten, in denen sich Marken qualitativ immer mehr angleichen, kaufen Menschen nicht, was Marken tun, sondern warum sie es tun, so die zentrale These von Simon Sinek. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen steht das Modell des *Golden Circle*, mit dem sich eine Marke einfach definieren bzw. positionieren lässt (vgl. Abb. 1). Das Modell wird deshalb von sehr vielen Marken als Denkschema verwendet, um einen Brand Purpose (›Why‹) zu entwickeln und ausgehend von diesem, das ›How‹ und ›What‹ einer Marke zu bestimmen (weitere Hintergründe bei Müller (2011) in dieser Reihe). Ein Beispiel für einen Golden Circle findet sich u. a. im Beitrag von Niehus und Faerber in Kapitel 5 für die Marke Volvo.

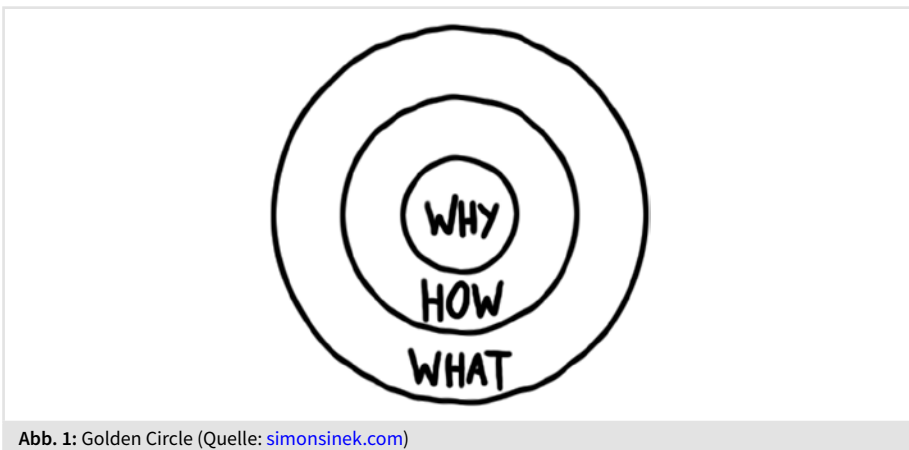


Abb. 1: Golden Circle (Quelle: simonsinek.com)

Die inhaltliche Essenz eines Brand Purpose wird häufig in einem prägnanten *Purpose Statement* verdichtet (vgl. in Kap. 6 den Beitrag von Kienbaum, Fastenroth und Knappstein). Ein solches kurzes Statement reicht in der Regel nicht, um den Purpose einer Marke umfassend zu beschreiben. Meist braucht es begleitende Erläuterungen, die das Purpose Statement in einen kulturellen und strategischen Kontext stellen und für unterschiedliche Anwendungs- und Handlungsfelder erklären. Ein Purpose ist eine *strategische Plattform*, die unterschiedlich modelliert und mehr oder weniger detailliert in der Ausformulierung sein kann. Wenn im Rahmen dieses Buches also von einem Brand Purpose die Rede ist und hierfür stellvertretend beispielhafte Purpose Statements zitiert werden, so stehen diese nicht losgelöst, sondern sind letztlich nur der Kern einer meist umfassenden Plattform, die unterschiedliche strategische Ebenen und Elemente umfasst.

Immer mehr Marken verfolgen den Zweck, einen bedeutungsvollen Beitrag für die Welt zu leisten. Sie »wollen die Welt lebenswerter machen« (Covestro), eine »bessere Lebensqualität für alle« (BASF), »den Menschen und Planeten ernähren« (Whole Foods), »nachhaltig Werte schaffen«

(Henkel), »die Energiewelt der Zukunft gestalten« (E.ON) und Menschen zu »Sinnvestoren« machen (DEKA Investment). Sie sind »für eine Welt, in der sich jeder gesehen, gehört und geschätzt fühlt« (Douglas), »finden neue Lösungen, wie Menschen sich einfach und bewusst ernähren« (HelloFresh) oder zielen darauf, »Sicherheit und Zuversicht für die Zukunft zu geben« (Allianz), »das Selbstvertrauen von Mädchen und Frauen zu entfesseln« (Always), »Lebensräume zu schaffen, die lebendig und lebenswert sind« (Deutsche Wohnen), »das Potenzial der menschlichen Kreativität freizusetzen« (Spotify) oder »in jedem Mädchen das grenzenlose Potenzial zu inspirieren« (Barbie).

Damit verändert sich unser Verständnis von einer guten Marke: Eine gute Marke zeichnet sich heute nicht länger durch ihre Qualität und Leistung aus, sondern dadurch, dass sie durch ihre Qualität und Leistung nachhaltig positiv auf die Welt wirkt – z. B. indem sie hilft, das Klima, die Meere oder die Artenvielfalt zu schützen oder soziale Ziele verfolgt wie Geschlechtergleichheit, Bildung, Unterstützung für Eltern und Familien oder das Ermöglichen von Kreativität.

Marken werden zu einem Symbol für das Gute, für das sozial und ökologisch Wünschenswerte in dieser Welt.

Wurde in der Vergangenheit zwischen guten und schlechten Marken unterschieden (z. B. gute vs. schlechte Qualität, gutes vs. schlechtes Image), verläuft heute die Trennlinie vielfach zwischen guten und bösen Marken (z. B. verantwortungsvolle vs. verantwortungslose, sozial erwünschte vs. sozial unerwünschte Marken). Ob sie es wollen oder nicht: Die Konsumentinnen und Konsumenten müssen sich mit jeder Kaufentscheidung auch moralisch entscheiden. Oft ist es selbst für gut informierte Verbraucherinnen und Verbraucher schwer zu erkennen, ob hinter einem Purpose tatsächlich nachhaltige Produkte und faire Praktiken stehen. Aufgrund globaler Lieferkette, komplexer Produktionsverfahren und intransparenter CO₂-Bilanzen ist nachhaltiger Konsum immer auch informationsintensiv. Der Aufbau von Vertrauen ist damit eine der vordringlichsten Aufgaben für das Markenmanagement in moralisierten Märkten.

Das Vertrauen in die Integrität einer Marke ist die Voraussetzung, dass Menschen an einen Brand Purpose glauben.

Warum ein Brand Purpose für den Erfolg von Marken existenziell ist

Es hat viele strukturelle Gründe, weshalb das Thema Purpose für Unternehmen und Marken dramatisch an Relevanz gewinnt. Wir reden hier *nicht* über einen kurzfristigen Marketing-Trend. Die Organisationssoziologie liefert mit dem *Neo-Institutionalismus* (Meyer/Rowan 1977) eine sehr aufschlussreiche Theorie, um die aktuellen Entwicklungen in Märkten und Unternehmen zu verstehen. Die Grundannahme dieser Theorie ist, dass sich Unternehmen an die Erwartungen der Umwelt anpassen, um den gesellschaftlich institutionalisierten Wertvorstellungen zu

entsprechen. Dieser fortwährende Anpassungsprozess einer Organisation und ihrer Marke an die Umwelt sichert letztlich die Legitimität unternehmerischen Handelns und ist die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, so die Grundidee der neo-institutionalistischen Organisationstheorie. Mit *Institutionen* sind dabei »übergreifende Erwartungsstrukturen« gemeint, »die darüber bestimmen, was angemessenes Handeln und Entscheiden ist« (Hasse/Krücken 2013, S.237). Diese gründen insbesondere in den Wertvorstellungen der Gesellschaft, also in den gängigen Auffassungen, was gemeinhin als wünschens- und erstrebenswert gilt.

Der Purpose einer Marke orientiert sich an den in einer Gesellschaft vorherrschenden Verhaltenserwartungen.

Mit der Moralisierung der Märkte wächst der Erwartungsdruck auf Unternehmen, den sozialen und ökologischen Idealen in der Gesellschaft zu genügen. Und da diese immer mehr Einfluss auf das Konsumverhalten der Menschen haben, passen Unternehmen ihre Marke daran an. So werden Marken immer mehr zu Symbolen für die kulturellen Ideale in einer Gesellschaft, die von Menschen mit ähnlicher Weltanschauung geteilt werden (vgl. Holt/Cameron 2010).

Marken werden zu Symbolen für die kulturellen Ideale in einer Gesellschaft, die von Menschen mit ähnlicher Weltanschauung geteilt werden.

Es gibt eine Reihe von Gründen, weshalb die Erwartungen der Stakeholder an ein verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen steigen. Immer wieder hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass tiefgreifende Veränderungen im ökonomischen Handeln von neuartigen gesellschaftlichen und politischen Konflikten und Krisen und damit verbundenen Ängsten ausgelöst wurden. Ob Klimakrise, Ungleichheitskrise oder Krise der Demokratie: die Menschheit steht aktuell vor gewaltigen ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Herausforderungen. Infolge dieser Krisen wächst nicht nur die Kritik an einzelnen Symptomen, sondern auch an den systemischen Mechanismen moderner Wirtschaftsgesellschaften. Dies verändert auch die Erwartungshaltung vieler Menschen an Unternehmen. Sie erwarten von globalen Unternehmen und Konzernen, dass sie weiteren Schaden für Mensch und Natur abwenden und darüber hinaus Gutes tun, indem sie aktiv zur Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen auf unserem Planeten beitragen.

Ein weiterer Grund für die steigende Erwartungshaltung der Gesellschaft an ein moralisches Handeln liegt in der Professionalisierung politischer und zivilgesellschaftlicher Akteure, die über die sozialen Medien eine gewaltige Öffentlichkeit schaffen, um auf Fehlentwicklungen und Missstände hinzuweisen. Die Fridays-for-Future-Bewegung hat in dieser Hinsicht neue Maßstäbe gesetzt und den Erwartungsdruck der Gesellschaft an ein ökologisch nachhaltiges Handeln in sehr kurzer Zeit massiv erhöht. Wenn Unternehmen wie RWE, Siemens oder Vattenfall daraufhin ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickeln, so ist dies *nicht* Ausdruck eines zivilbürgerlichen Engagements, dem es um das Wohlergehen des gesellschaftlichen Ganzen geht, sondern die Folge eines wachsenden moralischen Erwartungsdrucks auf Unternehmen.

Ein nachhaltiges Handeln ist demnach ökonomisch existenziell, so der Neo-Institutionalismus, wenn auch nicht immer auf kurze Sicht ökonomisch effizient.

Eine Folgeerscheinung dieser Entwicklung ist, dass sich Unternehmen und Marken immer mehr aneinander angleichen, eben weil sie alle versuchen, die Erwartungen ihrer Umwelt zu erfüllen. Dabei orientieren sie sich nicht nur an der Gesellschaft, sondern auch an anderen vergleichbaren Unternehmen und Marken, die ihre Produkte und Wertschöpfungsprozesse an die steigenden sozialen und ökologischen Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten anpassen. Dies verstärkt den Anpassungsdruck, ebenfalls erwartungskonform zu handeln. Die Ankündigung von Aldi, bis zum Jahr 2030 auf Billigfleisch zu verzichten, dürfte eine Signalwirkung für die gesamte Ernährungswirtschaft haben. Eine Folge dieser institutionalisierten Angleichungsprozesse ist, dass sich auch die Leitbilder, Werte und der Purpose von Unternehmen immer mehr angleichen und mitunter einen solch hohen Homogenitätsgrad erreichen, dass sie austauschbar sind.

Warum Marken schon immer Produzenten von Sinn waren

Markt und Moral gehören aus ökonomischen wie aus moralischen Gründen zusammen (vgl. Schmidt/Tropp 2009). Schon für den Begründer der klassischen Nationalökonomie Adam Smith stand fest, dass das ökonomische Gemeinwohl einer Gesellschaft nur mit Respekt vor dem Gemeinwohl entstehen kann. Zwar sprach man zu dieser Zeit nicht von einem Brand Purpose, gleichwohl waren auch viele Unternehmensgründer und Gründerinnen im 19. und 20. Jahrhundert von einem »Why« angetrieben. Und natürlich wollten auch sie mit ihrem Handeln, einen positiven Beitrag für das Gemeinwohl leisten. Ein Beispiel ist der renommierte deutsche Chemiker Justus von Liebig, der Säuglinge aus armen Familien, für die aus gesundheitlichen oder anderen Gründen keine Muttermilch und auch keine Amme zur Verfügung stand, vor dem Verhungern bewahren wollte. Er entwickelte eine »Suppe für Säuglinge«. Heinrich von Nestlé fügte Liebig's Rezeptur kondensierte Milch hinzu und macht diese zu einer weltweit erfolgreichen Babynahrung. Auch der von Liebig entwickelte Fleischextrakt sollte seiner Vorstellung nach vor allem ein Nahrungsmittel für die ärmere Bevölkerung sein. Der Extrakt wurde zum Vorläufer für Speisewürzen wie Maggi. Diese zweifelsohne wichtigen Errungenschaften ihrer Zeit haben die Welt bis heute verändert. Dennoch erscheinen sie heute vielen Verbrauchern eher als ein Übel – vor allem im Kontext der Marke Nestlé. Dies zeigt, dass Moral ein sich veränderndes, diskursives Konstrukt ist, das kommunikativ in einer Gesellschaft immer wieder neu ausgehandelt wird, etwa vor dem Hintergrund wachsenden Wohlstands, neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und sich wandelnder Wertvorstellungen. Gerade weil die Idee eines Purpose nicht neu ist, sondern schon immer das unternehmerische Handeln vieler Generationen geprägt hat, ist davon auszugehen, dass das Purpose-Konzept nachhaltig Bestand hat und vor dem Hintergrund steigender moralischer Erwartungen weiter an Stellenwert gewinnen wird.

Purpose als Wertebekenntnis

Ein Brand Purpose ist immer ein Wertebekenntnis. Dies unterscheidet einen Brand Purpose von einem Brand Benefit, der ein Leistungs- bzw. Nutzenversprechen ist. Werte sind gemeinsam geteilte »Vorstellungen vom Wünschenswerten« (Schäfers 2016, S. 39). Es sind kulturelle, ethische und soziale Leitbilder, die gemeinsam die Eckpfeiler unserer Kultur bilden (vgl. in Kap. 3 den Beitrag von Rieke und Schwingen). Während der Purpose also eher die soziale Ebene der Gesellschaft betrifft (Welchen Wert hat eine Marke für die Gesellschaft als Ganzes?), bezieht sich der Benefit einer Marke in erster Linie auf deren individuellen Nutzen (Welchen Nutzen hat die Marke für das Individuum?) (vgl. in Kap. 3 den Beitrag von Schüling). Da sich beide Ebenen bedingen, stehen Brand Purpose und Brand Benefit in einem unmittelbaren Zusammenhang.

Ein Brand Purpose ist ein Wertebekenntnis. In seinem Mittelpunkt steht nicht der Nutzen für den Einzelnen, sondern ein Wert für »die Menschen«, »die Welt«, »das Leben«, »die Umwelt« oder »die Zukunft« als Ganzes.

Zwei Seiten eines Brand Purpose: gesellschaftlicher Wert und persönlicher Nutzen

Wirksam und handlungsleitend werden gemeinschaftstragende Bedeutungen für das Individuum erst dann, wenn sie auch subjektiv als sinnvoll und relevant bewertet werden. Umgekehrt ist nicht jeder subjektiv sinnvolle Wunsch ethisch-normativ anerkannt. Die Orientierung an gesellschaftlichen Werten bildet damit den Überbau für darin gründende individuelle Bedürfnisse. Beispielsweise geht der gesellschaftliche Wert einer natürlichen Schönheit (Dove) einher mit dem individuellen Bedürfnis nach Selbstachtung bzw. dem individuellen Wunsch, im Einklang mit der Natur zu leben. Hinter dem Wert, »für eine Welt [einzustehen], in der sich jeder gesehen, gehört und geschätzt fühlt« (Douglas) steht das individuelle Bedürfnis nach Selbstachtung und persönlichem Wohlergehen. Erst durch die Verknüpfung von gesellschaftlichem Wert und individuellem Nutzen wird ein Purpose handlungsrelevant. In seinem Buch »The Hero Trap« stellt der dänische Marketing-Aktivist Thomas Kolster (2020) die besondere Bedeutung heraus, die ein Purpose nicht nur für die Gesellschaft als Ganzes, sondern auch für den einzelnen Menschen besitzt. Demnach vermittelt ein Volvo seinen Fahrern ein Gefühl der Sicherheit und macht sie zu verantwortungsvollen Müttern bzw. Vätern – was in unserer Gesellschaft ein hoher Wert ist. Als weiteres Beispiel nennt Kolster die Marke Apple, die den Wert einer ungehinderten Kreativität vermittelt, sodass sich die User selbst als kreativ und als Teil einer kreativen Elite erleben. Ein Purpose transformiert demnach nicht nur eine Marke, sondern auch die Menschen, die diese verwenden.

Ein Purpose transformiert nicht nur eine Marke, sondern hilft auch Menschen, ihr Selbstbild zu entwickeln oder aufzuwerten.

Für die Konsumentinnen und Konsumenten, so Thomas Kolster, ist es deshalb nicht nur wichtig, zu wissen, warum (»Why«) ein Produkt für die Welt von Bedeutung ist, sondern zu wem (»Who«) sie ein Produkt macht. »It's a move from »why« your organisation matters in the world to understanding how you as an organisation can help me to achieve »who« I want to be: making me matter.« (Kolster 2020, S. 6) Man muss Kolster nicht in dem Punkt folgen, dass mit dieser Perspektive ein *Wechsel* in Bezug darauf einhergeht, was gemeinhin unter einem Purpose verstanden wird. Unbestritten ist aber, dass Kolster das Purpose-Konzept – und insbesondere auch den Golden Circle – um einen wichtigen Aspekt erweitert: die *Konsumenten*. Deren Perspektive auf den Purpose bleibt in vielen Purpose-Prozessen zwar nicht unberücksichtigt, meist dominiert jedoch die Frage nach dem organisationalen Daseinszweck und damit eine Inside-out-Perspektive, die das organisationale Selbstverständnis über die Werte und Bedürfnisse der Konsumenten stellt. Unternehmen sollten folglich bei ihrer Purpose-Entwicklung auf die inhaltliche Verknüpfung von gesellschaftlichem Wert und individuellem Nutzen eines Purpose achten.

Das »Why« einer Marke muss für das »Who« der Konsumenten bedeutungsvoll sein, damit die Konsumenten nicht nur den Purpose »kaufen«, sondern auch das Produkt.

Da es sich bei Werten um sozial erwünschte Konstrukte handelt, besteht über diese in einer Gesellschaft mehr oder weniger Konsens. Sie stoßen in der Regel auf allseits große Zustimmung. Zudem sind sie wenig überprüfbar. Ein Purpose, der das »*Leben der Menschen verbessern*« (SAP), »*gemeinsam für ein besseres Leben*« (REWE) eintreten oder die »*Welt lebenswerter machen*« (Covestro) möchte, ist unbestritten und kaum der Rede wert. Die Meinungen der Menschen dürften jedoch schnell auseinandergehen bei der Frage, *was* genau mit »besser« und »lebenswerter« gemeint ist und *wie* SAP, REWE und Covestro als Softwarekonzern, Händler bzw. Werkstoffhersteller zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Es ist demnach häufig weniger der Purpose (»Why«), der Gegenstand öffentlicher Kritik ist, sondern die Mittel (»What« und »How«), die Unternehmen einsetzen, um diesen Purpose zu erreichen. Auch der Purpose der Lufthansa, »*die Länder Europas miteinander zu verbinden und Europa mit der Welt*« ist hierfür ein Beispiel. Viele Menschen werden darin übereinstimmen, dass dieser Purpose ohne Zweifel ein gesellschaftlich wünschenswertes Ziel beschreibt, nicht jedoch, dass Kurz-, Mittel- und Langstreckenflüge ein geeignetes Mittel hierfür sind. Ein nobler Zweck heiligt eben nicht die Mittel. Auch ist die konkrete Umsetzung derart idealtypischer Daseinsbekundungen meist nicht so einfach wie der abstrakte Anspruch, der mit einem Purpose formuliert wird. Vielfach hat ein Purpose deshalb auch eher den Charakter eines Ziel- und Leitbildes als einer Ist-Beschreibung. Mehrere Autoren in diesem Band plädieren deshalb dafür, einen Purpose als einen organisationalen *Prozess* zu begreifen, dessen Gelingen insbesondere von der Implementierung eines Purpose abhängt (vgl. in Kap. 4 den Beitrag von Rusinek sowie in Kap. 3 den Beitrag von Pechmann und Hillrichs).

Mögliche Werte für einen Brand Purpose

Der Sozialpsychologe Shalom Schwartz (1992) benennt in seinem bekannten Werteschema zehn einander ergänzende, universelle *Wertetypen* (vgl. Abb. 2), die sich grundsätzlich als Basis für einen Purpose eignen (vgl. in Kap. 3 den Beitrag von Rieke und Schwingen). Der Wertekatalog wurde später von Schwartz und Kollegen (2012) um weitere neun Wertetypen erweitert bzw. ausdifferenziert, die hier aber aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt werden. Vor allem der Wertetyp des *Universalismus* bildet die Grundlage für den Daseinszweck von vielen Marken und Unternehmen, da dieser die Gesellschaft und Umwelt als Ganzes im Blick hat. Im Mittelpunkt universalistischer Werte steht das Streben nach gesellschaftlichen Belangen, Toleranz und dem Wohl der Natur. Schwartz ordnet diesem Wertetyp acht *Werte* zu, die sich auch als mögliche Werte und Themenfelder für eine Marke eignen (vgl. Abb. 3).

Wertetyp	Definition	Umfasst u. a. die Werte	Beispielhaftes Purpose Statement
Selbstbestimmung (Self-Direction)	Unabhängiges Denken und Handeln	Freiheit, Kreativität, Unabhängigkeit	<i>Bumble</i> : Make the first move
Stimulation	Wunsch nach Abwechslung und Stimulation	Abwechslung, Aufregung, Wagemut	<i>Spotify</i> : To unlock the potential of human creativity
Hedonismus (Hedonism)	Freude und sinnliche Befriedigung	Freude, Genuss, Lust	<i>Swarovski</i> : Adding sparkle to people's everyday life
Leistung (Achievement)	Persönliche Leistungen und Erfolge	Ehrgeiz, Einfluss, Erfolg, Können	<i>TED</i> : Ideas worth spreading
Macht (Power)	Sozialer Status, Dominanz über Menschen und Ressourcen	Besitz, Autorität, Anerkennung	<i>Adidas</i> : Through sport we have the power to change lives
Sicherheit (Security)	Sicherheit u. Stabilität von Gesellschaft, Beziehung und eigenem Selbst	Zugehörigkeit, Ordnung, Gesundheit	<i>Dr. Oetker</i> : Creating a taste of home
Konformität (Conformity)	Befolgen von sozialen Normen und Erwartungen	Gehorsam, Selbstdisziplin, Höflichkeit	<i>Weight Watchers</i> : We inspire healthy habits for real life
Tradition	Respekt gegenüber kulturellen Bräuchen und Ideen	Respekt, Hingabe, Bescheidenheit, Verpflichtung	<i>Roeckl</i> : Six generations [...] of perfect craftsmanship

Purpose ist keine Religion

Dominic Veken

Ob Sternekoch, Stararchitekt oder Topinvestor: Sie alle sind erfüllt und inspiriert von einem Purpose, der sie antreibt. Dominic Veken befasst sich zu Beginn dieses Buch mit der Bedeutung und Funktion eines Purpose für Unternehmen und Menschen, aber auch mit den vielen verengten Positionen, die den Begriff, das Konzept und die Umsetzung eines Purpose missverstehen, dessen tatsächliches Potenzial verkennen und manchmal auch verklären.

Was bedeutet Purpose?

Was ist eigentlich ein Purpose? Ein inneres Anliegen? Ist er ein Sinn oder ein Zweck? Sagt man besser Meaning, Existenzgrund, Haltung oder Bestimmung? Was macht einen guten Purpose aus? Welche Funktion hat er? Was macht ihn für manche so wichtig? Und warum führt alleine der Begriff bei einigen zu einem schmerzverzerrten Gesicht, weil sie das mit ihm Verbundene grundlegend ablehnen? Um sich der Beantwortung all dieser Fragen zu nähern, scheint es zunächst einmal sinnvoll, sich an konkreten Beispielen zu veranschaulichen, worin denn solch ein Purpose überhaupt konkret bestehen kann. Dazu nutzen wir die Beschreibung durch den Stararchitekten Frank Gehry: »Es gibt ein Erlebnis, das ich als Erweckung bezeichnen würde oder zumindest als zentralen Punkt meiner Karriere als Architekt. Ich habe vor vielen Jahren zum ersten Mal Delphi in Griechenland besucht. Damals sah ich diese Skulptur eines Wagenlenkers – sie wurde vor 2.500 Jahren geschaffen. Sie war so schön, so außergewöhnlich schön, dass ich weinen musste. Die Künstler jener Zeit hatten etwas entworfen, das auch noch Jahrhunderte später starke Gefühle auslöste. Seit diesem Besuch in Delphi wollte ich das auch immer erreichen. Ich wollte Gebäude schaffen, die nicht kalt sind, sondern Gefühle ausdrücken und Gefühle hervorrufen. Das war mein Ziel, und ich habe mir immer überlegt, wie ich das erreichen kann« (aus einem aktuellen Interview im SPIEGEL, Knöfel/Sandberg (2021)).

Frank Gehry hatte das Glück, sehr früh für sich zu entdecken, was seine Aufgabe in der Welt ist, was ihn im Tiefsten antreibt und was ihn im Äußersten bei der Stange bleiben lässt. Mit der aus dieser Offenbarung resultierenden starken Überzeugung konnte Gehry über Jahrzehnte viele Bauherren für seine Vorhaben gewinnen. Er konnte tausenden Mitarbeitern eine wirklich befriedigende und sinnvolle Arbeit anbieten. Und er konnte weltweit Menschen durch die von ihm entworfenen Bauwerke inspirieren. Ein beeindruckendes Beispiel für dieses Faktum ist der sogenannte Bilbao-Effekt des Guggenheim-Museums, der aus einer relativ abgelegenen mittelgroßen nordspanischen Stadt ein magnetisierendes Mekka machte, das jedes Jahr Millionen von Touristen anzieht. Frank Gehry ist beseelt von dem, was er tut. Seine Architektur löst tatsächlich überall Gefühle aus. Und so wird er auch mit 92 nicht müde, sondern freut sich über

alles, was er noch tun und bauen und errichten kann: »Ich kann nicht aufhören. Ich arbeite jeden einzelnen Tag der Woche, so wie ich es immer getan habe.«

Menschen mit einem Purpose führen ein erfüllteres Leben.

Menschen mit einem Purpose führen ein erfüllteres Leben, meistens kein einfacheres, aber mindestens ein intensiveres, auf jeden Fall aber ein inspirierenderes. Ein weiteres Beispiel hierfür ist der unorthodoxe Sternekoch Tim Raue, der das, was ihn begeistert, wie folgt beschreibt: »Das muss einfach eine Achterbahnfahrt am Gaumen sein. Und eine Achterbahnfahrt ist für mich der reine Spaß. Da lachst du, da schreist du, da heulst du vielleicht mal. Das bringt dich an deine Grenzen. Und das ist genau das, worum es mir geht« (aus einem Interview im Manager Magazin, Veken (2016)). Eine Achterbahnfahrt am Gaumen, so kochen, das es knallt, sodass jeder Gourmet wirklich schlucken muss: Das beseelt Tim Raue, das macht ihn als Persönlichkeit aus, definiert ihn, das treibt sein gesamtes Unternehmen, alle seine Köche, seine Fernsehsendungen, das gesamte Innovieren seiner Küche.

Was können wir nun aus diesen zwei Beispielen ableiten?

- Zunächst einmal, dass ein Purpose für Menschen ein *Nordstern* ist, ein Orientierungspunkt, dem sich unser Handeln verpflichtet. Er ordnet alles, was wir tun und versieht es mit einem höheren Sinn. Er begleitet uns in guten wie in schlechten Zeiten und hält uns auf Kurs, auch und gerade, wenn es einmal nicht so läuft: ob in der Architektur, beim Kochen oder dem Entwickeln von Medikamenten.
- Als Nächstes ist der Purpose ein *Motor*, denn er treibt uns an, er versorgt uns mit Energie, er macht Lust, alles zu geben, weil es befriedigt, ihm zu dienen.
- Und letztendlich ist der Purpose auch ein *Magnet*. Er zieht Menschen an, die das Gleiche wollen und wünschen und modelliert Mengen von ihnen zu einer gleichgesinnten Einheit, zu einer Gemeinschaft, die nach vorne strebt Richtung Nordstern und die sich dafür einsetzt, auf diesem Weg das Mögliche zu erreichen – und manchmal auch das Unmögliche.

Ob Frank Gehry oder Tim Raue, Martin Luther King oder Jimi Hendrix, ob Elon Musk oder Thomas Edison – alle diese Menschen fühlten und fühlen sich als Teil von etwas Größerem, sie folgten und folgen einem höheren Zweck, und das inspiriert Millionen von Menschen: an etwas Bedeutendem zu arbeiten, eine Aufgabe zu haben, das Leben nicht nur abzuleben, zu erfüllen, sondern selbst erfüllt zu sein von dem, was man tut. Das ist Purpose.

An etwas Bedeutendem zu arbeiten, eine Aufgabe zu haben, das Leben nicht nur abzuleben, zu erfüllen, sondern selbst erfüllt zu sein von dem, was man tut. Das ist Purpose.

Nordstern, Motor und Magnet – das sind also die drei Kernfunktionen, die ein Purpose erfüllen muss. Um herauszufinden, ob ein Purpose dazu taugt, dieser Funktionstriade zu entsprechen, haben wir bei BrightHouse die *BAMM-Formel* entwickelt, ein Akronym für »*Big. Ambitious. Meaningful. Magic*«. Wenn BAMM gilt, macht ein Purpose Sinn – und ist nicht nur eine leere Floskel. Was aber steckt hinter dieser Formel?

BAMM-Formel: vier Attribute als ultimative Checkliste

- Erstens ist es entscheidend, dass ein Purpose das eine Große, Erhabene ausdrückt und bezeichnet, etwas, das tatsächlich Bedeutung hat für die Welt und für die, die ihn erfüllen wollen und sollen. Denn erst durch seine Größe kann man sich mit einem Purpose identifizieren, sich für ihn interessieren. Seine Größe ist die Bedingung dafür, dass er über die Zeit Bestand hat und dass er kontinuierlich Energie freisetzt.
- Zweitens muss der Purpose einen fordern und herausfordern, er darf nicht einfach erreichbar sein, sondern muss einen mit Wucht aus der eigenen Komfortzone heraus-treiben. Diese Erkenntnis verdanken wir dem Glücksforscher Mihalyi Csikszentmihalyi: *Flow* entsteht, wenn wir uns bei einer Beschäftigung im Korridor zwischen Unter- und Überforderung bewegen, wenn dadurch unsere gesamte Aufmerksamkeit beansprucht wird und wir in einen Tunnel intensivster Tätigkeit geraten. Das macht dann Laune.
- Drittens muss der Purpose authentisch sein, ein echtes inneres Anliegen und nichts von außen Aufgesetztes. Er muss das sein, was man eigentlich machen möchte und nicht aufgrund eines äußeren Drucks. Hier geht es um Ernsthaftigkeit, um Passung, um Einklang mit der Sache. Wer schon einmal einem Sushi-Koch in Kyoto bei der Arbeit zugehört hat, weiß, wovon ich schreibe.
- Viertens und letztens muss ein Purpose Magie ausstrahlen, er muss Imaginationskraft wecken, die Welt ein Stück weit zurückverzaubern. So kann ein Purpose durchaus mal mit den Gesetzen des Heiligen spielen, solange er dabei nicht zum Dogma verkommt.

Kommen die vier genannten Attribute zusammen, ist ein Purpose »big«, »ambitious«, »meaningful« und »magic«, dann kann er seine volle Wirkung entfalten und seine drei Kernfunktionen erfüllen. Dann ist er handlungsleitend, ein Ideal, das im positiven Sinne Idealisten produziert. Wenn er wirklich »BAMM« ist, hat er das Potenzial, uns aus unseren Hamsterrädern zu befreien, unseren ewigen Mittel-Zweck-Gefängnissen, in denen wir immer nur etwas tun, um etwas anderes machen zu können. Der richtige und zu uns passende Purpose erlaubt uns einen Endzweck, einen Ruhepol, auf den alles andere zusteuert. Er gibt dem Leben Gravitas, im besten Falle hilft er dabei, das Leben zu einem gelungeneren zu machen.

Ein Purpose muss »BAMM« sein: »big«, »ambitious«, »meaningful« und »magic«.

Was bedeutet Purpose für Unternehmen?

Nun könnte man sich natürlich durchaus wundern: Wenn die Vorteile des Purpose doch offensichtlich sind, wenn sie durch etliche Philosophen von Aristoteles bis Zenon propagiert wurden, wie kann es dann sein, dass nicht jeder heute einen solchen Purpose für sich definiert hat? Der Philosoph Odo Marquard hat dies mit dem Begriff des *Suspensionstheorems* erklärt:

Aufgrund der ideologischen Überreizung der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts und deren katastrophale Auswirkungen begann man nach dem Zweiten Weltkrieg, die großen Fragen zu suspendieren wie einen Tatort-Kommissar: Sinn und übergreifende Ideale waren nicht mehr en vogue, sondern wurden aus Sicherheitsgründen von der Agenda genommen. So machte sich weltweit eine Ära des Pragmatismus und der Kapitalvermehrung breit, die alles ausklammerte, was aufgrund seiner energetischen Variabilität langfristig unkontrollierbar und gefährlich erschien. »Schaffe, schaffe, Häusle baue« hieß ab da nicht nur im Schwabenland die Devise. Es ging nur noch um Wirtschaftswunder, Wachstum und Wohlstand. Ansteigende Zahlen wurden zur Chiffre der Erfüllung, deren Erreichung zur ehernen Pflicht. Das meiste andere wurde dadurch zunehmend verdrängt, sodass die Ökonomie andere Lebensbereiche im Handstreich kolonialisieren konnte und die Gesellschaft sich als Folge auf Zugewinn fokussierte. Ein leichtes außerökonomisches Aufflackern stellten noch einmal die Hippies dar. Aber spätestens dann galt gesamtgesellschaftlich: Purpose war komplett out – insbesondere im Bereich der Wirtschaft.

Der einzige Zweck, dem Unternehmen huldigen mussten, war jetzt, den Umsatz und noch besser den Gewinn in immer neue Höhen zu treiben. Eine Entwicklung, die vor etwa 30, 40 Jahren in den Gipfelzeiten des Neoliberalismus und des Shareholder Value kulminierte, bei dem alles Handeln auf die Maximierung des Anteilswertes an Unternehmen verengt wurde. Die Kollateralschäden dieser Einseitigkeit blieben in Folge nicht aus: Massenweise Burn-outs und innere Kündigungen, Marketingblasen, Finanzkrisen und der verzweifelte Ruf nach einer Work-Life-Balance, Klimawandel, Silo-Organisationen und das zunehmende Gefühl, der ganze Laden könnte demnächst an die Wand fahren, waren die Resultate. Die Komplexität der Anforderungen stieg in atemberaubendem Tempo, die Mittel, diese zu bewältigen, waren spürbar immer weniger vorhanden. Die Konsequenz: Vor etwa zehn, fünfzehn Jahren begann ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel sichtbar zu werden. Es brauchte dringend ein Umdenken, eine neue Kultur, eine andere Art, um die fatale Entwicklung zu stoppen.

Der einsetzende Abkehrsprung vom Monokapitalismus öffnete das Tor zur Hochkonjunktur des Purpose.

Der Abschied von der Einseitigkeit und die Öffnung zur Einbeziehung breiterer Interessen wurde dabei frühzeitig vom Whole Foods-Gründer und Co-CEO John Mackey (Mackey/Sisodia 2014) mit dem Begriff »*Conscious Capitalism*« auf den Punkt gebracht. Mackey ging es dabei um einen Multi-Stakeholder-Ansatz der Wirtschaft, der die ausschließliche Konzentration auf die Shareholder ersetzen sollte. Ziel des Wirtschaftens könne eben nicht nur wirtschaftliches Wachstum sein, sondern dabei wären auch die Bedürfnisse anderer unterschiedlicher Interessengruppen dringend zu berücksichtigen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Kommunen, Gesellschaft und Umwelt sind beim wirtschaftlichen Agieren mindestens genauso stark einzubeziehen. Ein langfristig funktionierender, wertvoller und nicht zerstörerischer Kapitalismus besteht im Ausgleich und Abgleich unterschiedlicher Interessen. Monokapitalismus komplett auf Kosten anderer geht gar nicht mehr.

Die Verantwortung der Wirtschaft ist immens. Jedes Unternehmen, jede Organisation muss dieser zunehmend gerecht werden, muss deshalb einen höheren Zweck aufweisen als nur den schnöden Mammon. Genau zur Erfüllung dieser aufkommenden essenziellen Anforderung erlebte das Leitmotiv Purpose seine Auferstehung. Denn ein Purpose bringt ja genau den höheren Zweck auf den Punkt, der die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Interessen integriert. Er bildet sich aus der Schnittmenge der verschiedenen Interessen. Der Meinungswind hat sich bis heute entscheidend gedreht und bläst nun kräftig in eine neue Richtung: Im Business Roundtable Statement von 2019 (Business Roundtable 2019) etwa bekennen sich 181 CEOs weltweit zum Stakeholder-Kapitalismus. BlackRock-CEO und Business-Ikone Larry Fink mahnt dazu massiv zur Purpose-Orientierung. Durch ESG werden weltweite Finanzströme weg vom Monokapitalismus und hin zu besserer »Environmental Social Governance« geführt (vgl. in Kap. 6 den Beitrag von Hannen). Und und und. Hier gibt es kein Zurück mehr, auch wenn die Bewegung im weltweiten Maßstab immer noch in den Kinderschuhen steckt.

»Willst Du weiter Zuckerwasser verkaufen oder willst Du die Welt verändern?« (Steve Jobs)

Das Suspensionstheorem scheint also aufgehoben. Mitarbeiter dürfen sich wieder freuen zur Arbeit zu gehen, weil sie eine echte Aufgabe haben und diese auch kennen. Was Tim Raue seine »Achterbahnfahrt am Gaumen« ist, schaffen Unternehmen für all ihre Stakeholder, wenn sie wie die Washington Post postulieren »*Democracy dies in darkness*«, wenn sie wie DUDEN proklamieren »*Sprache sagt alles*«, wenn sie wie die Deutsche Bahn fordern »*Deutschland braucht eine starke Schiene*« oder wenn sie wie die AOK NordWest ihren Purpose formulieren als »*Wir machen es menschlicher*«. Jeweils werden die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder von Mitarbeitern, Kunden und Shareholdern bis hin zu Umwelt und Gesellschaft integriert, immer lässt sich die BAMB-Formel für einen starken Purpose anwenden. So gibt der Purpose die Richtung vor, vereint alle Initiativen und Vorhaben eines Unternehmens und versieht diese mit einer übergreifenden Bedeutung. Wie fragte Steve Jobs als er John Sculley von Pepsi abwerben wollte: »Willst Du weiter Zuckerwasser verkaufen oder willst Du die Welt verändern?«

Was ist das Problem mit Purpose?

Seitdem es den Paradigmenwechsel zur Purpose-driven-Economy gibt, existiert auch ein großes Unbehagen dem Thema gegenüber. Es wird abwechselnd als esoterisch (»Töpfern in der Toskana«), als geschäftsschädigend (»Unser Purpose sind 15 Milliarden Dollar«), als übersteigert (»Sollen wir jetzt jeden Morgen gemeinsam ein Lied singen?«) oder als nebensächlich angesehen (»Jetzt müssen wir erst mal unsere Hausaufgaben machen«). Vielfach ist dieser kritische Blick durchaus berechtigt, sollen doch unter dem Deckmantel des Purpose-Themas oft andere einseitige, ideologische Ansätze zur Geltung gebracht werden. Durch die Abkehr vom alleinigen Shareholder-Denken versucht nun jede Interessengruppe die freigewordene Stelle im Zentrum der Motivation für sich zu besetzen, ihre eigenen Bedürfnisse über die aller anderen Gruppen zu stellen. Durch die Verdrängung der »Turbokapitalisten« aus dem Machtzentrum

Why Purpose now? Vom Sinn der Menschlichkeit in der heutigen Zeit – eine kulturell-psychologische Einordnung

Ines Imdahl

Viele Marken und Unternehmen haben sich vom Menschen entfremdet. Sie sind sinnentleert. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundinnen und Kunden rufen deshalb nach einem Purpose. Dieser verlangt eine ernste und tiefe Auseinandersetzung mit den Motiven und den menschlichen Konflikten und Neigungen, so die Diplom-Psychologin Ines Imdahl. Denn nur so machen Marken Spaß und Sinn und können ihren Mehrwert für das Menschenleben kreieren.

Unternehmen scheinen auf Sinnsuche zu sein. Purpose ist eines der Buzzwords der letzten beiden Jahre. Ein sich zuvor zaghaft entwickelnder Bedeutungszuwachs ist spätestens mit der Corona-Pandemie zum Hype geworden. Schlagworte wie Nachhaltigkeit, Diversity und Black Lives Matter sind eng an die Purpose-Diskussion geknüpft, teilweise sogar gleichgesetzt. Denn diese Themen eignen sich anscheinend besonders zur Sinnsuche.

Aber was ist dran am Purpose-Hype? Die Psychologie beschäftigt sich vor allem mit dem Verhalten und Erleben der Menschen. Wie erklärt sich, dass Purpose von vielen Unternehmen und Medien als zunehmend relevant erlebt wird? Warum richten immer mehr Unternehmen ihr Handeln in Richtung Purpose aus oder betonen zumindest, dies zu tun? Brauchten Marken und Unternehmen denn früher keinen Sinn? Oder waren Wachstum und Gewinn als Unternehmensziele ausreichend und das Erleben von Menschen, ob Mitarbeitende oder Kunden, egal?

Zur Frage nach dem Warum gehört für mich als tiefenpsychologisch arbeitende Forscherin immer auch die Frage nach dem Zeitpunkt und der kulturellen Einordnung: Welchen Sinn macht es, dass sich dem Purpose gerade jetzt verstärkt zugewandt wird? Welchen Sinn macht der neue Hype um den Sinn? Und letztlich, lässt sich auch eine Zukunftsprognose aus psychologischer Sicht wagen? Ist Purpose ein Strohfeuer oder gekommen, um zu bleiben?

»Why Purpose now?« war mein persönliches Vortragsthema Nummer 1 im letzten Jahr. Viele spannende Diskussionen wiesen auf drei mögliche Versuche einer ersten Einordnung.

Neue Tugendhaftigkeit

Der Pfad der Tugend wurde gefunden. Die Menschen haben sich zum Guten verändert. Was auf den ersten Blick merkwürdig, wenn nicht abstrus anmuten mag, lässt sich als zumindest demonstrierte Haltung bei vielen Unternehmensvertretern wiederfinden. Denn lauscht man

den Reden und Stellungnahmen der Unternehmen, dann möchte man euphorisch werden. Zunehmend mehr Unternehmen schmücken sich mit tugendhaften Vorsätzen: nachhaltiger, grüner, diverser. Vieles klingt beinahe zu schön, um wahr zu sein. Und genauso beseelt wird auch darüber berichtet. Haben sich denn die Unternehmen und Menschen vielleicht wirklich verändert? Ein neues Gen vielleicht? Waren wir früher schlecht und war uns die Umwelt egal? Die Mitarbeiter und die Kunden sowieso? Es ist unwahrscheinlich, dass die Unternehmen und Menschen sich so einfach verändern. Es muss einen tieferen Sinn dafür geben.

Zunehmend mehr Unternehmen schmücken sich mit tugendhaften Vorsätzen: nachhaltiger, grüner, diverser. Vieles klingt beinahe zu schön, um wahr zu sein.

Bessere Aufklärung

Vielleicht hat es ja endlich geklappt mit der Aufklärung. Menschen und Unternehmen haben letztlich doch verstanden, dass der Klimawandel gestoppt werden muss, dass Diversity mehr Umsatz bringt. Die richtigen Argumente sind gefunden, die Botschaft ist angekommen. Deswegen wollen sich Unternehmen und Menschen nun richtig verhalten, sie wollen einen Purpose, meist einen, der »etwas mit Nachhaltigkeit« zu tun hat.

Aufklärung hat noch nie das Verhalten von Menschen wirklich verändert. Selbst dann nicht, wenn wir zu Ende aufgeklärt sind.

Aufklärung hat noch nie das Verhalten von Menschen wirklich verändert. Selbst dann nicht, wenn wir zu Ende aufgeklärt sind. Platon hat schon darüber sinniert: Wir verhalten uns richtig, wenn wir es richtig wissen, sobald wir die Idee dahinter verstehen (Idee des Guten). Verhalten wir uns falsch, dann haben wir die Idee noch nicht erkannt. Nun: Wir rauchen trotz besseren Wissens. Wir ernähren uns schlecht – zumindest oft. Wir trinken Alkohol, fahren zu schnell auf der Autobahn und holzen den Regenwald ab. Wir scheinen nicht nur vernunftgesteuert. Obwohl Aufklärung sicher in vielen Bereichen ein probates Mittel ist – und gegen Wissen nie etwas einzuwenden ist –, Veränderung wird durch sie kaum je hervorgerufen.

Corona-Besinnung

Lockdown bedeutet für einige sicher auch die Möglichkeit, zur Besinnung zu kommen. Raus aus dem Hamsterrad der Produktion und Innovation hin zur Sinnfrage. Keine Frage – Corona ist ein »Brandbeschleuniger« für Purpose. Aber die Ursache? Suchen Unternehmen und Menschen deswegen Sinn? Es kann nichts beschleunigt werden, das nicht schon da ist. Zumindest als Grundlage.

Corona ist ein Brandbeschleuniger für Purpose.

Alle drei Erklärungsansätze berühren einzelne Aspekte der Thematik. Um Purpose als kulturelles Phänomen zu verstehen, die Frage nach dem Warum zu beantworten, möchte ich hier jedoch noch weitergehen und Folgendes diskutieren:

- I. Sinnentleerung – wie konnte es dazu kommen? Eine kulturelle Einordnung
- II. Was den Unternehmen Sinn geben könnte. Ein kleiner Guide
- III. Worauf wir in Zukunft hoffen können. Eine Perspektive

Sinnentleerung – wie konnte es dazu kommen? Eine kulturelle Einordnung

Zunächst ist, wenn auch scheinbar banal, festzuhalten: Die Marken, Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen haben den Sinn verloren. Tätigkeiten, Produkte, Marken und gar ganze Strukturen eines Unternehmens werden als sinnentleert empfunden. Nur eine solche wirklich deutliche Sinnentleerung kann die Grundlage für die Sinnsuche sein. Gehen wir also einen Schritt weiter und schauen uns an, wie die große Suche nach dem Sinn für Marken und Unternehmen sich kulturell einordnen lässt.

Die Marken, Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen haben den Sinn verloren. Tätigkeiten, Produkte, Marken und gar ganze Strukturen eines Unternehmens werden als sinnentleert empfunden.

Früher: Brand Education

Die 1990er waren die Glanzzeit der Marken. Sich selbst in den Mittelpunkt stellen und abfeiern, wurde von Marken quasi schon erwartet. Niemand fand es komisch, sich »Premium« oder »Ultra« zu nennen. Einen fetten Aufdruck von »Calvin Groß« auf der T-Shirt-Brust zu tragen, war ebenso Statussymbol. Ob Premium Pilsener oder Ultra-Waschmittel, wichtig war für die Marken zu demonstrieren: »Ich bin die/der Beste.« Dass Menschen immer das Beste wollen, davon wurde einfach ausgegangen. Die Kommunikation der Marken ging in Richtung Erziehung: Die heute über 50-Jährigen sind mit TV-Brand-Education aufgewachsen. Sie konnten Jingles von Gard oder dem Maggie-Kochstudie singen. Mehrzeilig. Marken haben uns nicht nur »unterrichtet«, sondern auch Lösungen und Orientierungen angeboten. Im Wesentlichen waren Marken über die klassischen Medien und am Point of Sale erlebbar. Und natürlich in der konkreten Produktnutzung. Dabei waren Größe und Bedeutung und auch Wachstum etwas, das positiv betrachtet wurde. Wall Street – der Film – zeigt, wie wichtig Wachstum war. Teuer gleich gut, groß gleich erfolgreich, Gewinn gleich Sinn.

Heute: Zerstückelung des Zusammenhangs

Die Zeiten sind in mehrfacher Hinsicht vorbei. Die Digitalisierung führt zu einem ganz anderen Markenerleben. Customer Experience ist der Schlüssel. Die junge Generation erlebt Marken –

wenn überhaupt – hauptsächlich online: über Instagram und TikTok die Mode- und Kosmetikmarken, über YouTube vielleicht auch andere Produkte. Vielleicht. Wenn es keinen Ad-Blocker gibt. Den gibt es meistens. Eine Markengeschichte, eine Entwicklung, ein komplexes, ganzheitliches Bild einer Marke wie früher in der Brand Education, ist schwierig zu vermitteln. Und dann wird jeder Touchpoint zu einem wichtigen, noch größeren Berührungspunkt: Er steht vielleicht für den einzigen Markenkontakt, für die einzig mögliche Erfahrung online, beim E-Commerce, im Produkthandling. Und nicht selten führt er zu einer wenig positiven Erfahrung, weil die Logistik nicht stimmt, das Produkt nicht gut funktioniert oder der Customer Service – wie so oft – unterirdisch ist. Customer Experience wird zum unterschätzten Pars pro Toto für die Marke.

Für die Konsumentinnen und Konsumenten – die ich lieber Menschen nenne – und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ist so ein Zusammenhang immer schwieriger nachzuvollziehen. Silos sind die moderne Form der entfremdeten Arbeit. Jeder bewegt sich nur in seiner eigenen kleinen Welt. Die Digitalisierung ist kein Gesamtkonzept, sondern bestenfalls eine eigene Abteilung. Ein Customer Experience Management, welches die Perspektiven verbinden könnte, ist oft gar nicht vorhanden. Unternehmen feilen stattdessen an Teiloptimierungen, einzelnen kleinen AB-Testings, Touchpoint-Optimierungen oder Preisgestaltungsmodellen. Zerstückelt, vereinzelt. Wir erleben eine Markenwelt kaum mehr ganzheitlich. Wie Karl Marx damals von entfremdeter Arbeit sprach, können wir heute die entfremdete Marke konstatieren. Fehlender Zusammenhang, fehlende Geschichten, die unser Erleben und Verhalten verbinden, führen zu fehlendem Sinn. (Storytelling ist nicht umsonst ein weiterer Hype.) Und die Psyche der Menschen sucht dann den Sinn im Naheliegendsten, der Nachhaltigkeit zum Beispiel. Was die Unternehmen aber aus psychologischer Sicht vergessen haben, ist ihr Unternehmenssinn, also der Grund, warum sie eigentlich auf der Welt sind.

Wie Karl Marx damals von entfremdeter Arbeit sprach, können wir heute die entfremdete Marke konstatieren. Fehlender Zusammenhang, fehlende Geschichten, die unser Erleben und Verhalten verbinden, führen zu fehlendem Sinn.

Wachstum und Gewinn sind kein Purpose

Kein Unternehmen ist auf der Welt, um zu wachsen. Das ist eine Unternehmensgrundlage, ja. Aber kein Unternehmenssinn. Jeder Unternehmensgründung lag einmal etwas zugrunde, eine Kernidee, ein Mehrwert oder ein menschliches Problem, das gelöst werden sollte.

Wachstum und Gewinn sind kein Purpose. Aber die Fokussierung darauf ist der Grund, warum Menschen in den Unternehmen zunehmend nach einem Purpose rufen.

Wachstum und Gewinn sind kein Purpose. Aber die Fokussierung darauf ist der Grund, warum Menschen in den Unternehmen zunehmend nach einem Purpose rufen. Sie fühlen sich ausgelaugt vom ewigen Hamsterrad. Sie sind müde, immer mehr desselben zu finden: 20 Konzepte

und fünf Innovationen pro Jahr. Die persönliche Entwicklung dabei? Mehr Geld, mehr Macht, eventuell in der Hierarchie weiter aufzusteigen. Kaum jemand hängt an einer Marke, für die er arbeitet. Und die Verbundenheit zum Unternehmen ist meist nur aufgesetzt. Unternehmenswechsel alle zwei Jahre, weil es kaum jemand länger aushält. Corona verstärkt die bereits lange angelegte Sehnsucht nach mehr Sinn. Wir konnten im Lockdown Luft holen, durchatmen und hatten Zeit, zu fragen, was wir wirklich wollen. Die Jugend will zum Teil ganz raus aus dem ewigen Mehr, dem ewigen Konsumieren, dem ewigen Wachstum. Fridays for Future proklamiert gar: Kaufen ist schlecht.

Nachhaltigkeit ist Existenzverpflichtung – aber keine Existenzberechtigung

Kein Wunder, dass nun nach Sinn gesucht wird. Und da bieten sich Nachhaltigkeit oder Klimaschutz nun einmal an. Beides gibt einem Unternehmen jedoch noch keine Existenzberechtigung. Nachhaltigkeit ist kein – alleiniger – Gründungsgrund. Eine Unternehmensidee sollte immer auch nachhaltig sein. Dies ist eine Existenz*verpflichtung*. Denn ohne Nachhaltigkeit kann und darf heute kein Unternehmen mehr wirtschaften. Sie ist der Wirtschaftlichkeit gleichgestellt und sie wird den gleichen Stellenwert wie Wachstum haben. Kluge Köpfe verstehen Nachhaltigkeit ohnehin schon viel umfassender und grundlegender. Sie sehen sie nicht einfach als Gegensatz zur Wirtschaftlichkeit, sondern als Basis für den zukünftigen Erfolg. Nachhaltigkeit ist inzwischen nicht nur ethisch-moralisch wichtig, sie ist zukunftsrelevant. Aber sie liefert dennoch keine Existenzberechtigung für Unternehmen. Ein solcher Purpose, der nur das Thema Nachhaltigkeit in sich trägt, ist ein Pseudo-Purpose, eine Art Attitüde oder Pose – Ähnliches gilt beispielsweise auch für Diversity. Für sich alleine genommen verleihen diese Themen weder dem Unternehmen noch dem Markenerleben Sinn oder eine Ausrichtung. Ich halte auch nichts davon, das Thema Nachhaltigkeit in eine ›Abteilung‹ zu geben. So entsteht nur ein weiteres Silo, ohne einen spür- und erlebbaren Zusammenhang und abgetrennt vom ›Rest‹ des Unternehmens. Es macht auch deshalb keinen Sinn, ein Unternehmen allein wegen seiner Nachhaltigkeit zu gründen, weil dann ja eine Nicht-Gründung zumindest für das Klima viel nachhaltiger wäre. Ebenso wie ein Unternehmensgrund nicht der ›Gewinn‹ sein kann. Zumindest in Deutschland kann sich ein Unternehmen dies nicht als Unternehmenszweck eintragen lassen.

Kluge Köpfe verstehen Nachhaltigkeit nicht einfach als Gegensatz zur Wirtschaftlichkeit, sondern als Basis für den zukünftigen Erfolg. Sie liefert aber keine Existenzberechtigung für ein Unternehmen.

Was den Unternehmen Sinn geben könnte. Ein kleiner Guide

Die Frage nach dem Lebenssinn ist Jahrtausende alt. Wann genau empfinden wir aber unser Leben als sinnvoll? Wenn der Lebenssinn verloren geht und Menschen depressiv werden oder unter Burn-out leiden, dann spätestens ist die Psychologie gefragt. Und nebenbei bemerkt: Der dramatische Anstieg von depressiven Erkrankungen in Deutschland hat vielleicht auch etwas

Haltungskampagnen: Heilsbringer und oft Tretmine zugleich

Henrik Niehus & Jonathan Faerber

Haltungskampagnen werden häufig als fadenscheinig kritisiert. Und tatsächlich ist häufig eine ordentliche Portion Effekthascherei dabei, wenn sich Marken für Minderheiten und das Klima in der Werbung stark machen. Henrik Niehus und Jonathan Faerber zeigen anhand von vielen Beispielen, dass Haltungskampagnen sehr wohl für eine Marke und das gesellschaftliche Gemeinwohl sinnvoll sein können, wenn dabei wichtige Grundregeln beachtet werden.

Status quo: Haltung als Relevanz-Anker für Marken und Marketeers

Den Menschen wäre es egal, wenn über Nacht 77 Prozent aller Marken verschwinden würden. 60 Prozent des von Marken produzierten und in die Welt getragenen Contents würden die Menschen sowieso als bedeutungslos erachten. Es sind Zahlen wie diese aus der »Meaningful Brands« Studie der Havas Group aus 2019, die ganze Marketing-Abteilungen, inklusive der angehängten Agenturen, regelrecht durchschütteln und ein Stück weit um ihren Job bangen lassen. Sollte es wirklich völlig egal sein, welche ausgeklügelte und tief in der Gesellschaft verankerte Werbestrategie und kreatives Werbefeuerverk wir Marketeers auf die Menschen loslassen? Sind wir selbst und unsere Arbeit vielleicht am Ende komplett systemirrelevant?

Glücklicherweise zeigen Studien, wie die oben genannte, auch Wege auf, um die Relevanz von Marken und Marketeers zukünftig wieder zu steigern. Wir werden dies später noch tiefer beleuchten. Auch lernen wir im weiteren Verlauf dieses Beitrags, welche attraktiven wirtschaftlichen Folgen die Haltungsoffensive vieler Marken und Marketeers locken. Vorab: Haltung zu zeigen, kann sich lohnen. Mehr sogar: Purpose- und Haltungskampagnen scheinen heute immer mehr der Heilsbringer gegen die drohende Irrelevanz von Marken zu sein. Dabei ist Purpose – und das macht diesen Beitrag innerhalb dieses Buchs ein Stück zum Außenseiter – eigentlich *ursprünglich gar kein Marketingthema*, sondern ein Managementthema, das alle Bereiche und Hierarchien eines Unternehmens betrifft. Dass wir es heute vor allem als Kommunikationsthema kennen, ist deswegen beachtlich.

Haltung zu zeigen, kann sich lohnen. Mehr sogar: Purpose- und Haltungskampagnen scheinen heute immer mehr der Heilsbringer gegen die drohende Irrelevanz von Marken zu sein.

Zuerst gilt es jedoch, die Abgrenzung und den Zusammenhang zwischen Purpose und Haltungskampagne zu klären. Der Purpose-Begriff wird an anderer Stelle in diesem Buch bereits hinreichend erklärt. Er wird meist verstanden als »das innere Anliegen der Organisation« (Veken 2015) und als »das Bestreben, die Welt über ökonomische Ziele hinaus zu verändern« (ebd.). Bei *Haltungskampagnen* hingegen geht es um die kommunikative Übersetzung und Anwendung eines

Purpose auf aktuelle und gesellschaftlich relevante Anlässe. Und genau das lässt sich heute immer häufiger in einem wahren Haltungs-Hype beobachten: Es gibt immer mehr Marken, die sich möglichst aufmerksamkeitsstark für gesellschaftliche Themen engagieren, in der Regel untermauert durch starke Slogans oder mindestens begleitet von einem prominenten #hashtag. Die folgenden Cases sind einige der bekanntesten Haltungskampagnen aus dem Jahr 2020.

Ikea ruft den #buybackfriday aus und positioniert sich gegen die alljährliche Verschwendung und Spontankäufe

Schon seit einigen Jahren verfolgt der schwedische Möbelhändler Ikea eine ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategie mit dem ehrgeizigen Ziel, bis zum Jahr 2030 nicht nur klimaneutral, sondern klimapositiv zu sein. Neben zahlreichen Investitionen, u. a. in umweltfreundliche Einrichtungshäuser, umfasst diese Strategie auch den Ausbau nachhaltiger Geschäftsmodelle. So soll zukünftig u. a. das Secondhand-Geschäft deutlich ausgebaut werden. Der Black Friday ist typischerweise der Tag, an dem gerade die großen Online-Händler sich eine wahre Rabattschlacht liefern und zu Spontankäufen animieren. Im Jahr 2020 launchte Ikea eine aufmerksamkeitsstarke Möbel-Rückholaktion namens »Buy Back Friday«. Die Idee dahinter war, dass Ikea die ausrangierten Möbel seiner Kunden gegen Wertgutscheine zurückkaufte und im Secondhand-Bereich günstig zur Zweitverwendung anbot (Kolf 2020). Auf diese Weise sollte ein Zeichen gegen Verschwendung und für einen nachhaltigeren Umgang mit Möbeln gesetzt werden (vgl. Abb. 1). Dass viele Kunden ihre neu gewonnenen Wertgutscheine direkt in neues Mobiliar investierten, war sicher ein willkommener Nebeneffekt dieser grünen Idee.



Abb. 1: Ikea ruft via Facebook zum Verkauf ausrangierter Möbel auf (Quelle: <https://www.facebook.com/IKEA>)

Die Deutsche Bahn verhilft der LGBTQ*-Bewegung zu Sichtbarkeit in der Pride-Week und setzt damit ein Zeichen für Vielfalt und Akzeptanz

Es lässt sich zunehmend beobachten, dass Unternehmen den Christopher Street Day bzw. international bekannte Pride-Veranstaltungen nutzen, um ein Zeichen für Vielfalt zu setzen und die LGBTQ*-Bewegung (engl. Abkürzung für lesbian, gay, bisexual, transsexual, intersexual, queer, nonbinary) zu unterstützen. Aufgrund der Corona-Pandemie wurden 2020 weltweit die meisten Veranstaltungen dieser Bewegung abgesagt. Damit fiel auch ein großer Teil der Medienberichterstattung und Sichtbarkeit für das Thema weg. Die Deutsche Bahn fasste den Entschluss, sich dieses Problems anzunehmen und der LGBTQ*-Bewegung in der Pride Week deutschlandweit zu mehr Sichtbarkeit zu verhelfen. Kern der Kampagne bildete ein Social-Media-Spot (vgl. Abb. 2), der queere Bahnkunden in unterschiedlichsten Lebenssituationen zeigt und damit die Vielfalt der Kundinnen und Kunden sowie die Offenheit der Deutschen Bahn zelebriert. Der Spot endet mit einem lesbischen Pärchen und einer Transgender-Schaffnerin und dem Satz: »Pride ist jeden Tag«. Dieser wurde ergänzt um den Absender: »Willkommen, du passt zu uns.« Die Kampagne fand nicht nur digital statt. Zusätzlich wurde ein Intercity-Zug der Deutschen Bahn in Regenbogenfarben lackiert und mit dem Schriftzug »Take a Pride Ride« versehen. Laut Angaben der Deutschen Bahn war dieser Zug in ganz Deutschland unterwegs. Zusätzlich wehte an 63 Bahnhöfen und Firmengebäuden die Regenbogenflagge.



Abb. 2: Werbespot »Wir fühlen mit Euch – Pride Ride bei der Deutschen Bahn« (Quelle: <https://www.youtube.com/c/DeutscheBahnKonzern>)

Zalando verspricht das Comeback der menschlichen Nähe als Social Distancing am schwersten wiegt – zu Weihnachten 2020

Weihnachten 2020 steckte Europa gerade mitten in der zweiten Welle der Corona-Pandemie. In den meisten Ländern wurde angesichts dramatisch steigender Fallzahlen und überfüllter Intensivstationen bereits Anfang Dezember ein scharfer Lockdown verhängt, um bis Weihnachten nicht komplett im Chaos zu versinken. Ein Weihnachtsfest, wie man es kannte, war schon im Vorfeld nicht mehr denkbar. Ganz im Gegenteil, die meisten Menschen waren zu diesem Zeitpunkt ›Corona-müde‹. Schock und Unsicherheit wurden von Frust, Pessimismus und immer mehr auch Depressivität abgelöst. Zalando nahm dies zum Anlass, um den Menschen in einer europaweiten Kampagne mit dem Claim »We will hug again« ein Gefühl von Optimismus und neuer Hoffnung zu vermitteln (vgl. Abb. 3).

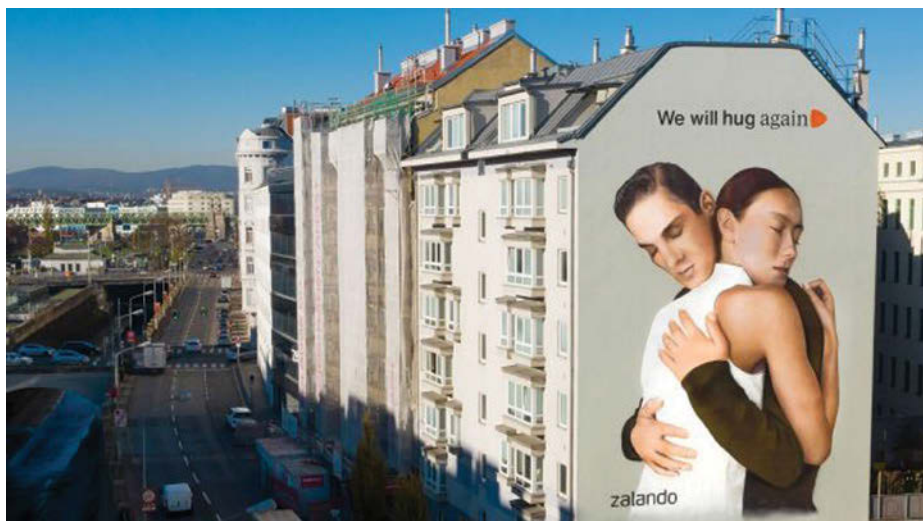


Abb. 3: Zalando-Kampagne in Wien/Mariahilf (Quelle: <https://www.horizont.at/agenturen/news/-wewillhugagain-graffiti-agentur-concrete-gestaltet-fassade-fuer-zalando-83121>)

Dies sind nur drei Beispiele von vielen im Jahr 2020. Und es hat den Anschein, dass sich Haltungskampagnen fast inflationär verbreiten. Woran das liegt, wollen wir im folgenden Abschnitt zeigen.

Die Inflation der ›Gut-Marken‹: Motivationen und Hoffnungen hinter Haltungskampagnen

Vorweg: Haltungskampagnen sind kein neues Phänomen.



Abb. 4: Nike-Kampagne »JustDoIt« (2018): Nikes Jubiläumskampagne sorgte weltweit für Aufsehen (Quelle: [wk.com](https://www.wk.com))

Schon mehr als vierzig Jahre bevor sich die Marke Nike zum 30. Geburtstag des Slogans »Just-DoIt« (vgl. Abb. 4) mit der Black-Lives-Matter-Bewegung solidarisierte (vgl. in Kap. 5 den Beitrag von Kaiser), positionierte sich Coca-Cola in den 1960er-Jahren öffentlich gegen den Vietnamkrieg. Einige Jahre zuvor schon zeigte Coca-Cola als eine der ersten Marken Afroamerikaner und Weiße gemeinsam in Kampagnen (vgl. Abb. 5). Auch später gab es Haltung in der Werbung: ein prominentes Beispiel sind die »Schockanzeigen« des Modeunternehmens Benetton Mitte der 1990er-Jahre.



Abb. 5: »Boys on a Bench« (1969). Ähnliche Ansätze wie in der Nike-Kampagne finden sich schon in den 1960er-Jahren bei Coca-Cola. (Quelle: Coca-Cola Deutschland)

Brand Purpose: Führungskräfte müssen vorangehen

Fabian Kienbaum, Lukas M. Fastenroth & Michael Knappstein

Um erfolgskritische Talente zu finden und vor allem zu binden, müssen Organisationen die Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Vordergrund rücken. Vor allem die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, wie die Autoren aus ihren Studien und ihrer Beratungstätigkeit wissen. Aber nicht nur sie alleine tragen dafür Sorge, dass eine Organisation ihren Purpose erfolgreich lebt und erhält.

Einleitung: Relevanz und Begriffsverständnis

Der Brand Purpose erfährt derzeit sowohl in der Managementpraxis als auch in der Wissenschaft vermehrte Aufmerksamkeit (vgl. Kienbaum 2020; Schrage et al. 2021), wobei wir die Begriffe Brand Purpose, Corporate Purpose und Purpose hier synonym verwenden. Im Kern geht es darum, dass der Auftrag und die Verantwortung moderner Organisationen über reine ökonomische Interessen hinausgehen sollten (z. B. Hollensbe et al. 2014). Die soziale und ökologische Verantwortung von Organisationen gewinnt zunehmend an Bedeutung: Organisationen verstehen sich als Teil der Gesellschaft und sollten dementsprechend die Interessen und Bedürfnisse ihrer Stakeholder in ihren Geschäftsaktivitäten berücksichtigen (vgl. Jochmann/Fastenroth/Knappstein 2021). Larry Fink, der Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende von BlackRock, wandte sich bereits mehrfach an Unternehmen und Investoren mit dem Hinweis, dass Brand Purpose keine Modeerscheinung oder Marketingkampagne sei, sondern vielmehr die Existenzberechtigung einer Organisation darstelle. Brand Purpose repräsentiert in seinen Augen, was die Organisation für ihre Stakeholder leiste. (Fink 2018, 2020, 2021) Finks Aussage hat damit den Trend und die Relevanz eines Brand Purpose weltweit befeuert.

Im Wesentlichen speist sich die gesteigerte Relevanz des Purpose aus verschiedenen Entwicklungen, die sich auf die interne und externe Umwelt einer Organisation auswirken (Jochmann/Böckenholt/Fastenroth 2021). Grund für die gesteigerte Relevanz ist beispielsweise eine dynamischere Umwelt, die von intensiviertem Wettbewerb, zunehmender Wissensarbeit und, daraus resultierend, auch einem War for Talents geprägt ist. Um erfolgskritische Talente zu finden und vor allem zu binden, müssen Organisationen auf deren veränderte Bedürfnisse eingehen, da die Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Vordergrund rückt und die Loyalität gegenüber Arbeitgebern schwindet. Ein glaubhafter Purpose könnte nach Bartlett und Goshal (1994) diese Sinnhaftigkeit vermitteln.

Um erfolgskritische Talente zu finden und vor allem zu binden, müssen Organisationen die Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Vordergrund rücken.

Doch auch der externe Druck auf Organisationen scheint zuzunehmen. Digitale Technologien und neue Medien haben eine ungekannte Transparenz der Geschäftsaktivitäten ermöglicht und erlauben es multiplen Stakeholdern, diese zu hinterfragen. Krisen wie die Atomkatastrophe in Fukushima (2011) oder die weltweite Finanzkrise (2008) haben das Vertrauen in große, multinationale Organisationen nachhaltig erschüttert. Brand Purpose scheint ein neues Wirtschaftsdenken einzuläuten und findet sich zusehends auf den Managementagenden der Unternehmen wieder. So haben Unternehmen wie Douglas, Trumpf oder Viessmann jüngst ihren Purpose konkretisiert und kommuniziert.

Wichtig für den weiteren Diskurs zum Thema Purpose und seiner Bedeutung ist ein klares Begriffsverständnis. Dieses fehlt bislang in der bestehenden, überwiegend theoretischen Literatur. Für unsere Forschung (Jochmann/Fastenroth/Knappstein 2021) haben wir in diesem Jahr die Literatur gesichtet und die Erkenntnisse zu einem ersten Begriffsverständnis verdichtet. Demnach beschreibt ein Purpose die Existenzberechtigung (*Raison d'être*) einer Organisation jenseits notwendiger Gewinnerzielung und inkludiert das fundamentale Ziel, das die Organisation erreichen möchte und das für alle Mitarbeitenden der Gesellschaft relevant ist. Dieses Ziel ist häufig auch mit einer Wertvorstellung verknüpft (vgl. in Kap. 3 den Beitrag von Rieke und Schwingen). Purpose ist dabei allerdings nicht mit der Unternehmensstrategie gleichzusetzen, sondern stellt ein übergeordnetes Rahmenwerk dar, auf das die Unternehmensstrategie und das Handeln der Organisation konsequent ausgerichtet sein sollten. Der Purpose materialisiert sich meist in Form eines Purpose-Statements, das kurz und knapp den Brand Purpose auf den Punkt bringt.

Ein Brand Purpose beschreibt die Existenzberechtigung (*Raison d'être*) einer Organisation jenseits notwendiger Gewinnerzielung.

Unsere Forschung bringt zudem die Erkenntnis zutage, dass Brand Purpose aus einer wissenschaftstheoretischen Perspektive eine Sonderform *organisationaler Legitimität* darstellt (Jochmann/Fastenroth/Knappstein 2021). Denn Brand Purpose hängt insbesondere von der subjektiven Bewertung der vermittelten Realität der Organisation durch ihr soziales Umfeld ab. Die vermittelte Realität beschreibt dabei Informationen über die Organisation (z. B. Handlungen, Artikel, Erfahrungen etc.), die ihrem sozialen Umfeld zur Bewertung der Organisation zur Verfügung stehen. Das Umfeld besteht insbesondere aus internen und externen Stakeholdern der Organisation. Eine positive oder negative Bewertung dieser Realität bestimmt, inwieweit das soziale Umfeld der Organisation deren Handlungen und Geschäftstätigkeiten als legitim wahrnimmt. Organisationen, die als legitim wahrgenommen werden, erfahren eine erhöhte Akzeptanz und dadurch auch mehr Unterstützung (z. B. in Form von finanziellen Mitteln, Käufen etc.). Die Gestaltung der vermittelten Realität für den Bewertungsprozess liegt dabei oft außerhalb des Einflussbereichs der Organisation und stellt diese so vor die fortwährende Herausforderung, einerseits integer in ihren Handlungen und Aktivitäten zu sein und andererseits den Dialog mit ihren Stakeholdern zu suchen.

Als Kooperation aus der Personal- und Managementberatung Kienbaum, unserem Forschungsinstitut Kienbauminstitut @ ISM und der Purpose-Agentur human unlimited (Kienbaum 2020) haben wir uns deshalb intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt. In einer groß angelegten Studie mit über 1.300 Fach- und Führungskräften wird deutlich, welche Rolle Führung für Entwicklung sowie Erhalt des Brand Purpose spielt und wie eng der Purpose mit der Kommunikation rund um die Organisation verwoben ist und damit unmittelbar Einfluss auf Marke und Image ausübt (vgl. in Kap. 4 den Beitrag von Dopheide).

Leadership & Transformation: Herolde des Purpose

In der Studie wird deutlich, dass ein Purpose Top-down entwickelt wird. Federführend sehen Fach- und Führungskräfte dafür den CEO bzw. die Geschäftsführung in der Verantwortung, ein Befund, der sich mit bestehender Literatur deckt (z. B. Bartlett & Goshal 1994; Wilson 2004). Diese Top-down-Orientierung bedeutet jedoch nicht, dass ein Brand Purpose an den Schreibtischen der Chefetage allein entwickelt wird. Vielmehr kommt die Studie zu dem Schluss, dass der oder die CEO den initialen Impetus gibt, einen Brand Purpose systematisch zu entwickeln. Gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation und HR als Hüter der vermittelten Realität sowie des Humankapitals sollen so Prozesse und Formate erarbeitet werden, die in der Entwicklung des Purpose unterstützen. Entscheidend in der Entwicklung dieser Formate ist der Einbezug interner und externer Stakeholder, um herauszufinden, wie die Organisation und ihre Geschäftstätigkeiten aktuell wahrgenommen werden.

Die Entwicklung eines Brand Purpose stellt einen tiefgreifenden Transformationsprozess dar. Neben der Elaboration des Brand Purpose gilt es, den Purpose mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen und schließlich die Strukturen der Organisation entsprechend auszurichten. Das bedeutet, dass Produkte und Dienstleistungen, die nicht mit dem Purpose in Einklang stehen, eingestellt, Führungskräfte bis auf operative Ebene auf den Purpose eingeschworen, die Kommunikation und Markendarstellung angepasst sowie Mitarbeitende nach Kompatibilität mit dem Brand Purpose ausgewählt werden sollten.

Allerdings ist dieser Transformationsprozess niemals abgeschlossen. Um die Glaubwürdigkeit und Integrität des Brand Purpose langfristig zu erhalten, müssen sich das zukünftige Handeln und die Geschäftsaktivitäten der Organisation an diesem orientieren. So können insbesondere Brand, Image, Arbeitgeberattraktivität und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden positiv gestaltet werden. Für diese langfristigen Ziele sind ebenfalls Führungskräfte verantwortlich. Sie sind die Herolde, die intern den Purpose in die unterschiedlichen Ebenen der Organisation tragen und durch ihre Handlungen die Organisation und ihren Purpose gegenüber externen Stakeholdern repräsentieren. So üben Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf die vermittelte Realität sowie das zur Verfügung stehende Informationsmaterial und somit auch auf das Image ihrer Organisation aus.

Führungskräfte sind die Herolde, die intern den Purpose in die unterschiedlichen Ebenen der Organisation tragen.

Nach Bartlett und Goshal (1994) geht es für Führungskräfte insbesondere darum, Mitarbeitende einzubinden, zu respektieren und zu mehr Eigeninitiative zu motivieren, um so eine kollektive Identität und die wichtige Sinnhaftigkeit zu forcieren. Mitarbeitende – und damit Menschen – rücken so zunehmend in den Fokus. Konsequenterweise sollte sich Führung stark an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren und deren persönliche Entwicklung fördern. In unserer Studie (Kienbaum 2020) zeigte sich, dass Mitarbeitende, deren direkte Führungsperson die Bedürfnisse der Stakeholder in Entscheidungen berücksichtigt, die Organisation als stärker Purpose-getrieben wahrnehmen. Zudem erhöhen sich so die Glaubwürdigkeit einer Organisation sowie das Vertrauen in diese. Des Weiteren berichten die Befragten auch eine signifikant höhere Zufriedenheit mit der Organisation und der Führung sowie eine höhere Sinnhaftigkeit, Motivation und Identifikation.

Purpose als (Employer) Brand

In der Debatte um einen Brand Purpose sowie in den Darstellungen zu der Bedeutung von Leadership wird deutlich, dass ein Brand Purpose aus einer kommunikativen und marketing-orientierten Perspektive einen Hebel darstellt, der interne und externe Strahlkraft für die Brand der Organisation erzeugen kann. Die Ergebnisse unserer Purpose-Studie (Kienbaum 2020) offenbaren, dass die Mehrheit der Führungskräfte eine positive Veränderung des Image (69 Prozent), des Markenwerts (66 Prozent) und der Kommunikationsreichweite (62 Prozent) berichtet. Außerdem scheint ein Brand Purpose ebenso die Arbeitgeberattraktivität (66 Prozent) und damit auch die Arbeitgebermarke positiv zu beeinflussen.

Der positive Einfluss des Brand Purpose auf die Marke schlägt sich laut der Purpose-Studie (ebd.) nicht nur in ausgeprägterer Performance und Innovationsleistung nieder, sondern auch in einer verbesserten Kundenorientierung. Führungskräfte in Organisationen, die als stark Purpose-getrieben eingeschätzt werden, berichten im Mittel eine um 21 Prozent stärkere Kundenbindung sowie eine um 27 Prozent höhere Kundenzufriedenheit gegenüber Organisationen, die als weniger Purpose-getrieben erlebt werden. In Bezug auf Performance und Innovation stellen wir zudem fest, dass es insbesondere auf eine klare Kommunikation des Brand Purpose ankommt. Wenn ein Brand Purpose kohärent, stringent und konsistent intern und extern kommuniziert wird, kann er seinen Mehrwert entfalten.

Gartenberg, Prat und Serafeim(2019) führten das Konstrukt der Purpose-Klarheit ein. Konkret bedeutet dies in der Praxis, dass es nicht nur auf einen klaren Unternehmenszweck ankommt, sondern dass dessen Kommunikation und Verbreitung erfolgskritisch ist (Weckmüller 2020).

Die Untersuchungen von Gartenberg et al. (2019) zeigen erstmals wissenschaftlich einen positiven Einfluss von Purpose-Klarheit auf den Unternehmenserfolg, der ebenfalls Rückschlüsse auf die Arbeitgebermarke zulässt. Purpose-Klarheit steht darüber hinaus in durchweg positiven, signifikanten Beziehungen zu Karrierechancen, Reputation des Arbeitgebers, Work-Life-Balance und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden. Hierbei handelt es sich nur um eine Auswahl der Aspekte, die laut unserer Studie von 2020 Arbeitgeberattraktivität ausmachen können (Kienbaum 2020).

Die Kommunikation des Brand Purpose ist also eine entscheidende Erfolgsgröße für den Mehrwert eines Brand Purpose. Nach unserer Erkenntnis (Jochmann et al. 2019) findet diese Kommunikation üblicherweise anhand eines Purpose-Statements statt. Dieses bildet das Kondensat, es bringt den Unternehmenszweck einer Organisation und damit deren Legitimitätsanspruch auf den Punkt und dient somit als zentrales, internes wie externes Kommunikationsmedium (vgl. in Kap. 1 den Beitrag von Baetzgen). Das Purpose-Statement des Motorradbauers Harley Davidson beispielsweise lautet »*We fulfill dreams of personal freedom*« und verkörpert Freiheit als zentralen Wert seiner Existenzberechtigung.

Die Kommunikation des Brand Purpose ist eine entscheidende Erfolgsgröße für den Mehrwert eines Brand Purpose.

Die Abgrenzung zu artverwandten Konzepten wie der Vision und Mission ist ebenfalls entscheidend, um Missverständnisse und Redundanzen zu vermeiden. Während der Purpose repräsentiert, wofür die Organisation existiert und was sie für alle Mitglieder der Gesellschaft tut, beschreibt die Vision das Was und die zukünftige Positionierung. Die Mission hingegen adressiert das Wie und inkludiert bereits Informationen zu Geschäftsaktivitäten, Produkten und Dienstleistungen (Kienbaum 2020). Ein trennscharfer Dreiklang der drei Konzepte könnte Unternehmen helfen, die klare Kommunikation ihres Brand Purpose zu fördern und in der Konsequenz von diesem zu profitieren. Hervorzuheben ist hier insbesondere eine definitorische Aufklärung der Konzepte zu Beginn des Entwicklungsprozesses.

Wichtig ist zudem, dass es nicht ausreicht, sich rein auf ein solches kommunikatives Kondensat zu konzentrieren. Ein Brand Purpose muss vor allem zum Leben erweckt werden, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen nachhaltig zu forcieren. Und wie erwähnt, sind für diese Erweckung allen voran Führungskräfte verantwortlich. Sie müssen den Purpose und die daran gekoppelten Werte verinnerlichen und an die Mitarbeitenden weitergeben. Erst wenn der Purpose und seine Werte das Verhalten der Mitarbeitenden steuern, ist diese Erweckung erfolgreich und der Brand Purpose fängt an zu atmen. Diese Integrität von innen kann sich dann auch extern manifestieren über Purpose-konforme Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen der Organisation. In der Folge können die Wahrnehmung der externen Stakeholder und damit die zugesprochene Legitimität der Organisation positiv gestaltet werden.

Autorinnen- und Autorenverzeichnis

Simon Aschermann ist Manager bei Globeone, wo er branchenübergreifend eine Vielzahl von börsengelisteden Unternehmen rund um das Thema »Corporate Purpose« berät. Zu seinen Schwerpunkten gehören die Purpose-getriebene Positionierung, Transformationsbegleitung, Thought-Leadership sowie die Purpose-Implementierung und ESG-Kommunikation mit einem besonderen Fokus auf der EU-Taxonomie. Simon Aschermann ist Herausgeber der Globeone-Studienreihe »Das Image Deutscher Marken«, in der zuletzt die breit aufgegriffenen Purpose-Readiness-Studien erschienen sind. Er hat Philosophie und Allgemeine Rhetorik an den Universitäten in Tübingen und Paris-Sorbonne studiert und mit einem Master of Arts abgeschlossen.

Andreas Baetzgen, Dr., lehrt als Professor für Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Nach dem Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin promovierte er an der Filmuniversität Potsdam-Babelsberg zum Thema »Kontextbasierte Markenkommunikation«. Es folgten Lehraufträge an der Universität der Künste Berlin, TU Berlin, Kunsthochschule Berlin-Weißensee und der Steinbeis School of Management and Innovation SMI. 2010 erhielt er einen Ruf an die Hochschule der Medien in Stuttgart. Dort lehrte er als Professor für Strategische Kommunikation und Branding bis zu seinem Wechsel im Jahr 2020 an die HTW Berlin. Andreas Baetzgen arbeitete als Marken- und Kommunikationsstrategie bei Scholz & Friends und Meta Design. Heute berät er Unternehmen im Bereich des strategischen Markenmanagements. Er hat u. a. Marken wie STIHL, fischer oder Saturn als Berater bei der Entwicklung und der Implementierung ihres Purpose bzw. Markenleitbilds begleitet. www.baetzgen.de

Sabine Braun hat Kommunikationswissenschaften an der LMU München studiert und war danach als Journalistin und Autorin zu Themen des Umweltmanagements aktiv. 1993 gründete sie akzente kommunikation und beratung GmbH, die sich von Beginn an darauf konzentrierte, Unternehmen im Wandel zu begleiten – strategisch, operativ und kommunikativ. Das reicht von der strategischen Schwerpunktsetzung über den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements bis zum Reporting und der internen wie externen Kommunikation. Zu den Kunden von akzente zählen DAX-Unternehmen ebenso wie Mittelständler. Mehr: www.akzente.de

Frank Dopheide studierte an der Sporthochschule, um überraschenderweise Werbetexter bei Spiess, Ermisch, Abels zu werden. 2005 wurde er als erster Kreativer Chairman von GREY Worldwide. 2011 gründete Frank Dopheide die Deutsche Markenarbeit, die sich auf das Thema »Manager als Marke« konzentrierte. Im August 2014 stieg die Verlagsgruppe Handelsblatt als Mehrheitsgesellschafter bei der Deutschen Markenarbeit ein. Frank Dopheide wurde Sprecher der Geschäftsführung der Handelsblatt Media Group. 2020 verkaufte er seine Unternehmensanteile, um noch einmal Jungunternehmer zu werden. Mit human unlimited verleiht er Unternehmen einen Sinn und sorgt für nachhaltiges Wachstum von Vertrauenskapital, Unter-

nehmenswert und gesellschaftlicher Akzeptanz. Zu seinen Kunden zählen Familienunternehmen wie Würth, Rignier, Kienbaum und Walter Knoll sowie große Corporates wie Unicredit, Deutsche Bank, Telekom, Telefonica, Stepstone, Douglas und Galeria. Außerdem schrieb Frank Dopheide das Kinderbuch »Die Strahler«, das die Abenteuer von schwer erkrankten Kindern in einem Krankenhaus beschreibt und mit dem red dot Award ausgezeichnet wurde. Im März 2021 ist sein Buch »Gott ist ein Kreativer. Kein Controller« im Ullstein/Econ Verlag und wurde im Bereich Unternehmenskultur zum Nr. 1 Bestseller.

Wiebke Dreyer ist Head of Brand Consulting bei VORN Strategy Consulting. Sie kann mittlerweile auf 20 Jahre Erfahrung in der strategischen Beratung von nationalen und internationalen Kunden in den Bereichen Global Consumer Insight Discovery, Value Proposition Development, Markenpositionierung und Markenarchitektur, Customer Experience Design und Marketing sowie Kommunikationsstrategie zurückgreifen. Ihre Karriere führte sie durch die Agenturnetzwerke DDB und TBWA zu VCCP, wo sie zuletzt als Geschäftsführerin den Berliner Standort leitete. Sie betreute nationale und internationale Kunden wie BMW Motorrad, Canon, Carl Zeiss, eBay, Ferrero, IKEA, mobile.de, Nivea, o2, Volkswagen.

Jonathan Faerber ist Strategy Director bei Scholz & Friends Berlin. Nach seinem Magisterabschluss in Wirtschaftspsychologie und Soziologie an der Georg-August-Universität Göttingen lebte er ein Jahr in Seoul und arbeitete als Digitalstratege unter anderem am Launch einer großen deutschen Kosmetikmarke in Südkorea. Nach einer Zwischenstation bei Leo Burnett in Shanghai wechselte Jonathan 2014 zu Scholz & Friends nach Berlin. Hier arbeitet er seitdem auf einigen der größten Agentur-Accounts, von Lutschpastillen und Burgern bis zu Autotomotive und Investmentbanking – aber am liebsten daran, Kommunikation scheinbar konservativer Branchen auf das nächste, mutige Level zu heben. Neben seiner Arbeit als strategischer Berater ist Jonathan Gastdozent an der Georg-August-Universität Göttingen.

Lukas Maximilian Fastenroth arbeitet als Akademischer Leiter Consulting am Kienbaum Institut @ ISM in Dortmund und promoviert derzeit zum Thema Führung und Ambidextrie. Nach dem Studium in International Management & Psychology an der Hochschule Rhein-Waal stieg er am Kienbaum Institut ein und konzipiert und evaluiert seitdem Studien zu den Themen Leadership, Purpose oder Workforce Transformation und entwickelt praxisnahe Instrumente für die Personal- und Managementberatung wie beispielsweise den Digital Readiness Check oder den Leadership Compass. Neben Lehraufträgen in Leadership- und Management-Diagnostik berät er Unternehmen zur Zukunft von Arbeit, Führung und Digitalen Kompetenzen.

Hannes Fernow, Dr., ist Philosoph und Zukunftsforscher und leitet den Think Tank für strategische Zukunftsforschung GIM foresight. Nach dem Studium der Philosophie und der Europäischen Kunstgeschichte an der Universität Heidelberg promovierte er als Stipendiat im Rahmen der Exzellenzinitiative am Marsilius-Kolleg, Heidelberger Center for Advanced Study (MK). Für seine Dissertation über den »Klimawandel im Zeitalter technischer Reproduzierbarkeit« wurde er mit dem Umweltpreis der Viktor und Sigrid Dulger Stiftung ausgezeichnet. Für GIM foresight

forscht er branchenübergreifend an der Schnittstelle zwischen Kultur und Technik und berät Kunden im Bereich Brand Management und Zukunftsstrategie.

Stefan Hannen, Dr., berät als Head of Sustainable Finance bei der Kirchhoff Consult AG Unternehmen zu den Themen Investorenkommunikation und Kapitalmarktberichterstattung sowie im Bereich Nachhaltigkeit – etwa in der Begleitung von Geschäfts-, Nachhaltigkeits- oder Integrierten Berichten oder von ESG-Ratings. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Monash University (Melbourne, Australien) promovierte er zum Thema »Integrated Reporting« an der Universität Münster. Seit 2018 ist er bei Kirchhoff Consult in Hamburg tätig. Zudem hat sich Stefan Hannen in verschiedenen Publikationen und Studien unter anderem mit dem Nutzen von nichtfinanziellen Informationen sowie von Integrierter Berichterstattung für Investoren auseinandergesetzt.

Emke Hillrichs ist Director Retail & Media Ecosystems bei der Strategieberatung different. Er berät seine Kundinnen und Kunden seit 20+ Jahren mit einem Schwerpunkt auf Markenstrategien, Purpose-Entwicklung, Portfoliotaktiken und die Transformation von Geschäftsmodellen. Vor seiner Tätigkeit bei different arbeitete der diplomierte Medienmanager bei der Dievision Medienberatung und radio ffn in Hannover.

Ines Imdahl ist Diplom-Psychologin und Geschäftsführerin vom rheingold salon. Sie studierte an der Universität Köln Psychologie mit dem Schwerpunkt Morphologie. Seit Januar 2000 war sie Geschäftsführerin und Inhaberin bei rheingold. Sie hat das rheingold Institut, eine der renommiertesten internationalen Adressen für tiefenpsychologische Markt- und Medienforschung, mitgeprägt und aufgebaut. 2011 gründete sie zusammen mit Jens Lönneker den rheingold salon, eine tiefenpsychologisch arbeitende Forschungsagentur, die Empirie, Strategien, Gestaltung und Umsetzungsprozesse verbindet. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der psychologischen Markt- und Kulturforschung, besonders in den Bereichen Frauen- und Jugendforschung sowie Werbewirkungsforschung. Ihre zahlreichen Studien, Veröffentlichungen und die Medienpräsenz rund um das Thema Frauen, Jugend und Werbung unterstreichen ihre unbestrittene Kompetenz auf diesen Fachgebieten. Sie war über zwei Jahre Werber-Rat-Kolumnistin im Handelsblatt, zeigt mit ihrem Buch »Werbung auf der Couch« (Herder-Verlag), warum und wie Werbung uns wirklich berühren kann. Heute ist sie zusätzlich Expertin für den »Werbecheck« und Servicezeit-Psychologin in ihrer Sendung »5 Fallen – 2 Experten« zusammen mit Prof. Dr. Vogel (Jurist) im WDR Fernsehen.

Matthis Kaiser ist als Partner bei der globalen Strategieberatung für Kommunikation Finsbury Glover Hering im Bereich Government Relations & Public Affairs tätig. Er berät Unternehmen zu Fragen der strategischen Positionierung im politischen und gesellschaftlichen Raum sowie der Identifizierung und Verankerung ihres Corporate Purpose. Er hat Politische Wissenschaft, Neuere Geschichte und Amerikanistik an der Universität Bonn sowie EU Competition Law am King's College London studiert und das Program for Leadership Development an der Harvard Business School absolviert.

Christoph Kamps ist Gründer und Vorstand der KMB Creative Network AG. Die Berliner Agentur für Konsumkultur berät Marken und entwickelt kreative Kampagnen. Zu seinen Kunden zählen seit 2000 Marken wie Mercedes-Benz, Coca-Cola, Hugo Boss, Adidas, Samsung, Absolut Vodka oder Amazon. Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit forscht der Diplom Politologe als Trend- und Generationenforscher am Institut für Generationenforschung.

Fabian Kienbaum ist Co-Chief Empowerment Officer (Co-CEO) der Kienbaum Consultants International GmbH in gemeinsamer Verantwortung mit Dr. Bibi Hahn. Vor seinem Wechsel zu Kienbaum arbeitete er in einer amerikanischen Unternehmensberatung in London. Fabian Kienbaum studierte internationales Management an der ESCP Europe. 2011 schloss er den Studiengang als Diplom-Kaufmann, Diplôme de Grande École und Master of Science ab. Zuvor erlangte der ehemalige Bundesligahandballer des VfL Gummersbach einen Bachelor-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre in Köln. Fabian Kienbaum stieg 2014 in die familien- und partnergeführte Beratungsgesellschaft Kienbaum ein, deren Portfolio sich auf alle Leistungen rund um »People & Organisation« konzentriert.

Michael Knappstein, Dr., ist Akademischer Leiter des Kienbaum Institut @ ISM. Zudem unterrichtet er an der ISM in den Bereichen Human Resource Management, Organisation sowie Corporate Governance & Business Ethics. Publikationen von Studien an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis sowie Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen runden seine Tätigkeit ab. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Zukunftskompetenzen & Lernen, Digitale Transformation sowie Intelligent Automation & Change Management.

Henrik Niehus ist Head of Strategy bei Jung von Matt/SAGA in Hamburg. Nach der Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann und dem Betriebswirtschaftsstudium an der Fachhochschule Kiel hat Henrik im Jahre 2010 bei McCann Erickson in Hamburg seine Agenturlaufbahn begonnen. Es folgten weitere Account-Management-Stationen bei Elephant Seven und M&C Saatchi, ehe er in 2014 das Masterstudium der Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin abschloss. Seither war Henrik in verschiedenen Agenturen wie DDB Berlin, thjnk Hamburg, VCCP Berlin, Heimat Berlin und ist seit 2021 bei Jung von Matt/SAGA in Hamburg in der Strategie tätig. Auf seinem Weg konnte Henrik mit vielfältigen Kunden arbeiten, wie u. a. BMW Motorrad, Spotify, mobile.de, Ferrero, Kaufland, OTTO, Techniker Krankenkasse, Hornbach, Smart, Peugeot, MINI, Netto und Apollo Optik. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagiert sich Henrik für den Strategie-Nachwuchs, mit seinem eigenen Young Planners Germany- Netzwerk und jüngst auch als Vorstandsmitglied in der Account Planning Group Deutschland (APG).

Jan Pechmann gründete im Alter von 23 Jahren die Strategieberatung different. Er leitete die Agentur mit ca. 120 Mitarbeitenden an den Standorten Berlin und München bis Ende 2020. Seit 1. Januar 2021 ist er als Senior Advisor für different tätig. Pechmann ist darauf spezialisiert, für seine Kundinnen und Kunden überraschende Lösungen im Spannungsfeld zwischen Marken-,

Innovations- und Transformationsstrategie zu entwickeln. Er studierte Medienwissenschaften, Kommunikationsforschung und Sozialpsychologie in Hannover.

Nina Rieke hat in ihrer langjährigen Agentur- und Marketingkarriere für Marken wie die Deutsche Telekom, Deutsche Lufthansa, Siemens, Electrolux, Miele, Unilever, Rotkäppchen-Mumm, eBay und viele weitere gearbeitet. Als Chief Strategy Officer bei DDB Deutschland hat sie zahlreiche Effie-Auszeichnungen für die Agentur gewonnen und zugleich als Vizepräsidentin im Gesamtverband Kommunikationsagenturen (GWA) das Bild der Branche mitgeprägt. Die W&V bezeichnete sie 2019 als »eine der namhaftesten Frauen in der deutschen Werbebranche«. Nina Rieke hat Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin studiert, ist ausgebildeter systemischer Businesscoach und Transformations-Facilitator sowie Dozentin für Markenstrategie an der Universität Luzern in der Schweiz. Als unabhängige Strategieexpertin begleitet sie mit ihrem Beratungsunternehmen Marken dabei, den nächsten richtigen Schritt zu tun. nina@whatsnextnow.de | <https://www.linkedin.com/in/ninarieke/>

Nico Rose, Dr., ist seit 2019 Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) Dortmund. Von 2010 bis 2018 arbeitete er im Stab des HR-Vorstands von Bertelsmann, zuletzt als Vice President für das Employer Branding, das HR-Marketing und das High Potential Recruiting. Zuvor arbeitete er u. a. für eine auf CRM spezialisierte Unternehmensberatung und im Corporate HR von L'Oréal Deutschland. Seit 2008 ist er zudem freiberuflich als Coach tätig. Rose ist Autor von sechs Büchern und schreibt regelmäßig Beiträge für Medien wie den Harvard Business Manager, die WirtschaftsWoche oder die Business Punk. Er studierte Psychologie an der WWU Münster, wurde an der EBS Business School in BWL promoviert und absolvierte später berufsbegleitend den Studiengang Master of Applied Positive Psychology (MAPP) an der University of Pennsylvania.

Hans Rusinek forscht, berät und publiziert zum Wandel der Arbeitswelt. An der Universität St. Gallen untersucht er die Sinnsuche auf der Arbeit und ihre Rolle in modernen Organisationen. Er erfüllt zudem einen Lehrauftrag zu »Future of Work« an der Fresenius University of Applied Sciences in Hamburg und ist Fellow im ThinkTank30 des Club of Rome Deutschland. Im Bereich Purpose und Transformation ist er auch als Berater tätig, für DAX-Konzerne, Ministerien, und Mittelstand. Bis 2020 war er Associate Strategy Director und erster Mitarbeiter der Purpose-Beratung der Boston Consulting Group, BrightHouse. Zudem beteiligt er sich publizistisch an Debatten zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, etwa in BrandEins, Capital oder Deutschlandfunk, wofür er 2020 den Förderpreis für Wirtschaftspublizistik der Ludwig-Erhard-Stiftung bekam. Hans Rusinek studierte VWL, Philosophie und Politik an der London School of Economics und in Bayreuth, sowie Design Thinking am Hasso Plattner Institut.

Niklas Schaffmeister, Dr., ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Transformation, Strategie und Kommunikation spezialisierten Managementberatung Globeone, die zu den führenden inhabergeführten Anbietern im deutschsprachigen Raum gehört. Als ausgewiesener Experte für Transformationsprozesse, Markenmanagement und Unternehmenskommunikation

tion begleitet er seit 20 Jahren weltweit agierende Blue-Chip-Klienten, darunter ABB, Covestro, Schaeffler, Syngenta, Swiss Re, Mercedes-Benz, KION sowie diverse Start-ups wie Lilium, Kununu oder H-Tech. Dabei dominieren aktuell Mandate mit Fokus aus Corporate Purpose, Purpose-Aktivierung und Kulturwandel sowie Strategieentwicklung im Kontext von Nachhaltigkeit, Zirkulärwirtschaft und EU-Taxonomie. Nach seinem wirtschaftswissenschaftlichen Studium und der Promotion an der Freien Universität Berlin sowie weiteren Studien an der University of Michigan, der Chinese University of Hong Kong und der Harvard Business School verantwortete er unter anderem als Vice President das Asien-Geschäft der Markenberatung BBDO Consulting (heute Batten & Company) und lebte insgesamt fünf Jahre in China. Als einer der führenden Experten im Bereich internationale Markenführung hat Niklas Schaffmeister zahlreiche Studien und Bücher veröffentlicht, darunter die Globeone-Studienreihe »Das Image Deutscher Marken«, den »Purpose Readiness Index« sowie den Ratgeber »Brand Building & Marketing in Key Emerging Markets«.

Henning Schröder ist Direktor Strategie in der Marken- und Kommunikationsberatung Freunde des Hauses in Hamburg. Nach seinem Studium der Philosophie an der Universität Bonn startete er seine Strategen-Laufbahn 2012 bei der Scholz & Friends Strategy Group in Hamburg. Hier betreute er insbesondere die Marke Opel durch den Image-Turnaround im Zeichen von »Umparken im Kopf«, entwickelte Marken- und Produktstrategien u. a. für comdirect, Siemens, Meßmer, bis er 2019 schließlich bei den Freunden des Hauses heimisch wurde. Hier berät er Kunden wie die DKB, die Freenet Group und die Swiss Life in zentralen Fragestellungen rund um Marke, Markenidentität, Markenstrategie.

Anja Schüling leitet die Strategie bei der Marken- und Kommunikationsberatung Freunde des Hauses in Hamburg. Nach ihrem Studium der internationalen Betriebswirtschaftslehre an der European Business School in Oestrich-Winkel und Auslandssemestern an der Paris Business School und San Diego State University war Anja Schüling in führenden Positionen in der Marken- und Kommunikationsstrategie in Agenturen wie FCB, Jung von Matt und im Marketing der Wella AG tätig. Sie hat Marken wie Bitburger, Coca-Cola Light, Edeka, KfW Bankengruppe, Nivea, Otto und Zalando national und international beraten. Ihre besondere Leidenschaft gilt der Analyse gesellschaftlicher Trends, deren Implikationen auf die Markenführung und der Ableitung zukunftsweisender Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Außerdem ist Anja Schüling als international approbierter Coactive Coach tätig und hilft Menschen dabei, ihren Purpose zu finden und für sich umzusetzen.

Hans-Christian Schwingen: Die Absatzwirtschaft zählt Hans-Christian Schwingen »zu einer Reihe von Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer gelebten Praxis auf dem Gebiet der Markenstrategie und -führung für die Branche Vorbildcharakter haben«. Seine beruflichen Stationen führten ihn u. a. zur Werbeagentur Springer & Jacoby, zu Audi und zur Deutschen Telekom, wo er als Chief Brand Officer aus einem behäbigen Technologieanbieter eine digitale Erlebnismarke formte. Heute gilt die Telekom als wertvollste Telkomarke in Europa bei einer Verfünfachung des Markenwertes seit 2008. Das Leitsystem für wertorientierte Markenführung ist ein gene-

realistisches Anwendungsverfahren, in dem mehrjährige Praxiserfahrungen für die Revitalisierung und Renovierung von Marken stecken. Schwingen hat Kommunikationswissenschaften und Europäische Betriebswirtschaft studiert. Er wurde in seiner Karriere mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet, u. a. als »CMO of the Year«, und in die Hot-Topics-Liste der »100 most influential CMOs of the World« aufgenommen. hc.schwingen@t-online.de | <http://linkedin.com/in/hans-christian-schwingen>

Katrin Seegers ist studierte Medienwissenschaftlerin und seit über 25 Jahren in der Kommunikationsbranche aktiv. Von 2000 bis 2010 war sie in führender Position bei Scholz & Friends tätig, unter anderem als Geschäftsführerin in Zürich und Berlin. Seit 2011 ist sie Partnerin und Geschäftsführerin der rethink GmbH, einer Berliner Digitalagentur. Katrin Seegers hat einen Schwerpunkt in der strategischen Markenkommunikation und in der Initiierung und Begleitung unternehmerischen Wandels.

Dominic Veken ist seit 2018 Managing Director bei BCG BrightHouse. Er berät Kunden aus allen Industrien in den Bereichen Purpose, Kultur und Mobilisierung. Zuvor hat er als selbstständiger Unternehmensphilosoph und Strategieberater für eine Bandbreite an nationalen und internationalen Klienten gearbeitet. Er unterrichtet Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste in Berlin und hat zwei Bücher zu diesen Themenkreisen verfasst: »Der Sinn des Unternehmens – Wofür arbeiten wir eigentlich?« und »Ab jetzt Begeisterung – Die Zukunft gehört den Idealisten«.

Paula Wäcker hat nach ihrem Master in Sustainable Marketing & Leadership an der Hochschule Fresenius mehrere Jahre bei der Markenagentur becc agency GmbH gearbeitet. Seit 2019 setzt sie ihre Erfahrung mit der Entwicklung von Konzepten zu Brand Strategy und Brand Experience bei akzente kommunikation und beratung GmbH als Senior Consultant für Nachhaltigkeitsstrategie- und Kommunikationsprojekte ein. Ihr Fokus liegt auf der Motivation von Mitarbeiter:innen und Kund:innen, einen Beitrag zu Nachhaltigkeit zu leisten. Mehr: www.akzente.de

Julia von Winterfeldt ist Human Leadership Aktivistin, Strategieberaterin, Potenzialentfalterin und Life Coachin und wurde im OntheWaytoNewWork Podcast als Business Hippie bezeichnet. Sie arbeitete 20 Jahre lang in Berlin, New York, Neu Delhi und London für internationale Digital-Marketing- und Technologie-Unternehmen, zuletzt als Geschäftsführerin für AKQA Deutschland. 2015 und 2016 wurde sie unter die Top-5 der wichtigsten Agentur-Managerinnen Deutschlands gewählt und gründete 2015 ihr eigenes Unternehmen und Kollektiv SOULWORX. Seitdem hat sie über drei Dutzend progressiv denkende KMUs bzw. Konzernhäuser und Familienunternehmen auf Sinnreise gebracht. Sie begleitet Unternehmen dabei, an ihren großen Herausforderungen zu wachsen und erklärt Sinnhaftigkeit zum Dreh- und Angelpunkt ihres Wirkens. Sie tritt als Rednerin und Moderatorin im Kontext New Work, Human Leadership, Kulturwandel und Purpose auf verschiedenen Bühnen auf. Ihre Mission: die notwendige humane Wirtschaft zu formen.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:**

www.schaeffer-poeschel.de/shop 